

Université de Montréal

**L'engagement organisationnel des cadres  
en contexte de rationalisation d'effectifs**

par  
Jean M. Trudel

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiae Doctor (Ph.D.)  
en relations industrielles

Avril, 2005

© Jean M. Trudel, 2005



HD

4815

U54

2005

v.025

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

## IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

**L'engagement organisationnel des cadres  
en contexte de rationalisation d'effectifs**

présentée par  
Jean M. Trudel

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :



Président-rapporteur

Directrice de recherche

Membre du jury

Examineur externe

Représentant du doyen

## SOMMAIRE

---

Le monde du travail évolue à une rapidité jamais connue auparavant. Soucieuses de demeurer compétitives et d'assurer la stabilité financière de leurs organisations, les gestionnaires ont de plus en plus recours à des approches leur permettant de mieux contenir les coûts et de faire face à un milieu organisationnel plus complexe et exigeant. Parmi les nouveaux outils de gestion se trouvent les rationalisations d'effectifs qui ont généralement des impacts importants sur la main-d'oeuvre. La réussite d'une rationalisation dépend en grande partie des réactions comportementales et attitudinales des employés restants : rendement au travail, confiance et engagement envers l'organisation.

Les premiers écrits scientifiques sur les particularités de l'engagement organisationnel datent de plusieurs années. Au fil du temps, différentes variables furent étudiées afin de mieux circonscrire et expliquer ce concept. Au début, les chercheurs se limitèrent à en étudier un aspect en particulier. Depuis quelques années, nombreux sont ceux ayant soulevé les carences des approches unidimensionnelles utilisées jusque-là. Les récentes recherches montrent clairement la pertinence d'une approche multidimensionnelle dans l'étude des complexités entourant l'engagement organisationnel qui peut ainsi être de trois types : affectif, raisonné ou moral.

Dans l'explication de l'engagement organisationnel, les études antérieures ont fait largement état des caractéristiques individuelles et organisationnelles comme étant susceptibles d'expliquer l'engagement organisationnel, mais avec des résultats mitigés qui ne permettent pas d'en arriver à des conclusions unanimes. Une approche plus récente et à laquelle souscrivent de plus en plus de chercheurs, avance que l'engagement organisationnel serait étroitement lié aux attentes et aux possibilités de satisfaire ces attentes. L'objectif principal de notre étude va dans ce sens et vise à vérifier comment les attentes et les possibilités de satisfaire ces attentes peuvent influencer l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions.

L'étude est à la fois descriptive et explicative. Afin de vérifier le cadre conceptuel proposant l'influence des attentes et des possibilités de les satisfaire sur l'engagement, nous avons mené une étude empirique auprès d'une population de cadres du domaine de la santé et des services sociaux. L'étude se situait dans un milieu qui venait de subir des changements organisationnels majeurs y incluant des rationalisations au niveau de sa main-d'oeuvre. À l'aide d'un questionnaire auto-administré et à partir d'une population de 3 492 cadres (taux de réponse de 26%) répartie dans les établissements de la Régie de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre<sup>1</sup>, nous avons mesuré

---

<sup>1</sup> La Régie Régionale est depuis peu devenue l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux.

les indicateurs associés aux caractéristiques individuelles et organisationnelles, aux attentes et aux possibilités de réalisation des attentes ainsi que les variables concernant les trois composantes de l'engagement organisationnel.

De manière générale, les résultats de notre étude appuient les thèses antérieures qui font des facteurs intrinsèques de travail (autonomie, responsabilisation, travail intéressant, avancement, participation à la prise de décision), les déterminants les plus importants de l'engagement organisationnel, plus particulièrement dans sa composante affective. Les facteurs extrinsèques de travail (reconnaissance, développement et aménagement du travail) sont plutôt associés à la composante raisonnée. La composante morale est plus difficilement cernée et se confond encore avec la composante affective.

Les antécédents de l'engagement représentés par les caractéristiques individuelles et organisationnelles, ont des liens significatifs avec les composantes de l'engagement organisationnel, mais tous n'ont pas la même valeur explicative. Les caractéristiques psychoaffectives et cognitives sont les caractéristiques individuelles qui montrent les liens les plus significatifs avec l'engagement, alors que ce sont les jeux politiques, la complexification du rôle, la justice interactionnelle et les pratiques de gestion intrinsèques qui le sont du côté des caractéristiques organisationnelles. Ces résultats sont comparables à ce que d'autres études ont déjà rapporté. Les antécédents sont nombreux, mais les résultats ne sont pas toujours probants. Les rationalisations d'effectifs ont montré peu d'influence sur les attentes et les possibilités de les satisfaire.

En ce qui concerne la façon d'expliquer les déterminants de l'engagement, notre approche novatrice faisant des attentes et des possibilités de les satisfaire les éléments médiateurs de la relation entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les composantes de l'engagement organisationnel, appuie sans équivoque la thèse de la médiation pour expliquer ce phénomène complexe. Des modèles concurrentiels à « effets directs » ont été soumis à des tests statistiques d'ajustement structurel, et aucun ne s'est montré autant ou plus performant que le modèle médiatisé.

### **MOTS CLÉS**

- Rationalisation d'effectifs
- Cadres (personnel)
- Secteur de la santé et des services sociaux
- Engagement organisationnel (composante affective, raisonnée et morale)
- Mobilisation
- Caractéristiques individuelles et caractéristiques organisationnelles
- Attentes et possibilités de satisfaire les attentes
- Médiation
- Équations structurelles

## ABSTRACT

---

The work environment is changing at an unprecedented pace. In order to remain competitive and to ensure the financial viability of their organizations, leaders utilize managerial methods likely to contain costs and to deal efficiently with a more complex and rapidly changing environment. Downsizing is one of the new tools managers use and which have a direct effect on human resources. The success of downsizing efforts depend greatly on the attitudes and behaviours of the surviving employees : work performance, trust towards the organization, and organizational commitment.

Organizational commitment has been dealt with for quite some time in the scientific literature. Throughout the years, various factors have been studied in an attempt to better define and explain the concept. At the beginning, research studies concentrated on one dimension of commitment at a time. More recently, many scholars have highlighted the flaws associated with the use of unidimensional approaches. Recent studies clearly demonstrate the relevancy of using a multidimensional approach in the study of the complexities of organizational commitment which can take three different forms : affective, continuance, moral.

Previous research studies on organizational commitment have largely identified individual characteristics and organisational characteristics as variables expected to explain organizational commitment but with inconsistent and inconclusive results. A more recent approach suggests that organizational commitment would be closely linked with work values and work rewards. More research studies are now following this approach, including our own. The purpose of our study is therefore to test the impact of work values and work rewards on organizational commitment in its three dimensions.

Our study is both descriptive and explanatory. In order to validate the theoretical concept proposing work values and work rewards as factors impacting organizational commitment, we have conducted an empirical study involving managers in the health and social services sector. This study took place in a downsizing context since the health sector had some time before gone through severe organizational changes including a reduction of the work force. A self-administered questionnaire was distributed to all 3 492 managers (response rate was 26%) of the various establishments of the Health and Social Services of Central Montreal Regional Administration<sup>1</sup>. Indicators associated with individual characteristics, organizational characteristics, work values, work rewards, and affective, continuance and moral commitment were measured.

---

<sup>1</sup> The Regional Administration has since been replaced by the Local Health and Social Services network development Agency.

In general terms, the results of our study support prior research studies to the effect that intrinsic work-related factors (autonomy, empowerment, interesting work, career development, participation in the decision-making process), are the most important determinants of organizational commitment, more specifically in its affective dimension. Extrinsic work-related factors (rewards, development and conditions of work) are rather associated with continuance commitment. The moral dimension is more difficult to differentiate and is still often confounded with affective commitment.

The study of the antecedents of organizational commitment suggests that individual characteristics and organizational characteristics have a significant impact on the three dimensions of commitment but do not all provide the same explanatory level. Psycho affective and cognitive characteristics are offering the most significant relationships of the individual characteristics with organizational commitment, whereas political games, role complexity, interactional justice and intrinsic human resources practices do the same for the organizational characteristics. These results compare favourably with prior research studies, in that antecedents are numerous and varied, but the results are not always consistent. Of interest is the fact that the expected impact of downsizing on work values and work rewards has showed little interdependence.

Our innovative approach to the study of organizational commitment suggests that work values and work rewards mediate the relationship between individual characteristics and organizational characteristics and organizational commitment. The results support the proposed mediating model to better explain this complex phenomenon. Alternative models having « direct effects » on organizational commitment have been statistically tested using structural equation modelling, but none has showed equal or better fit than the mediated model.

### **KEYWORDS**

- Downsizing
- Managers
- Health and social services sector
- Organizational commitment (affective, continuance and moral)
- Mobilization
- Individual characteristics and organizational characteristics
- Work values and work rewards
- Mediation
- Structural equations

## TABLE DES MATIÈRES

---

Sommaire .....	iii
Abstract .....	v
Liste des tableaux .....	xiii
Liste des figures.....	xx
Liste des annexes.....	xxi
Liste des sigles et abréviations .....	xxii
Remerciements .....	xxiii
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le cadre théorique : l'engagement organisationnel des cadres dans un contexte de rationalisation d'effectifs .....</b>	<b>8</b>
1.1 Le contexte de rationalisation d'effectifs .....	8
1.1.1 Définition du concept de rationalisation d'effectifs .....	9
1.1.2 La rationalisation des effectifs : une nouvelle stratégie organisationnelle.....	11
1.1.3 Conséquences des rationalisations d'effectifs .....	14
1.1.3.1 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les organisations .....	15
1.1.3.2 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les individus licenciés.....	17
1.1.3.3 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les individus restants .....	19
1.1.3.4 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les « cadres exécuteurs » .....	21
1.1.3.5 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les « cadres survivants » .....	22

1.2	La transformation du rôle des cadres de l'organisation .....	24
1.2.1	L'approche managériale classique .....	24
1.2.2	Un profil traditionnel du cadre.....	27
1.2.2.1	Cadre : un « mal nommé » .....	27
1.2.2.2	Reconnaissance de trois strates hiérarchiques.....	28
1.2.2.3	Les saisons de la vie d'un cadre .....	29
1.2.3	Les spécificités du travail managérial .....	30
1.2.3.1	Un emploi du temps chargé et chaotique .....	31
1.2.3.2	Accent mis sur les communications et les affaires internes.....	31
1.2.3.3	Hétérogénéité du travail et recours à l'intuition .....	32
1.2.3.4	Considérations court terme.....	33
1.2.3.5	Accroissement des responsabilités, pouvoirs diffus .....	34
1.2.4	Les nouveaux rôles et compétences du cadre .....	35
1.2.5	Les attentes renouvelées du cadre .....	39
1.3	L'engagement organisationnel .....	44
1.3.1	Définition et évolution du concept.....	45
1.3.1.1	Définition de l'engagement organisationnel .....	45
1.3.1.2	Concepts voisins .....	48
1.3.1.3	Évolution du concept .....	50
1.3.1.3.1	Théorie des « side bets » .....	50
1.3.1.3.2	Approche affective .....	51
1.3.1.3.3	Approche de la « valeur morale ».....	52
1.3.2	Approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel .....	53
1.3.2.1	La composante affective de l'engagement organisationnel .....	55
1.3.2.2	La composante raisonnée de l'engagement organisationnel .....	56
1.3.2.3	La composante morale de l'engagement organisationnel .....	57
1.3.3	Les déterminants de l'engagement organisationnel .....	58
1.3.3.1	Attentes envers le travail .....	59
1.3.3.2	Possibilités de réalisation des attentes .....	61

1.3.4	Facteurs/caractéristiques aidant à expliquer l'engagement organisationnel .....	62
1.3.4.1	Caractéristiques individuelles.....	63
1.3.4.1.1	Facteurs sociodémographiques.....	64
1.3.4.1.2	Facteurs professionnels.....	65
1.3.4.1.3	Facteurs psychoaffectifs et cognitifs .....	67
1.3.4.2	Caractéristiques organisationnelles.....	67
1.3.4.2.1	Taille des organisations.....	68
1.3.4.2.2	Intensité des changements organisationnels .....	68
1.3.4.2.3	Perceptions du rôle (stresseurs dans l'emploi).....	69
1.3.4.2.4	Justice interactionnelle.....	69
1.3.4.2.5	Pratiques de gestion des ressources humaines .....	70
1.3.5	Répercussions sur les organisations .....	75
<b>Chapitre 2 : Problématique, modèle, question de recherche .....</b>		<b>78</b>
2.1	La problématique de recherche.....	78
2.1.1	Le modèle théorique de recherche .....	81
2.1.2	La question de recherche et les hypothèses .....	84
2.2	L'intérêt de la recherche .....	94
<b>Chapitre 3 : Méthodologie et procédures de recherche .....</b>		<b>98</b>
3.1	Stratégie de recherche .....	98
3.2	La mesure des variables .....	99
3.2.1	Variables indépendantes : caractéristiques individuelles .....	99
3.2.1.1	Caractéristiques sociodémographiques .....	100
3.2.1.2	Caractéristiques professionnelles.....	100
3.2.1.3	Caractéristiques psychoaffectives et cognitives .....	103
3.2.2	Variables indépendantes : caractéristiques organisationnelles .....	105
3.2.3	Variables médiatrices :	
	attentes et possibilités de réalisation des attentes.....	110
3.2.4	Variable dépendante : engagement organisationnel .....	111

3.3	L'outil de recherche : le questionnaire .....	113
3.4	La population à l'étude .....	116
3.5	Le modèle d'analyse .....	119
3.6	Les techniques d'analyse .....	121
3.6.1	Présentation des statistiques descriptives .....	122
3.6.2	Les analyses factorielles .....	123
3.6.3	Vérification du modèle théorique.....	124
3.6.4	Ajustement du modèle théorique.....	129
3.6.4.1	Modèle structurel .....	129
3.6.4.2	Modèle global .....	130
3.6.5	Les considérations éthiques .....	132
<b>Chapitre 4 : Les résultats : nature et facteurs explicatifs de</b>		
	<b>l'engagement organisationnel.....</b>	<b>133</b>
4.1	Taux de réponse et représentativité des répondants.....	134
4.2	Les statistiques descriptives .....	136
4.2.1	Variables indépendantes :	
	caractéristiques individuelles et organisationnelles .....	136
4.2.1.1	Les caractéristiques sociodémographiques .....	137
4.2.1.2	Les caractéristiques professionnelles.....	139
4.2.1.3	Les caractéristiques psychoaffectives et cognitives.....	145
4.2.1.4	Les caractéristiques organisationnelles .....	149
4.2.2	Variables médiatrices :	
	attentes et possibilités de satisfaire les attentes.....	164
4.2.2.1	Les attentes .....	165
4.2.2.2	Les possibilités de réalisation des attentes .....	174
4.2.3	Variable dépendante : l'engagement organisationnel .....	183
4.3	Vérification du modèle théorique .....	189
4.3.1	Épuration du modèle : variables éliminées .....	189
4.3.2	Vérification des indices de corrélation et de multicolinéarité .....	194

4.3.3	Les résultats des analyses multivariées .....	196
4.3.3.1	Caractéristiques individuelles et organisationnelles/ engagement organisationnel .....	197
4.3.3.2	Vérification des deux premières hypothèses de recherche concernant la relation entre les caractéristiques individuelles et l'engagement organisationnel .....	201
4.3.3.3	Caractéristiques individuelles/Attentes.....	204
4.3.3.4	Caractéristiques organisationnelles/Attentes.....	208
4.3.3.5	Caractéristiques organisationnelles/ Possibilités de satisfaire les attentes .....	211
4.3.3.6	Vérification du deuxième volet d'hypothèses visant la relation entre les caractéristiques individuelles et les attentes, et la relation entre les caractéristiques organisationnelles et les possibilités de réalisation des attentes, et à un degré moindre, les attentes.....	216
4.3.3.7	Attentes et possibilités de réalisation des attentes/ Engagement organisationnel .....	233
4.3.3.8	Vérification des quatre hypothèses de recherche visant la relation entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes et les composantes de l'engagement organisationnel.....	238
4.3.3.9	Ajustement du modèle de l'engagement organisationnel et comparaison avec des modèles alternatifs.....	243
4.3.3.10	Réponse à la question de recherche .....	248
	<b>Chapitre 5 : Discussion</b> .....	254
5.1	L'engagement organisationnel : une approche tridimensionnelle .....	255
5.2	L'engagement : une question de profil des individus et d'environnement organisationnel.....	258
5.2.1	L'influence du profil des individus sur l'engagement et sur les attentes .....	258

5.2.2 L'Influence de l'environnement organisationnel sur l'engagement, les attentes et les possibilités de réalisation des attentes .....	263
5.3 Les pratiques de gestion ayant une incidence déterminante sur l'engagement organisationnel, les attentes et les possibilités de réalisation des attentes.....	268
5.4 L'importance de considérer les attentes et les possibilités de les satisfaire dans l'explication de l'engagement organisationnel.....	273
5.4.1 L'influence des attentes des cadres sur l'engagement.....	273
5.4.2 L'influence des possibilités de satisfaire les attentes des cadres sur l'engagement.....	275
5.5 Le modèle explicatif de l'engagement organisationnel : idéalement un modèle médiatisé.....	277
<b>Conclusion</b> .....	281
Réactions des cadres aux rationalisations d'effectifs.....	281
Les attentes renouvelées des cadres.....	284
Les particularités de l'engagement organisationnel des cadres .....	285
Comment susciter un plus grand engagement de la part des cadres.....	287
Limites de la recherche et pistes futures .....	289
<b>Bibliographie</b> .....	293
Annexe A .....	xxv
Annexe B.....	xxx
Annexe C.....	xlv
Annexe D .....	l

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau I	Chronologie des périodes caractéristiques de l'évolution personnelle du cadre.....	30
Tableau II	Les nouvelles compétences des cadres .....	39
Tableau III	Les attentes des cadres .....	41
Tableau IV	L'engagement affectif : des définitions.....	56
Tableau V	L'engagement raisonné : des définitions.....	57
Tableau VI	L'engagement moral : des définitions.....	58
Tableau VII	Échelles de mesure du revenu personnel.....	101
Tableau VIII	Échelles de mesure du revenu familial .....	101
Tableau IX	Échelles d'affirmations sur l'attachement au travail .....	104
Tableau X	Échelles d'affirmations sur l'importance du travail.....	104
Tableau XI	Échelles d'affirmations sur le plafonnement de carrière.....	105
Tableau XII	Les types de missions.....	106
Tableau XIII	Agents stresseurs : tendances observables .....	107
Tableau XIV	Affirmations en rapport avec les changements organisationnels .....	108
Tableau XV	Les quarante-quatre pratiques de gestion soumises à l'évaluation des cadres .....	109
Tableau XVI	Indicateurs des attentes et des possibilités de réalisation des attentes.....	111
Tableau XVII	Échelles de mesure de l'engagement organisationnel.....	112
Tableau XVIII	Les missions visées par la recherche.....	118
Tableau XIX	Taux de réponse selon les missions des établissements.....	135
Tableau XX	Distribution des répondants selon l'âge .....	137
Tableau XXI	Distribution des répondants selon le sexe .....	138
Tableau XXII	Distribution des répondants selon le niveau de scolarité .....	138
Tableau XXIII	Distribution des répondants selon la présence d'un conjoint ..	139

Tableau XXIV	Distribution des répondants selon le nombre de personnes à charge .....	139
Tableau XXV	Distribution des répondants selon le revenu personnel actuel brut .....	140
Tableau XXVI	Distribution des répondants selon le revenu familial actuel brut .....	141
Tableau XXVII	Distribution des répondants selon la permanence de l'emploi	141
Tableau XXVIII	Distribution des répondants selon le temps travaillé .....	142
Tableau XXIX	Distribution des répondants selon le nombre de personnes supervisées directement .....	142
Tableau XXX	Distribution des répondants selon l'ancienneté sur le marché du travail .....	143
Tableau XXXI	Distribution des répondants selon l'ancienneté comme cadre	143
Tableau XXXII	Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le poste actuel .....	144
Tableau XXXIII	Distribution des répondants selon l'ancienneté chez l'employeur actuel .....	144
Tableau XXXIV	Distribution des répondants selon le niveau hiérarchique.....	145
Tableau XXXV	Indice d'attachement au travail .....	146
Tableau XXXVI	Indice d'importance du travail .....	148
Tableau XXXVII	Indice de plafonnement de carrière .....	149
Tableau XXXVIII	Distribution en fonction de la taille des établissements .....	150
Tableau XXXIX	Distribution quant à l'intensité des changements organisationnels .....	151
Tableau XL	Indicateurs composant la variable « Perceptions du rôle de cadre » .....	152
Tableau XLI	Indice composé de la variable « Alourdissement de la tâche » .....	153
Tableau XLII	Indice composé de la variable « Jeux politiques » .....	154
Tableau XLIII	Indice composé de la variable « Complexification du rôle » ..	154
Tableau XLIV	Indicateurs composant la variable « Justice interactionnelle »	155

Tableau XLV	Les quarante-quatre pratiques de gestion .....	157
Tableau XLVI	Indice composé de « Communication » .....	160
Tableau XLVII	Indice composé de « Participation » .....	161
Tableau XLVIII	Indice composé de « Développement des compétences ».....	161
Tableau XLIX	Indice composé de « Nouveaux rôles du cadre » .....	162
Tableau L	Indice composé de « Mobilité ».....	162
Tableau LI	Indice composé d' « Aménagement du temps de travail » .....	162
Tableau LII	Indice composé de « Développement de carrière » .....	163
Tableau LIII	Indice composé de « Rémunération » .....	164
Tableau LIV	Moyennes d'importance des attentes .....	166
Tableau LV	Indicateurs des attentes éliminées des analyses .....	167
Tableau LVI	Indice composé des attentes de réalisation.....	168
Tableau LVII	Indice composé des attentes de qualité de vie au travail.....	169
Tableau LVIII	Indice composé des attentes de participation .....	170
Tableau LIX	Indice composé des attentes de reconnaissance.....	170
Tableau LX	Indice composé des attentes de développement des compétences et de la carrière .....	171
Tableau LXI	Indice composé des attentes d'aménagement du travail .....	172
Tableau LXII	Comparaison des moyennes des six dimensions des attentes .	172
Tableau LXIII	Comparaison des moyennes des aspects intrinsèques et des aspects extrinsèques des attentes .....	173
Tableau LXIV	Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle chacune des attentes est réalisée .....	175
Tableau LXV	Indicateurs de possibilités de réalisation des attentes éliminés des analyses .....	177
Tableau LXVI	Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de réalisation sont réalisées	178
Tableau LXVII	Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de qualité de vie au travail sont réalisées.....	179

Tableau LXVIII	Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de participation sont réalisées .....	179
Tableau LXIX	Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de reconnaissance sont réalisées .....	180
Tableau LXX	Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de développement des compétences et de la carrière sont réalisées .....	181
Tableau LXXI	Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes d'aménagement du travail sont réalisées.....	181
Tableau LXXII	Comparaison des moyennes des six dimensions des possibilités de satisfaire les attentes.....	182
Tableau LXXIII	Comparaison des moyennes des aspects intrinsèques et des aspects extrinsèques des possibilités de réalisation des attentes.....	183
Tableau LXXIV	Indice composé de l'engagement affectif.....	184
Tableau LXXV	Indice composé de l'engagement raisonné.....	185
Tableau LXXVI	Indice composé de l'engagement moral.....	186
Tableau LXXVII	Matrice de corrélations des trois composantes de l'engagement organisationnel .....	188
Tableau LXXVIII	Variables indépendantes <i>complètement</i> éliminées du modèle a priori en fonction des techniques d'épuration utilisant la méthode « Élimination à rebours » .....	191
Tableau LXXIX	Variables indépendantes <i>partiellement</i> éliminées du modèle a priori en fonction des techniques d'épuration utilisant la méthode « Élimination à rebours » .....	192

Tableau LXXX	Indices de régression des caractéristiques individuelles sur les composantes de l'engagement organisationnel .....	198
Tableau LXXXI	Indices de régression des caractéristiques organisationnelles (autres que les pratiques de gestion) sur les composantes de l'engagement organisationnel .....	199
Tableau LXXXII	Indices de régression des caractéristiques organisationnelles (les pratiques de gestion) sur les composantes de l'engagement organisationnel .....	200
Tableau LXXXIII	Indices de régression des caractéristiques individuelles les plus significatives sur les attentes.....	204
Tableau LXXXIV	Indices de régression des caractéristiques individuelles sur les attentes.....	206
Tableau LXXXV	Indices de régression des caractéristiques organisationnelles les plus significatives sur les attentes.....	209
Tableau LXXXVI	Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur les attentes.....	210
Tableau LXXXVII	Indices de régression des caractéristiques organisationnelles les plus significatives sur les possibilités de satisfaire les attentes .....	212
Tableau LXXXVIII	Indices de régression des caractéristiques organisationnelles (autres que les pratiques de gestion) sur les possibilités de satisfaire les attentes.....	213
Tableau LXXXIX	Indices de régression des caractéristiques organisationnelles (les pratiques de gestion) sur les possibilités de satisfaire les attentes .....	215
Tableau XC	Indices $t$ de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de <u>réalisation</u> et les possibilités de satisfaire les attentes de <u>réalisation</u> .....	218

Tableau XCI	Indices $t$ de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de <u>qualité de vie au travail</u> et les possibilités de satisfaire les attentes de <u>qualité de vie au travail</u> .....220
Tableau XCII	Indices $t$ de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de <u>participation</u> et les possibilités de satisfaire les attentes de <u>participation</u> .....221
Tableau XCIII	Indices $t$ de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de <u>reconnaissance</u> et les possibilités de satisfaire les attentes de <u>reconnaissance</u> .....223
Tableau XCIV	Indices $t$ de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de <u>développement des compétences et de la carrière</u> et les possibilités de satisfaire les attentes de <u>développement des compétences et de la carrière</u> .....225
Tableau XCV	Indices $t$ de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes d' <u>aménagement du travail</u> et les possibilités de satisfaire les attentes d' <u>aménagement du travail</u> .....226
Tableau XCVI	Indices $t$ de Student les plus significatifs des pratiques de gestion des ressources humaines avec les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes.....229
Tableau XCVII	Indices de régression les plus significatifs des pratiques de gestion des ressources humaines sur les possibilités de satisfaire les attentes .....231
Tableau XCVIII	Liens explicatifs de la variable médiatrice « Attentes » avec les composantes de l'engagement organisationnel .....235

Tableau XCIX	Liens explicatifs de la variable médiatrice « Possibilités de satisfaire les attentes » avec les composantes de l'engagement organisationnel.....	237
Tableau C	Valeurs des principaux indices d'ajustement du modèle médiatisé de l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale .....	244
Tableau CI	Valeurs comparatives des principaux indices d'ajustement des modèles alternatifs au modèle médiatisé de l'engagement organisationnel.....	249
Tableau CII	Test de comparaison des Khi-Deux en fonction des trois modèles alternatifs .....	253
Tableau CIII	Influence des caractéristiques individuelles sur les attentes ...	261
Tableau CIV	Influence des caractéristiques organisationnelles (autres que les pratiques de gestion) sur les possibilités de satisfaire les attentes.....	266
Tableau CV	Influence des pratiques de gestion sur les possibilités de satisfaire les attentes.....	271

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1	Le modèle théorique de recherche.....	83
Figure 2	Modèle d'analyse .....	121
Figure 3	Cheminement critique des analyses .....	127
Figure 4	Illustration d'un modèle médiatisé.....	234
Figure 5	Liens entre les attentes et les composantes de l'engagement organisationnel .....	275
Figure 6	Liens entre les possibilités de satisfaire les attentes et les composantes de l'engagement organisationnel .....	276

## LISTE DES ANNEXES

---

Annexe A	Liens entre les variables .....	xxv
Annexe B	Questionnaire sur les attentes professionnelles des cadres des établissements de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre.....	xxx
Annexe C	Matrice de corrélations des composantes de l'engagement organisationnel.....	xliv
Annexe D	Tests de multicolinéarité des composantes de l'engagement organisationnel.....	l

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

---

ACP	Analyse en composantes principales
AGFI	Adjusted Goodness-of-fit indice
AIC	The Akaike information criterion
AMA	American Management Association
AMOS	Analysis of Moment Structures
ANOVA	Analyse de variance
CDE	Centre des Dirigeants d'Entreprise
CFI	Comparative Fit Index
ECVI	Identique au AIC excepté pour une échelle de valeur constante
EXCEL	Tableur électronique fonctionnant sous Windows et Mac OS
F	Test de signification statistique : ratio de la variance
GFI	Goodness-of-fit indice
GRH	Gestion des ressources humaines
IFI	Incremental fit index
LISREL	Linear Structural Relations
N	Nombre de cas
NFI	Normed Fit Index
NNFI	Non-Normed Fit Index
PGFI	Parsimony Goodness-of-fit indice
PNFI	Parsimony Normed Fit Index
PRATIO	Parsimony ratio
RMSEA	Root mean square error of approximation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
T	Test statistique de Student sur la distribution d'échantillonnage
TLI	Tucker-Lewis indice
V	Variable
VIF	Variance Inflation Factor
X <sup>2</sup>	Khi-Deux

## REMERCIEMENTS

---

Ce projet de thèse n'aurait pu trouver sa conclusion sans la collaboration d'un certain nombre de personnes que je me dois de remercier. C'est pourquoi je voudrais saisir cette occasion pour exprimer ma sincère appréciation à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Les premiers remerciements vont à Madame Tania Saba qui m'a dirigé tout au cours de ce long processus de recherche. Sa grande disponibilité et ses précieux conseils ont permis de garder le cap sur les objectifs de mon travail lors des «moments d'égarement». Elle a su prodiguer les encouragements nécessaires et fournir les lignes directrices tout au long du processus. À signaler aussi, son indispensable travail de correction et de révision de ce document à toutes les étapes de réalisation. Sans cette précieuse collaboration continue, j'imagine difficilement comment j'aurais pu mener à bien ce travail et le présenter dans des délais raisonnables.

À monsieur Gilles Guérin, professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, mes remerciements pour l'appui inconditionnel dont il a fait preuve d'abord en appuyant ma candidature pour des études doctorales, ensuite pour l'orientation quant au choix d'une directrice de thèse – choix qui s'est avéré des plus judicieux, et finalement pour l'intérêt affiché pour le bon déroulement de ce projet.

Mes remerciements vont également à l'endroit de ceux qui ont accepté d'être membres du jury en procédant à la lecture de ce texte et qui par leurs précieux conseils et recommandations m'ont aidé à améliorer ce travail : de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, les professeurs Pierre Durand, président du jury, et Victor Haines de même que de l'Université d'Ottawa, le professeur Jules Carrière.

Je ne peux passer sous silence la compréhension dont a fait preuve mon employeur des dernières années, l'Université de Sherbrooke, pour m'offrir des conditions optimales pour la réalisation de ce travail. Je remercie particulièrement monsieur Roger Noël, Doyen de la Faculté d'administration qui a mis à ma disposition, temps, aménagement de la charge de travail et soutien matériel pour favoriser le bon déroulement de ce travail. Mes remerciements vont aussi à mon ami Jean Cadieux, Professeur en systèmes informatisés de gestion, cet expert de la statistique qui m'a dirigé dans la « magie » du monde obscur des corrélations, des analyses factorielles et des modèles d'analyses structurelles. Il n'a jamais compté son temps et ses efforts pour me faire cheminer dans les méandres de la statistique.

Mes remerciements vont aussi à la direction des ressources humaines de la Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre pour leur collaboration à mener une enquête terrain au sein de leurs établissements. Il aurait été impossible de réaliser une étude d'une telle envergure sans leur intermédiaire et implication active. Il faut aussi remercier bien chaleureusement et personnellement les 980 cadres de ces établissements qui ont accepté de prendre de leur précieux temps afin de répondre à l'imposant questionnaire enquête qui leur avait été acheminé.

À mon épouse Lucie, qui m'a encouragé et soutenu au cours de ce long et parfois difficile processus, je dois un grand merci. Elle qui est une partenaire de vie exceptionnelle, fut aussi une partenaire indéfectible dans le cheminement vers la réussite. Je lui dois beaucoup d'heures de remplacement et de temps de qualité.

## INTRODUCTION

---

L'environnement des organisations subit de profondes mutations marquées par de nouvelles règles de déréglementation des marchés, une intensification de la concurrence internationale, un relèvement des exigences des clients et un accroissement de la compétitivité. Au cours des dernières années, de nombreux dirigeants ont procédé à des mesures de rationalisation d'effectifs invoquant le besoin de maintenir leurs entreprises en bonne santé financière ou encore pour des raisons de compétitivité. Les mesures de rationalisation – coupures, attrition – semblent désormais correspondre à une nouvelle façon de gérer. En fait, la réduction des coûts salariaux et l'augmentation de la flexibilité ont été érigées au rang de mesures incontournables (Tremblay, 2002). En optant pour ce moyen drastique comme mode privilégié de rentabilité des organisations, les gestionnaires font abstraction de la multitude de personnes qui vivent maintenant dans l'insécurité, la peur ou l'angoisse d'être les prochains à subir les conséquences d'un licenciement économique (Bourque, 1995).

Cette étude s'intéresse en particulier aux employés visés par des mesures de rationalisation d'effectifs (des changements organisationnels, des réductions d'effectifs, des restructurations, etc.). Plus précisément, nous avons choisi de cibler les cadres hiérarchiques qui seraient, selon certains, particulièrement vulnérables puisque les transformations que traversent aujourd'hui les organisations, non seulement amènent une réduction de leur nombre, mais elles viennent aussi leur imposer de nouveaux rôles et de nouvelles façons de diriger. Nombreux sont les cadres ayant à gérer des unités en difficulté ou en restructuration tout en ayant moins de moyens et de soutien qu'auparavant.

Les nouveaux rôles dévolus aux cadres pourraient créer chez ces derniers, de nouvelles attentes. Notamment, les cadres pourraient s'attendre à pouvoir exercer un contrôle accru sur l'aménagement de leur travail, acquérir de nouvelles compétences, continuer à progresser dans leur carrière, trouver un meilleur équilibre entre leur vie de travail et leur vie privée, se réaliser dans un travail intéressant et valorisant ou même jouer de nouveaux rôles comme ceux de formateur, de conseiller ou de gestionnaire de projets spéciaux.

Comme les organisations comptent sur l'engagement de leurs cadres pour assurer leur succès et leur pérennité, elles sont confrontées à un besoin de relever le défi de créer un contexte organisationnel favorable à l'introduction et au maintien de l'engagement de leurs cadres par des pratiques de gestion leur permettant de satisfaire leurs attentes. L'incertitude qui suit habituellement les mesures de rationalisation peut alimenter la méfiance, renforcer l'individualisme, déclencher le désengagement et même aboutir, dans les cas extrêmes, à des comportements déviants (Brockner et coll., 1987). C'est pourquoi le phénomène d'engagement organisationnel est devenu une préoccupation importante des chercheurs depuis un certain nombre d'années ainsi que d'un intérêt grandissant pour les organisations elles-mêmes étant donné que l'engagement est reconnu pour avoir des répercussions importantes sur la performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Paillé, 2004).

L'objectif général de notre recherche consiste à identifier et à comprendre comment les attentes et les possibilités de réaliser ces attentes peuvent expliquer l'engagement organisationnel des cadres à la suite des rationalisations d'effectifs. Nous nous basons sur les études qui ont tenté d'expliquer la variation dans l'intensité de l'engagement organisationnel à travers l'influence des attentes professionnelles et des possibilités de réalisation offertes par l'organisation (Saba et coll., 1998). Malgré la prépondérance des études ayant considéré les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles comme les principaux déterminants de l'engagement, ce dernier varie également en fonction des attentes que les cadres accordent à leur vie de travail comme le besoin d'autonomie, la possibilité d'équilibrer la vie au travail et la famille, et les possibilités de réalisation qu'offrent les établissements de satisfaire ces attentes.

C'est à partir d'un questionnaire administré aux cadres de la Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre que nous avons pu identifier les attentes des répondants et les possibilités perçues de les réaliser dans les différents établissements de la Régie Régionale. Les attentes et les possibilités de réalisation des attentes ont été regroupées dans certaines catégories répondant à des considérations intrinsèques ou extrinsèques au travail, afin de déterminer lesquelles sont à la base des différentes dimensions de l'engagement organisationnel (engagement affectif, raisonné ou moral).

Nous pensons être en mesure d'apporter une contribution à la fois originale, pertinente et d'actualité à l'étude de l'engagement organisationnel. D'abord, étudier les trois formes d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1997) à partir d'un modèle médiatisé par les attentes et les possibilités de les satisfaire est en soi une approche nouvelle. Les études antérieures se sont longtemps attardées à étudier l'engagement organisationnel en fonction de caractéristiques individuelles et de caractéristiques organisationnelles, ou encore plus récemment en fonction des attentes et des possibilités de les réaliser (Mottaz, 1988 ; Oliver, 1990 ; Zeffane, 1994 ; Saba, 1998). Nous avons opté pour l'étude de l'engagement à travers un modèle intégré. Ainsi, notre modèle de recherche préconise que les caractéristiques individuelles et organisationnelles, largement utilisées comme des déterminants de l'engagement organisationnel sont mieux susceptibles de l'expliquer à travers l'examen de leur influence sur les attentes des employés et les possibilités de satisfaire ces attentes par l'employeur. Un tel modèle nous semble plus complet et plus révélateur quant aux différentes variables pouvant influencer l'engagement. Considérant l'importance et la complexité entourant l'engagement des ressources humaines dans un contexte de travail en mouvement perpétuel, il apparaît indiqué d'y associer un modèle de recherche novateur capable de mieux saisir les nuances d'un sujet aussi complexe.

Cette façon d'appréhender l'étude de l'engagement favorise une meilleure compréhension des attentes des cadres dans un contexte de rationalisation d'effectifs. Les attentes des cadres correspondent-elles aux tendances annoncées dans les

recherches quant à leurs nouveaux rôles et aux nouvelles compétences requises suite à des années de rationalisation d'effectifs ? Notre modèle de recherche prévoit cerner les attentes et ensuite identifier leurs déterminants. Il est déjà acquis que les caractéristiques individuelles comme le sexe, l'âge et la scolarité entre autres, sont considérées comme les variables les plus susceptibles d'influencer les attentes. Cependant, notre recherche va plus loin en considérant aussi les caractéristiques organisationnelles comme l'intensité des changements survenus au cours des cinq dernières années, les agents stressés associés au poste de cadre, la perception de justice interactionnelle et les pratiques de gestion implantées, comme étant susceptibles de marquer les attentes des employés. L'étude des attentes et de leurs déterminants nous permettra ensuite d'identifier celles plus en mesure de susciter les différentes formes d'engagement.

Notre modèle de recherche favorise aussi une meilleure compréhension des possibilités de réalisation des attentes. S'il apparaît de plus en plus important de bien connaître ce que les cadres veulent, désirent ou attendent de leurs organisations, il s'avère tout aussi important d'identifier ce que les organisations peuvent mettre en œuvre pour permettre aux cadres de réaliser leurs attentes. C'est ce que nous faisons en examinant comment les possibilités de réalisation des attentes influent sur les trois formes d'engagement. Notre modèle de recherche permet une meilleure compréhension des caractéristiques pouvant influencer la perception des cadres quant à la possibilité de réalisation de leurs attentes. Plus particulièrement, parmi les caractéristiques organisationnelles, nous espérons que l'identification des pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles d'accroître la perception de la possibilité de réalisation des attentes permette aux organisations de mieux cibler leurs efforts dans le but de favoriser l'engagement de leurs cadres avec de saines pratiques de gestion qui tiennent compte des besoins individuels de chacun.

Cette recherche porte essentiellement sur les cadres hiérarchiques, ceux-là mêmes qui représentent un groupe de personnes très peu étudiées dans les recherches antérieures et qui sont pourtant considérées par plusieurs comme des acteurs clés dans les succès

organisationnels. La majorité des auteurs s'entendent pour dire que les bouleversements que connaissent les organisations ont un impact sur leur fonctionnement et sur leur performance. Il semble donc d'actualité de s'intéresser à ces impacts afin de mieux cerner les comportements des gestionnaires à l'avenir. Enfin, nous proposons d'aborder le traitement des données à l'aide d'une technique d'analyse en équations structurelles qui tient compte de la grande complexité de notre modèle, des multiples interactions entre un grand nombre de variables et d'une évaluation globale du modèle. Nous souhaitons ainsi déborder le cadre traditionnel généralement retenu pour ce type de recherche (analyses bivariées et analyses multivariées) qui nous apparaît moins susceptible de rendre les nuances des résultats de cette recherche empirique comportant trois blocs de variables.

Dans les pages qui suivent, nous présentons d'abord le cadre théorique ayant servi d'ancrage à notre problématique. La revue de documentation présentée au premier chapitre, couvre les trois aspects jugés importants pour la compréhension du phénomène d'engagement organisationnel. Tout d'abord, le contexte des rationalisations d'effectifs y est présenté comme une caractéristique de la vie des organisations contemporaines où le recours à des licenciements pour des motifs économiques touche maintenant tous les secteurs d'activités, ce qui engendrerait des conséquences autant chez les individus que chez les organisations. Ensuite, dans ce nouveau contexte organisationnel qui suit les rationalisations, les cadres hiérarchiques y sont présentés en « habits neufs », une nécessité que leur imposent leurs nouveaux rôles (Kanter, 1991 ; Hout et Carter, 1996). Ces nouveaux rôles amènent les cadres à formuler de nouvelles attentes que l'organisation s'efforce de satisfaire pour maintenir leur engagement. Enfin, le concept d'engagement organisationnel y est présenté dans sa tridimensionnalité en faisant ressortir les composantes affective, raisonnée et morale empruntées au modèle de Meyer et Allen (1997).

Dans le second chapitre, la problématique de la recherche est décrite en termes de modèle conceptuel, question de recherche et principales hypothèses soulevées et les justifications sur lesquelles elles reposent. Nous y introduisons le modèle de recherche qui fait de la théorie de l'échange l'élément clé dans l'explication de la variation de

l'engagement organisationnel : les attentes envers le travail de même que les possibilités de satisfaire ces attentes. Nous terminons ce chapitre avec des commentaires généraux sur l'intérêt que revêt une telle recherche.

Dans le troisième chapitre, nous présentons l'approche méthodologique retenue, en faisant ressortir les différentes échelles de mesure utilisées afin de délimiter le champ des variables à l'étude. Le questionnaire de recherche comme outil privilégié de recueil de nos données ainsi qu'une présentation d'un profil de la population à l'étude sont abordés. Une partie importante de ce chapitre est allouée à la présentation du modèle d'analyse et aux techniques d'analyse en équations structurelles susceptibles de mieux faire ressortir les nuances des relations entre les multiples variables à l'étude. Enfin, nous terminons ce chapitre avec des considérations d'ordre éthique.

Il nous est alors possible de procéder à un compte-rendu détaillé des aboutissants de la recherche à travers la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats. C'est ce que nous faisons au chapitre quatre. Celui-ci se subdivise en trois grandes parties. La première partie se veut essentiellement une brève vérification de la représentativité des répondants par rapport à la population cadre interrogée par voie d'un questionnaire. La deuxième partie traite des résultats descriptifs : nature et facteurs explicatifs de l'engagement organisationnel. Toutes les statistiques jugées d'intérêt pour l'étude y sont présentées. Nous y retrouvons donc les résultats descriptifs des trente-trois variables indépendantes se subdivisant en caractéristiques individuelles et caractéristiques organisationnelles, des douze variables médiatrices – soit les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes, et finalement, des trois variables dépendantes (engagement affectif, raisonné et moral).

La troisième partie de ce chapitre s'intéresse aux résultats extraits des équations structurelles impliquant les différentes variables à l'étude. Nous commençons par une présentation des techniques utilisées pour l'épuration du modèle afin de ne retenir que les variables les plus significatives, ainsi que des explications sur les indices de corrélation et de multicollinéarité des variables. Par la suite, nous procédons à la

vérification des différentes interrelations entre les variables à l'aide de statistiques bivariées et multivariées dans l'optique des dix hypothèses à l'étude. Nous terminons avec la présentation des indices d'ajustement du modèle de recherche ainsi qu'avec une ultime comparaison des résultats d'ajustement du modèle médiatisé sur des approches à effets directs afin de pouvoir répondre à notre question de recherche.

Enfin, dans le chapitre cinq, nous discutons les résultats de la recherche. Après avoir abordé les principaux résultats liés aux différentes variables étudiées, nous élaborons sur la question de recherche posée en début de travail de recherche de même que par la présentation d'un modèle explicatif de l'engagement organisationnel à partir des conclusions auxquelles nous sommes arrivés. Nous terminons avec une conclusion qui fait état d'une série de points saillants issus de notre réflexion sur les résultats de l'étude de l'engagement organisationnel ainsi que des pistes futures de recherche et des commentaires ayant trait aux limites inhérentes à notre recherche.

**CHAPITRE 1**  
**LE CADRE THÉORIQUE :**  
**L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES CADRES**  
**DANS UN CONTEXTE DE RATIONALISATION D'EFFECTIFS**

---

Notre recherche s'intéressant particulièrement à l'engagement organisationnel des cadres dans un contexte de rationalisation d'effectifs, il nous semble essentiel de consacrer le premier chapitre à ces notions qui constituent les fondements mêmes de l'étude. Il devient de plus en plus évident que les rationalisations d'effectifs ont un impact négatif sur les employés restants, dont une diminution de l'engagement envers l'organisation pouvant être associée au non-respect par l'organisation d'une certaine forme de sécurité d'emploi implicite (Brockner, 1988 ; Cascio, 1993 ; Kets de Vries et Balazs, 1997). D'autres voix suggèrent que les effets négatifs seraient encore plus importants chez les cadres de l'organisation, eux qui avaient été peu touchés par ces mesures dans le passé et qui voient leurs rôles fondamentalement redéfinis au sein de l'organisation (Cappelli, 1992 ; Aubrey, 1993). Ce premier chapitre aborde principalement les contextes généraux, théoriques et empiriques relatifs aux trois composantes de la recherche. Nous y traitons tour à tour du contexte de rationalisation des effectifs, de la transformation du rôle des cadres de l'organisation, des nouvelles attentes qui en découlent et enfin, du concept d'engagement organisationnel, de ses déterminants et de ses répercussions sur l'organisation.

**1.1 Le contexte de rationalisation d'effectifs**

Depuis un certain temps, les organisations se livrent à des stratégies de rationalisation d'effectifs, de réingénierie des processus, de restructuration et de sous-traitance pour mieux s'adapter aux exigences de l'environnement externe des organisations. Selon Ashkenas et coll. (1995), les organisations sont appelées à considérer de nouveaux moyens pour mieux répondre aux normes de succès attendues : coûts réduits, flexibilité, rapidité d'exécution, intégration et innovation. Les pratiques de gestion

associées à ces nouveaux moyens risquent de mener à une certaine forme de désengagement des employés plus particulièrement chez les cadres de l'organisation, un état pouvant porter à conséquence pour l'organisation. Soulignons que les cadres représentent le groupe sur lequel l'organisation compte pour faire appliquer les décisions de la direction, pour surveiller et contrôler le travail des exécutants, pour assurer la communication interne à l'entreprise, ainsi que pour la mise en œuvre et le suivi des plans de rationalisation d'effectifs.

Nous amorçons cette section par une définition du concept de rationalisation d'effectifs. Par la suite, nous présentons ce concept comme étant une nouvelle stratégie organisationnelle de plus en plus utilisée par les dirigeants d'entreprises, avant de terminer cette partie du chapitre avec les principales incidences que peuvent avoir les rationalisations d'effectifs sur les organisations, les individus licenciés, les individus restants, les « cadres exécuteurs », et finalement les « cadres survivants ».

### **1.1.1 Définition du concept de rationalisation d'effectifs**

Le concept de « rationalisation d'effectifs » ou « downsizing » ne semble pas avoir une signification universelle pour tous les auteurs et certains ont entrepris de le définir afin d'en avoir une meilleure compréhension. Une recherche de Dolan et coll. (1999) permet de retenir une définition du concept attribuable à Cameron (1994). Nous utilisons une traduction libre des propos attribués à Cameron et qui font de la rationalisation d'effectifs :

*« Un ensemble d'activités entreprises par la direction et conçues dans le but d'améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité, et/ou la compétitivité. Cela représente une stratégie implantée par les dirigeants qui a une incidence sur la main-d'œuvre de la firme, les coûts, et les processus de travail »*

Le monde organisationnel tant aux États-Unis qu'au Canada s'est habitué à des activités de rationalisation d'effectifs, de restructurations et fusions d'entreprises ou encore de mises à pied massives. Cappelli (2000) rappelle que le modèle de gestion traditionnel préconisant une certaine forme de sécurité d'emploi, un travail à vie avec étalonnage programmé des promotions et une progression de la rémunération stable et

prévisible, est en déclin. Cette tendance a pris de l'ampleur au cours des quinze dernières années (Fabre, 1997) au point où certains parlent de régimes « minceur » des organisations (Bourque, 1995). Chaque année amène sa panoplie de plans de rationalisation pour motif économique, soit pour remédier à des problèmes financiers, anticiper des mutations économiques et concurrentielles, assurer la survie de l'entreprise, prévoir de plus grandes marges de profits, s'assurer d'une plus grande compétitivité sur les marchés ou pour respecter la norme de l'industrie (phénomène d'étalonnage ou « benchmarking »).

Les rationalisations d'effectifs seraient selon Kozłowski et coll. (1993), des décisions organisationnelles délibérées pour réduire la main-d'œuvre dans l'espoir d'améliorer la performance de l'organisation. Les rationalisations d'effectifs ne seraient donc pas une réponse au déclin d'une organisation puisque le déclin est plutôt associé à une incapacité de l'organisation de répondre à des conditions environnementales changeantes (pertes de marchés, instabilité des marchés, compétition accrue, contraintes au niveau des ressources). Comme les rationalisations servent plutôt à générer une meilleure performance de l'organisation, ces mesures peuvent potentiellement servir à réduire les effets du déclin d'une organisation ou encore à mieux les prévenir. Elles pourraient donc être considérées comme des mesures stratégiques anticipatoires de réalignement de l'organisation et d'amélioration de la performance avant que des conditions environnementales défavorables viennent précipiter son déclin. C'est pourquoi les organisations « doivent se serrer la ceinture », « faire des coupures » ou encore « réduire leur main-d'œuvre » de façon à minimiser les coûts des ressources humaines (Brockner, 1988).

Les acquisitions et fusions représentent une autre cause de réduction de la main-d'œuvre ; les organisations ainsi recomposées sont susceptibles de se départir de postes jugés comme non essentiels ou encore qu'elles possèdent en double.

### **1.1.2 La rationalisation des effectifs : une nouvelle stratégie organisationnelle**

La rationalisation d'effectifs s'impose de plus en plus comme un processus continu faisant partie intégrante de l'adaptation à l'environnement incertain et turbulent de l'organisation. Les employeurs renient graduellement les ententes de sécurité d'emploi passées avec leurs employés, ententes prévoyant une progression de carrière à l'intérieur de l'organisation en échange d'une certaine forme de loyauté de la part des employés (Rousseau et Tijoriwala, 1998 ; Cappelli, 2000). C'est ce qui fait dire à Dolan et coll. (1999) que la rationalisation des effectifs aurait évolué dans le temps :

*« Considérée d'abord dans les années '80 comme une réponse conjoncturelle à un environnement économique, la réduction des effectifs apparaît aujourd'hui comme l'outil d'une nouvelle mode dans la gestion des entreprises à la recherche de productivité et de rentabilité maximale ».*

Depuis la fin des années 80, presque toutes les grandes entreprises citées au palmarès de Fortune 1000 auraient procédé à une certaine forme de rationalisation (Kets de Vries et Balazs, 1997). Selon les chiffres avancés par Kozlowski et coll. (1993), les rationalisations d'effectifs auraient fait passer les pertes d'emplois dans le seul secteur manufacturier aux États-Unis de deux millions au début des années 80 à plus de trois millions en une décennie. Se basant sur une étude de la American Management Association (AMA), ces auteurs observent une réduction des effectifs de l'ordre de 66% chez les organisations de plus de 5 000 employés dans la deuxième partie des années 80. Dougherty et Bowman (1995) avancent des chiffres de 613 000 licenciements économiques pour l'année 1993 et 319 000 autres licenciements pour les sept premiers mois de l'année 1994 chez les entreprises de fabrication américaines. Enfin, une étude de Mishra et coll. (1998) stipule que plus de trois millions d'emplois seraient ainsi éliminés chaque année depuis 1989 aux États-Unis pour divers motifs économiques. En fait, ces auteurs invoquent une perte de quelque quarante-trois millions d'emplois depuis 1979 aux États-Unis.

La réduction des effectifs a aussi été un fait marquant tout au long des années 90 au Canada alors que de nombreuses compressions ont affecté les entreprises privées. Une

étude de Wagar (1998), affirme qu'à peu près 55% des entreprises consultées auraient signalé une réduction moyenne de presque 16% de leur personnel sur une période de deux ans seulement. Cette étude a été menée auprès d'un premier échantillon d'entreprises de plus de 75 employés provenant de la côte Atlantique du Canada, et complétée par les résultats d'une seconde étude dans le reste du Canada. Burke (1998) quant à lui, abonde dans le même sens en avançant que les rationalisations d'effectifs ont affecté des centaines d'entreprises au Canada et des millions de travailleurs depuis les années 80.

Alors que les rationalisations d'effectifs pouvaient encore être considérées au début des années 80 comme une réponse adaptée à une situation difficile de récession à l'échelle planétaire, elles seraient devenues une façon de faire typique pour les firmes américaines, et dans 67% des cas, celles qui ont déjà procédé à des rationalisations d'effectifs, le font à nouveau l'année suivante (Kozlowski et coll., 1993). Quelles que soient les raisons évoquées, les rationalisations d'effectifs apparaissent comme une nouvelle stratégie prônée par les plus grands gestionnaires de ce monde pour maximiser les profits et assurer la compétitivité de l'organisation.

Avant ces « chevaliers servants » de notre époque, terminologie empruntée à Bourque (1995), d'autres avaient préconisé des approches du type « processus de qualité totale » ou « approche des relations humaines » quelques années auparavant pour atteindre les mêmes objectifs organisationnels de compétitivité, de performance ou encore d'efficacité et de qualité (Elton Mayo, James Harrington, Joseph Kélada)<sup>1</sup>.

Les pratiques managériales de « rationalisation » ne demeurèrent pas longtemps l'apanage exclusif des entreprises privées plus particulièrement du secteur manufacturier, mais ont aussi été empruntées par les secteurs des services, de hautes

---

<sup>1</sup> Ces modèles avaient le mérite de concevoir de nouvelles formes d'organisation du travail et de permettre aux travailleurs de s'y ajuster. Cette fois-ci, les organisations ont opté pour des mesures qui coupent littéralement dans la force de travail et redistribuent les responsabilités à ceux qui restent, habilement appelés les « survivants ». Ces nouvelles façons de faire ont des incidences néfastes sur les progressions de carrière continues des travailleurs au sein des entreprises.

technologies et des domaines public et parapublic (Kozlowski et coll., 1993). Ces auteurs estimaient que sur la base de leurs observations de l'économie américaine, des perspectives peu reluisantes attendaient le marché de l'emploi. Ils avançaient que le secteur bancaire américain s'apprêtait à abolir 20% ou 300 000 emplois au courant des années 90, que le service public américain avec ses cinquante-cinq millions d'emplois n'ayant démontré aucune augmentation de productivité au cours des dernières années, serait vulnérable à la compétition et aux rationalisations d'effectifs. Enfin, même les forces armées américaines pourraient subir une réduction de 30% de leur personnel militaire durant cette même période.

Le gouvernement canadien annonçait en 1995 l'élimination de quelque 45 000 emplois sur une période de trois ans pour en faire la plus importante rationalisation d'effectifs dans l'histoire du service public canadien (Armstrong-Stassen, 1998). Ces mesures allaient être éclipsées en 2002 par l'annonce de coupures dans certains ministères de la fonction publique de la Colombie-Britannique (Meissner, 2002). Les services gouvernementaux de cette province seraient en moyenne amputés de 25% de leurs effectifs alors que des ministères subiraient même des compressions de plus de 50% de leur personnel. L'appareil gouvernemental québécois a aussi connu sa part de réformes au cours des dix dernières années, réformes qui se sont soldées par des restructurations, fusions d'établissements, rationalisations d'effectifs et des mesures de réingénierie des processus. Lefebvre et coll. (2000) rappellent que, dans l'ensemble du Québec, 36 000 travailleurs appartenant à la fonction publique et parapublique se sont prévalus d'offres de départ volontaire durant la seule année 1997. On dénombrait alors un total de 5 144 postes équivalents temps complet ayant été libérés dans les établissements de la santé et des services sociaux dans la seule région métropolitaine.

Une récente étude menée par Picot et Heisz (2000) pour le compte de Statistique Canada portant sur les années 1990, révèle que la majeure partie des augmentations de pertes d'emploi se trouve dans le secteur public et dans le secteur des services à la consommation. Les chiffres avancés montrent que les pertes d'emploi dans ces deux secteurs comptent à elles seules pour plus de 70% des efforts de rationalisation au

Canada. Enfin, les pertes d'emploi dans le secteur public comptant pour près de 40% de toutes les rationalisations, sont concentrées dans les secteurs gouvernementaux et de la santé ce qui confirme les virages importants effectués dans ces deux secteurs.

Les rationalisations d'effectifs dépassent les frontières nord-américaines et elles sont maintenant de nature internationale (Kozlowski et coll., 1993). En France, la réduction de la taille des organisations se traduit par un recours important aux licenciements économiques et aux plans sociaux<sup>2</sup> (Fabre, 1997). Réalisés pour remédier aux problèmes financiers, anticiper des mutations économiques et concurrentielles ou accroître le niveau de rentabilité de l'organisation, les plans sociaux correspondent à des objectifs d'efficacité et d'efficience. Fabre signale la présence de quelque 2 000 plans sociaux annuellement, ce qui représenterait 20% des licenciements pour motif économique.

Worrall et coll. (2000) rapportent que les rationalisations d'effectifs sont devenues des mesures courantes au cours des dix dernières années en Grande-Bretagne également. Les secteurs les plus touchés sont les anciens services publics utilitaires, les services financiers et les entreprises manufacturières. Ils avancent que 67% des cadres disent avoir été soumis à un changement organisationnel d'importance ayant eu un impact sur le niveau d'emploi des cadres dans les douze derniers mois, une progression constante par rapport aux chiffres annoncés de 59% en 1997 et de 62% en 1998.

### **1.1.3 Conséquences des rationalisations d'effectifs**

Les mesures de rationalisation d'effectifs n'ont pas toujours rapporté les bénéfices escomptés, les entreprises y ayant englouti beaucoup d'efforts et d'argent pour des gains minimes et parfois même nuls (Gosselin, 1994 ; Fabre, 1997), sans compter que les réactions négatives des survivants peuvent grandement diminuer les effets bénéfiques anticipés d'une réduction d'effectifs (Shah, 2000). En effet, les réductions

---

<sup>2</sup> Le plan social constitue en France un mode particulier de traitement du sureffectif. Au niveau du cadre légal, c'est un ensemble de mesures sociales destinées à éviter les licenciements, en limiter le nombre, et à favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement ne peut être évité. Le plan social peut aussi être considéré à la fois comme un acte de gestion et comme un événement à gérer et à maîtriser en s'interrogeant sur son efficacité et son efficience.

d'effectifs amèneraient divers états psychologiques chez les survivants, incluant une certaine forme d'insécurité d'emploi, de rage autant que de bien-être, tous des états ayant des répercussions au niveau de la performance au travail, de la motivation, de la satisfaction au travail, et de l'engagement organisationnel (Brockner et coll., 1987).

Nous traitons maintenant des incidences que peuvent avoir les rationalisations d'effectifs sur les organisations, sur les individus licenciés, sur les individus restants au sein de l'organisation, sur les cadres ayant à procéder aux licenciements et que l'on désigne comme les « cadres exécuteurs », et sur les cadres qui restent au sein de l'organisation c'est-à-dire les « cadres survivants ».

### **1.1.3.1 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les organisations**

Les rationalisations d'effectifs de façon générale, sont souvent remises en question et seraient responsables d'une pléthore de problèmes organisationnels selon Luthans et Sommer (1999). Une étude de Reynolds et coll. (2000) tend à démontrer que seulement 41% des entreprises ayant effectué une rationalisation d'effectifs auraient vu leur niveau de productivité augmenter et que 37% de celles-ci auraient obtenu des gains à long terme sur la valeur de leurs actions. Ces résultats sont semblables à ceux rapportés par une étude de Dolan et coll. (1999) qui montre des gains de productivité de l'ordre de 43% attribuables à des rationalisations d'effectifs depuis 1987. Par contre, dans 24% des cas, des pertes de productivité auraient été enregistrées. Citant un article de journal, Reynolds et coll. (2000) rapportent que les niveaux des actions à la bourse d'organisations ayant procédé à des rationalisations d'effectifs, affichent des augmentations à court terme, mais qu'après deux années, les prix des actions accusent un recul de 5 à 45% dans 66% des cas, par rapport aux autres firmes de l'industrie.

Luthans et Sommer (1999) avancent que les rationalisations d'effectifs amèneraient une perte au niveau du transfert des connaissances entre les unités et les niveaux de travail, une diminution dans les interrelations personnelles entre employés et clients, et un chambardement dans les tâches routinières, associés à une diminution de la qualité de

l'information dans les organisations. Pour Reynolds et coll. (2000), une des clés de la réussite d'une entreprise réside dans sa capacité d'apprentissage. En réduisant ainsi le nombre d'employés, les entreprises peuvent être confrontées à des difficultés de diffusion des connaissances acquises ainsi que dans l'opération des canaux d'information à l'interne. Comme suite aux rationalisations, certaines informations peuvent être perdues ou difficilement récupérables surtout si les survivants affichent de la réticence à partager leurs connaissances. Pour Dougherty et Bowman (1995), les rationalisations d'effectifs peuvent « tuer l'innovation » en affectant la capacité de mise en liaison stratégique. Cet effet négatif s'explique par le fait que les rationalisations mettent à mal le réseau de relations informelles utilisé par les innovateurs pour mettre en œuvre les relations stratégiques. Dans certaines entreprises/organisations, on indique que les rationalisations ont détruit les relations avec les appuis de la direction générale perdant ainsi un soutien important.

Shah (2000) soutient que les rationalisations d'effectifs mettent à mal le processus, le fonctionnement et les activités de production d'une organisation parce qu'elles modifient grandement les réseaux de contacts des employés. Les travailleurs sont des acteurs dont la performance au travail peut être influencée par la qualité des échanges d'information et les liens entretenus avec d'autres acteurs faisant partie de ce même réseau. Ces interrelations sont jugées nécessaires pour assurer l'efficacité de la performance organisationnelle et la bonne marche des opérations. Toute altération de ce réseau par des rationalisations d'effectifs peut nuire à la performance organisationnelle.

Feldman (1996) pense que les rationalisations d'effectifs ou encore les moratoires sur l'embauche peuvent signifier que la distribution des âges et des expériences dans l'organisation peuvent changer au point où il y aura de moins en moins de relève capable d'appuyer ou de remplacer une main-d'œuvre vieillissante. Cette idée est reprise par Lefebvre et coll. (2000) qui en font un axe d'analyse fondamental dans l'étude des conséquences des rationalisations d'effectifs dans deux hôpitaux québécois en 1997. En voulant dégager des postes pour faire de la place à de plus jeunes

travailleurs, les rationalisations d'effectifs auraient amené des pertes de savoir en ce qui concerne la mémoire corporative, des départs de personnes difficilement remplaçables (spécialistes), des équipes de travail scindées en deux, des unités de travail s'étant vidées complètement, des quarts de travail avec une très forte concentration de recrues. Feldman (1996) va même jusqu'à prédire des conséquences néfastes sur les capacités d'une organisation d'attirer et de conserver de bons candidats. Les rationalisations pourraient envoyer un signal que l'organisation est en période trouble et que des problèmes d'insécurité d'emploi sont prévisibles.

Alors que les survivants ont de moins en moins de temps pour s'occuper de l'intégration des nouveaux et des plus jeunes employés, Sparrow (2000) avance que nous sommes à une époque où l'engagement envers la profession est à la hausse et qu'à l'opposé, l'engagement envers l'organisation est à la baisse. Cet auteur croit que la formation est souvent à refaire puisque les plus jeunes présentent une mobilité plus grande et qu'ils sont sujets à plus de changements d'employeurs que par le passé. Comme les marchés internes de travail sont en voie d'érosion, les plus jeunes s'identifient alors plus aux marchés externes du travail.

Enfin, Feldman (1996) soutient que les mesures de rationalisation peuvent anéantir les efforts déployés par certaines organisations dans le but d'augmenter la diversité de la main-d'œuvre étant donné que les femmes et les minorités sont souvent représentées de façon disproportionnée dans les plus bas niveaux des organisations.

### **1.1.3.2 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les individus licenciés**

Chez les employés ayant perdu leur emploi, les conséquences des rationalisations d'effectifs peuvent se manifester de diverses façons, mais les recherches empiriques sur le sujet démontreraient que dans presque tous les cas, ces travailleurs et leurs familles seraient soumis à un stress sévère pouvant se matérialiser à plusieurs niveaux : financiers, sociologiques, psychologiques et ultimement physiologiques. Se basant sur une revue des pratiques de rationalisation répertoriées dans la documentation

scientifique canadienne, Labib et Appelbaum (1996) en viennent à la conclusion que les travailleurs perdant leur emploi sans qu'ils soient mis en faute, seraient affligés d'une diminution de leur bien-être psychologique allant d'un simple comportement hostile, à la dépression, à l'anxiété ou à une diminution de l'estime de soi. Ces chercheurs ajoutent que lorsque les conjoints perdent ainsi leur emploi, des frictions risquent de se manifester dans le couple, un renversement des rôles mari femme souvent mal accepté, des frictions dans la famille, une augmentation du taux de suicide parmi ceux ayant perdu leur emploi, et une diminution de la reconnaissance du rôle traditionnel du père dans la famille.

Poursuivant sur la même ligne de pensée, Kozlowski et coll. (1993) estiment que les conséquences de la perte d'emploi sur les employés se matérialisent aussi en termes de pertes de revenus. Même après avoir tenu compte des montants forfaitaires généralement offerts aux individus dans pareils cas, ceux-ci peuvent mettre un certain temps à se retrouver un emploi comparable et ainsi subir des pertes financières importantes entre-temps. Plusieurs employés considèrent que le type d'emploi qu'ils effectuent est en soi une finalité et, conséquemment, ne développent pas de compétences transférables (McKnight et Thompson, 1990). Il pourrait s'agir d'une mentalité qui s'installe voulant que la sécurité d'emploi soit garantie par des syndicats puissants ou des pratiques managériales reconnues et attendues des organisations. Dès qu'un employé perçoit une certaine stabilité dans l'organisation, il contracte des obligations financières en minimisant le risque associé à une perte d'emploi éventuelle.

Kozlowski et coll. (1993) pensent aussi que les rationalisations d'effectifs peuvent avoir des effets pervers sur la santé physique et psychologique d'un individu venant de perdre son emploi : la perte d'emploi génère un stress qui peut mener à des symptômes physiques ou encore à des réactions psychologiques comme l'anxiété ou la détresse psychologique. Les victimes de rationalisations peuvent développer un sentiment d'échec lié à l'exécution de leurs tâches dans leur poste antérieur et ainsi présenter un moral ébranlé ce qui n'est pas d'augure à les aider dans les recherches d'emploi. Enfin, ces auteurs préviennent que les conséquences ne sauraient être considérées comme

universelles pour tous les individus. Les travailleurs peuvent réagir différemment en fonction d'un ensemble de facteurs incluant l'âge, le sexe, le niveau dans l'organisation (cols bleus vs cols blancs) ou encore la culture dont ils sont issus.

### **1.1.3.3 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les individus restants**

Au-delà des conséquences immédiates des départs et des séparations chez les personnes impliquées directement, il faut aussi être en mesure de connaître les conséquences des licenciements économiques sur les employés restants. À première vue, il peut paraître vraisemblable de croire que les survivants sont dans une situation idéale puisqu'ils ont justement survécu aux coupures. Toutefois, il faut reconnaître que la situation des survivants n'est pas toujours aussi confortable qu'il n'y paraît. Ceux-ci sont souvent déplacés dans l'organisation et font parfois face à des diminutions ou gels de salaires ou de conditions de travail. De plus, ils sont sujets à des augmentations de la charge de travail pouvant provoquer davantage de tensions.

Fabre (1997) soutient que les séparations provoquent souvent chez les personnes qui restent un véritable choc se traduisant par des réactions défavorables à l'égard de la direction d'une organisation : rancune, colère, pessimisme, sentiment d'injustice, anxiété, culpabilité, insécurité. S'appuyant sur des résultats d'enquêtes et de recherches menées aux États-Unis et au Canada sur les effets des licenciements économiques collectifs, Fabre (1997) maintient que la mise en œuvre de mesures perçues comme étant « inévitables » et l'adoption de pratiques jugées « incorrectes » dans la conduite des restructurations peuvent avoir à moyen et long termes des conséquences graves sur la participation et l'engagement organisationnel ainsi que sur l'efficacité et l'efficience des organisations. Brockner (1988) et Grunberg et coll. (2000) abondent dans le même sens en soutenant que les réactions des employés restants varient en fonction de leur proximité avec ceux qui ont été licenciés, de leur degré d'estime de soi, de leur niveau d'identification à l'organisation, de leur sens de sécurité d'emploi et de leur évaluation du niveau d'équité du processus de rationalisation. On s'attend à ce que les individus demeurant au sein de l'organisation soient fâchés, moins productifs, moins portés à

faire confiance à leur organisation, plus anxieux à propos de leur emploi et de leur sécurité financière, moins portés à prendre des risques et à innover et plus susceptibles de souffrir d'une baisse de moral et d'insatisfaction générale ce qui affecte le niveau de leur performance.

Pour leur part, Labib et Appelbaum (1996), se contentent d'indiquer que les recherches empiriques suggèrent que les survivants subissent les effets négatifs des rationalisations d'effectifs en faisant porter le blâme sur le fait que ces mesures ne se préoccupent pas suffisamment ou adéquatement du « facteur personnel ». Les survivants sont souvent tenus dans l'ignorance ou mal informés des mesures entourant les rationalisations d'effectifs comme de leur place dans la nouvelle structure organisationnelle, des standards de performance attendus, des personnes quittant les réseaux, des demandes de travail accrues, de la valeur de leur expertise pour l'organisation, de l'existence ou du manque d'opportunités pour faire avancer leur carrière. Ces considérations s'ajoutent à l'insécurité financière et à l'insécurité d'emploi qui accompagnent généralement les rationalisations d'effectifs.

Pour les individus restants, les rationalisations d'effectifs sont souvent perçues comme un bris du contrat psychologique liant l'employé à son employeur. Toute violation peut amener un sentiment de frustration et de trahison chez les employés qui considèrent que l'organisation n'a pas respecté ses obligations. Morrison et Robinson (1997) soutiennent qu'une violation du contrat psychologique peut avoir des conséquences sérieuses autant pour l'organisation que pour les individus. Les recherches de ces auteurs ont montré qu'une violation du contrat psychologique diminue la confiance des employés envers l'organisation, la satisfaction au travail, l'obligation envers l'organisation et même l'intention de rester. Elle peut aussi avoir des conséquences négatives sur le comportement des individus pouvant aller jusqu'à la réduction de leur contribution et de leur engagement envers l'organisation et même leur départ pur et simple (Clay-Warner et coll., 2005). Dans certains cas extrêmes, la violation du contrat psychologique peut amener un employé à chercher à se venger, allant jusqu'au sabotage des installations, au vol ou encore à adopter un comportement agressif.

#### **1.1.3.4 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les « cadres exécuteurs »**

Les cadres exécuteurs représentent ceux qui sont appelés à procéder aux mises à pied y incluant la tâche souvent ingrate de les annoncer à ceux qui doivent partir. Wright et Barling (1998) parlent de ce type de cadres comme de « bourreaux », terme que nous avons jugé quelque peu excessif. La documentation nous rapporte que les « cadres exécuteurs » sont affectés psychologiquement ainsi que physiquement par cette tâche. Le fait d'être activement impliqué dans un processus de rationalisation d'effectifs est une expérience exigeante tant professionnellement que socialement et émotionnellement, et peut affecter non seulement l'individu concerné, mais aussi sa famille immédiate. Pour nombre « d'exécuteurs », les bases mêmes de cette pratique sont en contradiction directe avec leur façon de concevoir la gestion des personnes. D'un point de vue professionnel, les cadres exécuteurs ont souvent du mal à associer les compétences requises lors des rationalisations d'effectifs avec celles pour lesquelles ils ont été embauchés à l'origine (Wright et Barling, 1998). Ces mêmes auteurs croient que les exécuteurs peuvent afficher des signes d'inquiétude quant à leur propre carrière et à leur position dans l'organisation. Des survivants de tous les niveaux dans l'organisation peuvent démontrer davantage de scepticisme et de cynisme envers les cadres exécuteurs de l'organisation en plus de remettre leur intégrité en question.

Par ailleurs, les tensions avec les victimes des rationalisations d'effectifs contribuent aussi aux malaises des cadres exécuteurs. En effet, plus les confrontations ayant eu lieu avec les victimes ont été vives, plus les cadres exécuteurs vivront du stress et de la peur face à d'éventuelles représailles de la part de ceux qui sont partis (Wright et Barling, 1998). Finalement, le sentiment de culpabilité suivant des mesures de rationalisation d'effectifs, peut avoir une incidence négative sur les réalisations du cadre et, de ce fait, devenir un facteur de mécontentement au niveau de l'organisation (Kets de Vries et Balazs, 1997). Ces mêmes auteurs ont montré que les exécuteurs peuvent souffrir d'une diminution du bien-être personnel à la suite d'une opération de réduction des effectifs : anxiété, incohérence et déroutage sont des signes ayant été manifestés par les exécuteurs. À d'autres niveaux, on mentionne des signes d'insomnie, des pertes de

poids, d'alcoolémie et de diminution d'appétit sexuel ainsi que des symptômes physiques comme des maux de tête et d'estomacs.

### **1.1.3.5 Incidences des rationalisations d'effectifs sur les « cadres survivants »**

Les opérations de restructuration dans les entreprises occidentales seraient selon certains, particulièrement dommageables pour les cadres de l'entreprise, c'est-à-dire ces responsables administratifs et opérationnels qui se situent entre les travailleurs et la haute direction de l'entreprise, ceux qui font le pont entre les niveaux et qui sont en fait considérés comme la courroie de transmission et de contrôle des communications (Kets de Vries et Balazs, 1997). Les cadres sont souvent présentés comme étant les plus vulnérables aux déplacements attribuables aux restructurations. Selon Dougherty et Bowman (1995), les cadres moyens auraient subi des réductions de poste de l'ordre de 17% entre 1989 et 1991 alors qu'ils ne composaient que 5 à 8% de la main-d'œuvre américaine. De plus, en empruntant des chiffres de Wayne Cascio publiés en 1994, ils ajoutent que 85% des entreprises du Fortune 500 auraient réduit le nombre de leurs cadres entre 1987 et 1991.

Il est d'ores et déjà reconnu que les pyramides hiérarchiques seront plus condensées et l'étendue des responsabilités plus grandes. Les cadres hériteront donc d'attributions élargies et d'un plus grand nombre de personnes sous leurs ordres (Gratton, 1997). C'est ce qui fait dire à Koch et Godden (1997) qu'environ 60% de l'activité managériale pourrait disparaître, et 70% des postes de management traditionnel deviendraient obsolètes. Parmi ceux qui pensent que les cadres survivants hériteront d'une surcharge de travail accompagnée d'une réduction dans la clarté de leurs responsabilités, Worrall et coll. (2000) prétendent que des changements importants au plan des opérations journalières, du moral des employés et de l'atmosphère de travail sont à prévoir : « les cadres devraient absorber des responsabilités additionnelles y incluant la prise de décision individuelle ou de groupe ». Plusieurs cadres ne seraient pas préparés pour affronter les changements qu'amènent les rationalisations d'effectifs.

Worrall et coll. (2000) soutiennent que les cadres ayant à subir ce qu'ils appellent un environnement corporatif turbulent pourraient choisir la loyauté à la carrière plutôt que l'engagement envers l'organisation, habituellement associé à la stabilité de l'organisation. Ceci laisse présager que les cadres pourraient redéfinir ou relocaliser leur engagement en se construisant un portefeuille de compétences exportables ainsi qu'en accumulant des expériences d'intérêt élevé pour les marchés extérieurs au lieu de se concentrer sur celles seulement utiles à leur organisation propre. Pour Worrall et coll. (2000), les cadres survivants pourraient ainsi tout simplement réagir aux efforts perçus des organisations de se prévaloir d'une main-d'œuvre périphérique pouvant être rapidement dispersée en période de difficultés économiques. Les cadres survivants reconnaissent de plus en plus que l'emploi à vie avec une même organisation est irréaliste (Cappelli, 2000). Les cadres intermédiaires qui voyaient autrefois dans l'organisation la possibilité d'une carrière à vie, perçoivent maintenant leur relation avec l'organisation comme similaire à celle qu'entretiennent les travailleurs de la base avec leur employeur.

Pour Cappelli (2000), les rationalisations d'effectifs ont amené chez les cadres, une nouvelle entente basée sur le marché du travail (market-based deal). Bien que bénéfique pour les organisations en leur permettant de réduire les coûts et en faisant passer plusieurs des risques et des problèmes associés à la gestion des personnes aux employés directement, cette entente comporte aussi des effets pervers maintenant que les marchés du travail sont plus compétitifs. Le « débauchage » ou pratique qui consiste à recruter des employés des concurrents, s'est accentué. Cette pression de recrutement venant de l'extérieur est directement mise en opposition avec les difficultés de financement de la formation et du développement des personnes à l'intérieur même de l'organisation. Plutôt que d'investir dans la formation et le développement des ressources de l'intérieur, certaines organisations choisissent de recruter chez les concurrents immédiats les ressources nécessaires en fonction d'un besoin ponctuel et spécifique. Pour les cadres qui doivent de plus en plus assumer personnellement la gestion de leur carrière, Cappelli (2000) y voit là une façon de contourner le manque d'opportunités de carrière à long terme chez leurs employeurs actuels.

## **1.2 La transformation du rôle des cadres de l'organisation**

Les travaux de Henry Mintzberg au Canada et de J.P. Kotter sur les hauts dirigeants américains ont ravivé l'intérêt pour l'étude des comportements des managers (Adday, 1998). Une documentation abondante présente souvent les cadres hiérarchiques comme des individus rationnels et réfléchis dans leurs décisions poursuivant des buts et objectifs précis tout en étant impliqués dans la formulation de stratégies et de plans d'action. Les cadres se comporteraient donc selon un modèle rationnel classique. En est-il encore ainsi ou assiste-t-on à une transformation des cadres de l'organisation, transformation rendue nécessaire par l'incertitude et l'instabilité des marchés du travail dont les rationalisations d'effectifs ne sont qu'une des manifestations ? L'objectif de la présente section est de passer en revue les écrits qui ont trait au travail managérial contemporain en vue d'identifier les nouveaux rôles du cadre, les compétences qui y sont associées et les nouvelles attentes qui les accompagnent.

### **1.2.1 L'approche managériale classique**

Afin de mieux saisir la notion de cadre, il apparaît opportun de se questionner sur ce qu'est le management à travers ses diverses dimensions. Morin (1997) associe le management aux modes qui saisissent périodiquement les entreprises et il en fait une dimension fondamentale de la vie des organisations. Pour lui, il est important de faire une distinction entre le premier discours de la pensée manageante où le management est considéré comme faisant partie des solutions aux problèmes de management, et le second discours de la pensée managériale, soit le discours des managers sur le management qu'ils pratiquent, sur leurs expériences ou leurs conceptions du management. Le premier discours recense les multiples solutions apportées aux habituels problèmes rencontrés dans l'organisation ; c'est un discours normatif qui correspond à ce que devraient faire les managers et comment ils devraient gérer les organisations. Le deuxième discours rapporte ce que font vraiment les managers, ce que l'on observe dans les organisations. C'est un discours plus descriptif.

Les travaux de Mintzberg, plus particulièrement son livre sur la vie et les occupations quotidiennes des managers « Le manager du quotidien », définissent le rôle du manager à s'assurer que « ça » marche. Les managers se chargent de s'assurer de la convergence, de tous les instants, entre le fonctionnement réel et le fonctionnement désiré et d'empêcher que les écarts s'amplifient, deviennent excessifs et pervers. Dans l'optique de Mintzberg, la fonction de cadre a été morcelée et il ne semble pas qu'elle n'ait jamais été prise dans sa globalité. Des auteurs réputés privilégient chacun un aspect particulier de la fonction du manager et ce, à l'exclusion de tous les autres (Mintzberg, 1995). Par exemple, Tom Peters considère les bons managers comme des acteurs ; Michael Porter suggère que ce sont des concepteurs ; pour Abraham Zaleznik et Warren Bennis, ce sont plutôt des leaders ; Henri Fayol et Lyndell Urwick ont longuement répété que les cadres étaient des contrôleurs.

D'autres auteurs ont traité du management comme l'art de prendre des décisions, en rappelant la contribution de disciplines aussi variées que les mathématiques, la statistique, l'économie, la comptabilité et d'autres encore (Turgeon, 1989). Pour Galambaud (1997), gérer c'est décider ou plutôt, c'est mettre la décision sous contrôle, la gestion impliquant à la fois un processus, des acteurs et des outils.

Pour Ketelhöhn (1997), le management sert plutôt à créer des conditions optimales permettant aux salariés de l'entreprise de réaliser efficacement leurs objectifs professionnels. Le rôle du cadre est de guider, d'encadrer les individus et de développer les processus nécessaires afin qu'ils puissent collaborer et s'enrichir mutuellement. Enfin, d'autres parlent du management comme d'une obligation de coordonner, d'orienter et de contrôler les efforts de plusieurs individus impliqués dans l'accomplissement d'une même tâche et de répartir les ressources disponibles qui se présentent généralement en nombre limité afin de satisfaire les besoins concurrentiels des organisations (Turgeon, 1989 ; Goffee et Hunt, 1997).

La littérature managériale renvoie souvent aux travaux classiques de Henri Fayol et de ses disciples selon lesquels le travail du manager serait de planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler. Cette approche est beaucoup plus une vision stratégique du travail managérial qu'une démonstration de ce que fait réellement le manager (Adday, 1998). Selon l'approche de Fayol à laquelle souscrivent de nombreux auteurs américains (Morin, 1997), le cadre serait appelé à *planifier* tout ce qui concerne les prévisions, l'analyse des environnements, l'évolution des marchés, la recherche d'opportunités, la prise en compte des forces et des faiblesses, les études d'opportunité et de rentabilité. Il serait aussi appelé à *organiser* l'agencement des ressources humaines, matérielles et financières. Cette phase traite des questions de structures, de définitions de postes, d'ordonnancement, de programmation dans le temps, de localisation des usines, d'implantation des équipements, d'affectation des budgets. Il serait encore appelé à *faire réaliser (commander – diriger)* ce qui doit être fait. La conduite des actions quotidiennes et celles des programmes, leur coordination, les ajustements, les mesures correctives, les réactions à l'imprévu et à l'imprévisible dominent cette phase. Enfin, il serait appelé à *contrôler* la gestion, la mesure des écarts entre les objectifs et les résultats. Cette phase a donné naissance aux techniques de comptabilité de gestion depuis les tableaux de bord jusqu'aux constructions d'outils de gestion à l'aide de systèmes d'information.

Une documentation émergente prévoit la transformation du rôle, voire même la disparition d'importants segments des effectifs de cadres en cette période d'instabilité organisationnelle où l'environnement concurrentiel exige des approches managériales radicalement différentes. C'est ce que Freedman (1993) soutient lorsqu'il avance que, dans un monde dynamique et en mouvance, les mécanismes traditionnels de « gestion scientifique » à la manière de Frederick W. Taylor dont les concepts avaient pourtant contribué à définir « la gestion » pour des générations de managers, ne semblent plus appropriés et seraient même tout à fait improductifs. L'expérience des vingt dernières années aurait appris aux managers que, dans le nouvel environnement des affaires, de tels principes « scientifiques » mènent droit au désastre.

Aubrey (1993) souscrit à la notion selon laquelle le « cadre scientifique » serait en voie de disparition et que ce type d'acteur ne serait bientôt plus requis dans l'organisation si c'est uniquement pour encadrer – dans le sens de décider, surveiller et sanctionner les autres à la manière de Fayol et de ses disciples. Les approches de Taylor et l'Organisation scientifique du travail « robotisant » la main-d'œuvre, de Weber et sa conception bureaucratique « dépersonnalisant » la vie au travail, et de Marx et la lutte des classes « conflictualisant » les relations humaines apparaissent de plus en plus anachroniques dans l'organisation du travail moderne (Laflamme et coll., 1996).

### **1.2.2 Un profil traditionnel du cadre**

Cette partie présente un profil traditionnel du cadre, celui qui est encore souvent considéré comme la personne permettant de faire appliquer les décisions de la direction, de surveiller le travail des exécutants ou encore servant de courroie de transmission à la communication interne de l'entreprise (Aubrey, 1993).

#### **1.2.2.1 Cadre : un « mal nommé »**

Le concept de cadre recoupe des réalités diverses qui interdisent le recours à une définition rigoureuse. Selon une étude menée en 1973 par le Centre des Dirigeants d'Entreprise (CDE) sur le statut des cadres québécois, le cadre est « celui qui participe à la gestion, qui élabore et/ou applique les politiques de l'entreprise avec responsabilité d'interprétation et en apportant une contribution personnelle aux décisions ». Cette définition englobe sans distinction, les cadres hiérarchiques, détenteurs à différents niveaux de l'organisation, d'une certaine autorité sur des subalternes, les cadres fonctionnels, détenteurs surtout d'une science ou d'une technique spécifique, et les cadres associés à la gestion, qu'ils soient conseillers ou administrateurs auprès de la haute direction (CDE, 1974). Pour Adday (1998), est considérée comme « manager », toute personne qui a la responsabilité d'une partie ou de l'ensemble d'une entreprise. Le directeur général, les directeurs de production, du marketing, de finance, des ressources humaines sont des managers. Mintzberg (1995) souscrit à cette définition en avançant qu'un manager, par définition, a une autorité formelle sur une unité organisationnelle, que ce soit l'ensemble d'une organisation, dans le cas d'un Président

et Directeur-Général (PDG) ou d'une division, département ou succursale, dans le cas d'un cadre hiérarchique.

Pour le CDE (1974), le cadre serait un contremaître, un directeur du marketing, un chef du personnel, un chef de chantier, un directeur général d'une entreprise multinationale ou bien encore un chef de département dans un complexe hospitalier. Le cadre souffre d'être un « mal nommé ». Il se retrouve avec des appellations plus ou moins caractéristiques de ce qu'il représente dans divers contextes de travail. Morin (1997) avance les appellations de contremaître et d'agent de maîtrise qui s'assurent que la production correspond bien à la durée, au temps de travail prévu. Il souligne encore la multiplication des niveaux hiérarchiques, chacun répondant à des appellations différentes pour mieux les différencier : c'est ainsi qu'il en arrive à des appellations comme sous-chefs, petits chefs, grands chefs, chef des chefs. Certaines organisations compenseraient la fragilité du système par le recours à une ligne hiérarchique disproportionnée d'où la multiplication des appellations.

#### **1.2.2.2 Reconnaissance de trois strates hiérarchiques**

Même si la littérature confronte le lecteur à une panoplie d'appellations, il n'en demeure pas moins qu'une certaine convergence se confirme lorsque vient le temps d'établir des strates hiérarchiques. Déjà en 1974, le CDE faisait état de trois niveaux hiérarchiques : les cadres des premiers paliers, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs. À peine quelques années plus tard, Bergeron (1983) utilise aussi une classification à trois niveaux pour regrouper les cadres, soit les cadres inférieurs, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs. Les premiers sont responsables du travail accompli par les employés ainsi que de la bonne coordination de leurs activités ou de leurs tâches, ce qui requiert une certaine connaissance technique du travail. Le deuxième niveau supervise le travail des cadres inférieurs et relève généralement d'un cadre supérieur comme d'un vice-président ou d'un directeur général. Les cadres supérieurs quant à eux, ont la responsabilité de prendre les décisions majeures, de coordonner toutes les activités de l'organisation et de s'assurer que les membres travaillent en harmonie et en fonction des mêmes objectifs.

Cette même division en trois niveaux se retrouve chez Webber (1997) et Bartlett et Ghoshal (1998) qui décomposent la pyramide supérieure de l'organisation, celle des cadres, en trois strates, chacune définie par les compétences correspondant aux performances attendues. Ainsi dans la strate inférieure, les cadres opérationnels y sont présentés comme des exécutants de premier niveau à qui on demande de voir à la mise en œuvre des programmes et des priorités imposées de plus haut. Elle est principalement définie par un savoir ou des compétences techniques. La strate intermédiaire englobe les cadres moyens qui se situent entre les hommes de terrain et la haute direction en jouant un rôle traditionnel de contrôle-autorité hérité du passé. Elle se caractérise par des qualités relationnelles ou de communication. Les cadres correspondant à la strate supérieure sont souvent décrits en termes plus ambigus, mais couvrent en général les responsabilités de conceptualisation et de synthèse, d'intégration des fonctions de l'entreprise, de formulation des stratégies et des structures, et du contrôle des systèmes.

### 1.2.2.3 Les saisons de la vie d'un cadre

L'ouvrage de Daniel Levinson : « The Seasons of a man's life » publié en 1978 fournit une chronologie des périodes caractéristiques de l'évolution des individus. Elle décrit les différentes phases de la vie d'une personne comportant des cycles de sept à dix ans à partir de l'enfance en passant par les autres périodes de la vie. Trois périodes de la phase adulte sont d'intérêt particulier pour la partie concernant les cadres d'entreprise.

Dans la première période, *le jeune cadre* (30-40 ans) s'installe après la période exploratoire des 20 à 30 ans. C'est la période où le jeune adulte veut prouver sa valeur à lui-même et aux autres. Il veut réussir à tout prix, gravir les échelons le plus rapidement possible. C'est l'âge des « jeunes loups » ambitieux où tous les sacrifices sont consentis pour arriver aux buts. En ce qui concerne la deuxième période, *le cadre d'âge\_moyen* (40-50 ans) en est au milieu de la vie, à l'heure des bilans intérimaires. Les résultats des premiers choix, les sacrifices et les efforts consentis jusque-là remontent à la surface et il se questionne sur la validité de ses choix. D'autres priorités et attentes se manifestent qui pourront être adoptées pour les années à venir. Levinson

(1978) fait état d'une réflexion ou prise de conscience du cadre vers l'âge de quarante ans et qui fait que les valeurs et attentes s'y rattachant ont tendance à se nuancer. La vieillesse apparaît moins avilissante qu'à 20 ans ; la personne pense à léguer aux plus jeunes certaines valeurs ; les valeurs masculines sont atténuées par des valeurs féminines ; et plus particulièrement pour l'état de cette recherche, les valeurs d'engagement se font sentir moins fortement alors que l'idée d'une séparation se fait déjà sentir. L'idée de séparation vient donc nuancer le concept d'engagement.

Enfin, *le cadre d'âge mûr* (50-65 ans) entre dans une période caractérisée par une certaine harmonie avec lui-même. C'est le temps où après toutes ces périodes de transition, le cadre trouve enfin une bonne dose de lucidité, de jugement et de confiance en soi. Le cadre se sent mieux équipé pour faire face aux situations plus complexes et pour relever les défis confrontant l'organisation.

Tableau I Chronologie des périodes caractéristiques de l'évolution personnelle du cadre

Saisons de la vie	Besoins	Caractéristiques
Le jeune cadre (30-40 ans)	Faire ses preuves S'affirmer Se faire une niche S'établir Réussir	Empressement Ambition Sacrifices Détermination
Le cadre d'âge moyen (40-50 ans)	Faire un bilan de sa vie Se retrouver/se redéfinir Réviser ses choix/priorités Utiliser son temps de façon plus satisfaisante	Exploration/changement Intériorité accrue
Le cadre d'âge mûr (50-65 ans)	Léguer (mentor) Aider/contribuer Être en harmonie	Acceptation Tolérance Chaleur Souplesse

Tiré de : Daniel Levinson : « The Seasons of a man's life », 1978

### 1.2.3 Les spécificités du travail managérial

Selon les propos de Adday (1998), la plupart des gens auraient une image plutôt séduisante du cadre. Par exemple, on pense que le cadre est un individu qui se livre au calcul et à la réflexion avant de prendre des décisions : il réfléchit d'abord et agit

ensuite. Cette partie porte sur le travail du cadre en terme d'activités associées à son travail que ce soit passer un coup de téléphone, participer à une réunion de coordination ou encore recruter un membre de son équipe de travail. Le cadre correspond-il vraiment à l'image que certains se font de ses activités au sein de l'organisation ?

### **1.2.3.1 Un emploi du temps chargé et chaotique**

La vie des managers est présentée comme débordante d'activités par Webber (1997). L'emploi du temps d'un cadre ne ressemblerait en rien à ce qu'en disent les manuels de gestion qui s'efforcent de scinder le travail du cadre en périodes de planification, de contrôle, de structuration et de direction. La réalité serait tout autre et l'emploi du temps du cadre serait plutôt chaotique, rempli de nombreux entretiens de courte durée portant sur des sujets multiples et interrompus par les cinq ou six réunions programmées par jour.

Adday (1998), ayant observé cinquante managers dans leur milieu de travail habituel, soulève à peu de chose près les mêmes caractéristiques quant à l'emploi du temps du cadre : ce qui est particulièrement notable est le fait que la journée de travail d'un cadre soit hachurée et fractionnée. L'intervalle moyen de tranquillité sans interruption est inférieur à dix minutes. Lorsque le manager travaille sur un dossier, il est fréquemment interrompu par un coup de téléphone estimé en moyenne d'une durée de huit minutes, soit par une visite imprévue, soit en se replongeant dans son courrier, par exemple. Il serait donc rare que les managers travaillent sur une même activité pendant trente minutes d'affilée sans s'arrêter pour entreprendre quelque chose d'autre. Autrement dit, le cadre n'a pas l'habitude de consacrer un temps important et successif à une question déterminée. Le travail du manager serait composé d'activités qui sont à la fois brèves, variées et fragmentées (Adday, 1998).

### **1.2.3.2 Accent mis sur les communications et les affaires internes**

Les managers consacraient en moyenne entre 60 et 75% de leur temps aux contacts verbaux selon les études menées par Webber (1997) et Adday (1998). La majeure partie de ce temps serait passée avec les collaborateurs et très peu de temps, environ

5% serait passé avec les supérieurs. Une grande partie du temps est consacrée aux contacts verbaux sous forme de réunions programmées ou non, visites d'observation et communications téléphoniques. Lors de réunions, les managers s'informent, informent, discutent ou donnent des instructions en abordant parfois des sujets éloignés des problèmes de l'entreprise. Autrement dit, les cadres ne se contentent pas d'évoquer des aspects traditionnels de planification, organisation, direction et contrôle (Adday, 1998).

Pour Koch et Godden (1997), les affaires internes absorbent près de 80 % du temps de la direction générale des grands groupes. Ayant passé en revue le quotidien de plusieurs PDG pour mieux comprendre comment ils distribuent leur temps, les auteurs se sont rendus à l'évidence qu'une grande partie du temps du dirigeant n'ajoute aucune valeur au client. En effet, 30% de l'activité du dirigeant consiste à tenter de savoir ce qui s'est produit lors de réunions ; de 15% à 20% du temps est dévolu aux intrigues liées à ces réunions et aux efforts de diplomatie ; un autre 30% du temps se perd en « tâches administratives » ou à déployer ce que l'on appelle le leadership administratif. Mintzberg (1995) croit que les dirigeants passent un temps considérable à partager leurs informations avec des personnes de l'extérieur (en jouant un rôle de porte-parole) et avec des personnes de l'intérieur (en jouant cette fois un rôle de propagateur). Le PDG consacrerait ainsi quelque 40% de son temps au seul rôle de communicateur dans le but d'obtenir et de partager l'information.

### **1.2.3.3 Hétérogénéité du travail et recours à l'intuition**

La répartition du temps du cadre n'est pas homogène selon Adday (1998). Cela serait fonction d'un certain nombre d'éléments liés à la nature du poste, à l'individu qui l'occupe, à la technologie adoptée, à la nature de l'entreprise et au type de produit. Un directeur de marketing pourrait passer plus de temps qu'un directeur de production avec le réseau de clients, alors qu'un directeur des ressources humaines serait appelé à passer plus de temps avec les représentants syndicaux qu'un conseiller à l'administration. Dans d'autres cas, des cadres sont amenés à s'impliquer davantage dans un domaine d'activités en particulier à cause d'un manque de ressources qualifiées sous leur responsabilité.

En ce qui a trait à la résolution de problèmes, les cadres réagissent différemment en fonction de leur niveau hiérarchique. Les cadres supérieurs tentent de traiter les problèmes comme un ensemble, évitant de les isoler du reste des problèmes. Ils seraient plutôt portés à considérer les problèmes comme interdépendants. Par contre, les cadres intermédiaires raisonnent plus souvent autour d'un problème posé plus spécifiquement perdant ainsi de vue l'aspect plus global de l'organisation. Ceci serait à l'origine de nombreux conflits entre les différentes unités et divisions (Adday, 1998).

Enfin, l'étude de Adday (1998) permet de conclure que les cadres n'ont pas qu'une seule façon d'agir, mais qu'ils préfèrent souvent faire appel à leur intuition en agissant en fonction de la situation qui les interpelle. Les observations de cette étude ne confirment pas l'hypothèse d'un impact important des nouvelles technologies sur le travail managérial. Par exemple, le cadre préférerait obtenir ses informations à partir de réseaux d'information connus plutôt que de se fier à des données stockées dans un ordinateur qui ne concernent de toute façon que le passé. Cette prise de position est appuyée par une citation attribuée à Henry Mintzberg et reproduite par Guérin et coll. (1994) à l'effet que les cadres accordent une large place à des facteurs comme « l'intuition, les réseaux de contacts ou les jeux politiques ».

#### **1.2.3.4 Considérations court terme**

Considérant les propos des parties précédentes décrivant les spécificités du travail managérial, il n'est pas étonnant de constater que la vie du cadre semble dominée par le présent et la nécessité de parer au plus pressé (Webber, 1997). La transition des questions pressantes à court terme aux problèmes à long terme est difficile. L'obligation de répondre à des demandes ponctuelles ne laisse pas au cadre le temps de lire et de réfléchir à l'avenir. Les cadres concentreraient donc leurs intérêts sur des sujets ayant trait à des activités courantes. Pressés par le temps et les impératifs immédiats de leur travail, ils ne prendraient pas le temps de penser à autre chose. Ils se trouveraient ainsi dans l'impossibilité d'amorcer des changements de fond. Webber (1997) rajoute que l'évaluation à court terme des performances incite les cadres à se concentrer sur le présent. La durée trop limitée des évaluations les inciterait à

rechercher des résultats à court terme pour obtenir les récompenses se rattachant aux performances recherchées. Le débordement d'activités à court terme contribue à créer des habitudes qui sont la négation même du succès puisque les cadres auraient tendance à passer peu de temps à réfléchir sur des questions ayant des répercussions à plus long terme.

Pour Gratton (1997), de nombreuses entreprises mettent l'emphase sur ce qu'il est convenu d'appeler « le nerf de la guerre », c'est-à-dire les résultats financiers. La résultante d'une telle approche est que les cadres sont peu motivés à investir du temps dans des processus visant à transformer les individus, à moins que cela puisse amener des résultats tangibles à court terme se traduisant par de meilleures réussites financières. Le temps imparti pour des activités d'encadrement s'est rétréci avec les attributions élargies des cadres et d'un plus grand nombre de personnes sous leurs ordres qu'auparavant. Les cadres sont donc moins enclins à investir du temps à éduquer les autres alors que l'entreprise valorise et récompense autre chose.

#### **1.2.3.5 Accroissement des responsabilités, pouvoirs diffus**

Les nouveaux modèles de gestion « hautement performants » engendrent des formes d'organisation qui peuvent varier en fonction de besoins particuliers, ce qui fait dire à Golliau (1999) que «...l'entreprise est en train de muter radicalement d'une structure pyramidale et centralisée à une organisation plus plate, aux hiérarchies réduites, où les pouvoirs sont plus diffus et les frontières instables ».

Nous avons déjà fait allusion aux conclusions tirées par Gratton (1997) de ses recherches effectuées à la London Business School à l'effet que les cadres avaient hérité d'attributions élargies et d'un plus grand nombre de personnes sous leurs ordres dans les entreprises ayant subi d'importantes restructurations. Kanter (1991) confirme cet état de fait en soulignant que les cadres voient disparaître les structures hiérarchiques et s'estomper les distinctions nettes entre les titres, les tâches, les départements. Les cadres constatent ainsi que leurs sources traditionnelles de pouvoir s'érodent et que les vieux outils de motivation perdent de leur magie, ce qui ébranlerait

la hiérarchie classique jusque dans ses fondements (Kanter, 1991). À mesure que les unités de travail se fondent davantage sur la participation de tous les travailleurs et sur le travail en équipe, la distinction entre cadre et non cadre s'estompe. On y retrouve un plus grand nombre et variété de circuits pour la prise de décision et l'exercice de l'autorité. Les rapports d'autorité sont en voie de passer d'un mode vertical à un mode horizontal ; la distinction entre cadres et employés s'atténue, en particulier en terme d'information, de contrôle des tâches et d'accès aux relations extérieures qui deviennent sources de pouvoir et d'autorité.

Fusions, réorganisations, restructurations, les cadres n'ont pas le temps de penser à eux. C'est ce que Morazain (1994) indique dans un article exposant le piètre état psychologique des cadres ayant à gérer des unités en difficulté ou en restructuration tout en ayant moins de moyens et de support qu'auparavant. Un récent article de Koch et Godden (1997) ne se fait pas rassurant pour les cadres lorsqu'ils confirment la montée d'un modèle qui pourrait voir disparaître des catégories entières de cadres spécialisés et naître de nouvelles formes d'organisation, moins bureaucratiques et plus entrepreneuriales orientées vers le client, ce qui pourrait avoir raison de l'encadrement.

#### **1.2.4 Les nouveaux rôles et compétences du cadre**

Certains auteurs ont parlé des nouvelles fonctions du cadre sans clairement nuancer leur pensée entre les fonctions du cadre et ce que d'autres qualifient de nouveaux rôles. Comme une nette distinction n'est pas apparente dans la documentation scientifique, nous allons présenter indistinctement les nouvelles fonctions et les nouveaux rôles sous une même rubrique. De nombreux auteurs se sont aussi penchés sur les rôles attribués au « cadre nouveau ». Dans le contexte de cette recherche, il nous est apparu utile d'en répertorier un certain nombre parmi les plus évocateurs.

Pour Archier et Sérieyx (1984), le cadre jouera un rôle d'animateur en mobilisant les intelligences, les initiatives et les idées neuves des subordonnés pour les introduire dans les plans d'opérations. Il leur apportera de la formation, de l'assistance technique et des conseils d'orientation. C'est donc un rôle d'*animateur et conseiller* que l'on met de l'avant, soit un rôle-conseil auprès de la hiérarchie appelé à fournir ressources,

conseils et appui nécessaires au bon déroulement des activités. Dans le même ordre d'idée, Castonguay (1997) prête au cadre un rôle de « facilitationnaire » auprès du travailleur, soit de faire le lien entre ce que le travailleur doit réaliser et l'actualisation de la vision d'entreprise.

Pour Berretta (1999), l'heure est au *négociateur*, au cadre capable d'animer une équipe montée de bric et de broc pour les besoins de projets ponctuels, ce qui n'est pas sans l'angoisser, souvent peu habitué à mettre ainsi à nu son autorité. Morin (1997) ajoute que la relation « responsable hiérarchique-collaborateur » où l'approche directive limite la possibilité de négociation, est remplacée par une relation « client-fournisseur » où les rapports de négociation sont omniprésents dans les opérations quotidiennes. Koch et Godden (1997) s'attendent à voir apparaître de nouvelles formes d'organisation moins bureaucratiques et plus entrepreneuriales. Les cadres hériteront d'authentiques fonctions de *meneurs* en délaissant les activités d'administration, de surveillance et de contrôle pour privilégier la valorisation de rapports directs avec le client.

Les nouveaux cadres doivent aujourd'hui apprendre à *conjuguer des éléments apparemment contradictoires* comme qualité performante et forte productivité, gamme de produits étendue et coûts réduits, système discipliné et tolérance aux expériences individuelles, bénéfiques et juste équilibre pour servir les intérêts de toutes les parties (Stopford, 1997). Ce faisant, ils se heurtent à des difficultés comme la capacité d'appréhender deux pensées contradictoires tout en continuant à fonctionner efficacement dans leurs opérations régulières. Selon les propos de Ketelhöhn (1997), le cadre est appelé à devenir un *penseur*. Il préconise le développement de la réflexion managériale, soit une réflexion approfondie de chaque situation combinée à l'expérience du cadre devant être en mesure de fournir une réponse adaptée à chaque situation particulière. Le concept de la boîte à outils s'appuyant sur l'utilisation de pratiques universelles pour traiter uniformément les problèmes, est dépassé.

Galambaud (1997) appuie la thèse selon laquelle la raison d'être du management serait l'obtention d'une performance durable de la part des travailleurs à travers ses cadres

hiérarchiques. Le cadre jouerait alors un rôle de *mobilisateur* : « le bon manager est celui qui obtient des managés les comportements professionnels désirés, susceptibles d'engendrer la performance espérée ». Golliou (1999), reprenant la remarque d'un consultant du Boston Consulting Group, pense que « le manager doit être suffisamment réactif pour s'adapter au marché, et convainquant pour entraîner ses équipes ».

Aubrey (1993) défend la nécessité de restructurer le travail des cadres autour de quatre rôles car, pour lui, « si c'est uniquement pour encadrer – dans le sens de décider, surveiller et sanctionner les autres – les cadres ne servent plus à rien ». Les nouveaux rôles se regroupent autour de quatre pôles : l'expert spécialiste-chercheur, le manager de centre de profit, le parrain formateur-coach et finalement, le consultant travaillant sur des projets et problèmes. Le premier rôle que décrit Aubrey, soit celui d'*expert, spécialiste, chercheur* représente la seule catégorie méritant d'être payée à salaire fixe comme par le passé, selon Aubrey. La durée de vie d'un contrat de travail peut varier en fonction du cycle de vie du savoir d'un tel expert. En deuxième lieu, le *manager de centre de profit* est celui qui devient responsable de la rentabilité de son espace d'affaires et qui est payé selon ce qu'il génère comme bénéfices. La carrière dans une entreprise est moins orientée vers l'acquisition d'un statut que vers l'acquisition des savoir-faire nécessaires à l'indépendance économique. Ensuite, un rôle de *parrain, formateur, coach* qui prend à sa charge l'accompagnement du développement des employés. Il assume les processus d'apprentissage utiles à l'entreprise. Enfin, le *consultant travaillant sur des projets et problèmes* est un intervenant dont le travail est de résoudre des problèmes, mettre en place des systèmes et des programmes et faire des études et audits.

Bartlett et Ghoshal (1998) présentent trois profils de cadres pour l'an 2000 dans lesquels les trois strates hiérarchiques traditionnelles se transforment en entrepreneurs, développeurs et organisateurs. Pour ces auteurs, rien ne sert de restructurer, d'aplanir et de réduire à moins de faire évoluer le rôle des cadres. C'est ainsi que les cadres de premier niveau deviennent des *opérationnels entrepreneurs* prenant des initiatives pour faire naître et développer des opportunités en prenant des risques et en relevant des

défis. Ces cadres doivent accepter de « faire plus avec moins » et développer le souci constant de l'amélioration continue. Les cadres intermédiaires deviennent des *développeurs* et ainsi passent du contrôle-autorité à un travail de soutien et de développement de l'organisation. Le cadre intermédiaire procède à la refonte de cette fonction en en faisant un élément de soutien aux unités opérationnelles par un rôle d'aide et de conseil auprès des entrepreneurs et de développement de l'organisation où il est appelé à participer à l'identification de bonnes pratiques de gestion ainsi que de tirer avantage de la coordination des efforts des départements. Quant aux cadres supérieurs, ils deviennent des *organiseurs* responsables de formuler la stratégie, de construire la structure et de contrôler le système : « le sommet de la hiérarchie élabore une vision globale, détermine les sources de création de valeurs et conçoit un cadre de travail stimulant ». Parmi les tâches clés du cadre supérieur-organiseur se trouvent la création d'un environnement et d'un contexte organisationnel favorisant les initiatives des cadres opérationnels, la décentralisation et l'autonomisation, et enfin une attitude au travail, source de motivation et de stabilité.

La documentation scientifique attribue donc un certain nombre de nouveaux rôles au cadre, rôles qui exigent des compétences tout aussi nouvelles et pour lesquels le cadre n'aurait pas été préparé (Verma et Cutcher-Gershenfeld, 1996). « À nouveaux rôles, nouvelles compétences » selon l'expression attribuée au texte de Bartlett et Ghoshal (1998) dans lequel les auteurs juxtaposent les nouvelles compétences aux nouveaux rôles des cadres (tableau II, page 39). Réalisant que les profils de compétences sont rarement en phase avec les nouveaux rôles puisque s'appuyant sur des modèles de réussite dépassés, Bartlett et Ghoshal (1998) présentent un nouvel ensemble de compétences. Ainsi, les entrepreneurs opérationnels (premier niveau), les développeurs intermédiaires (cadres intermédiaires) et les dirigeants de haut niveau (cadres supérieurs) se voient imposer des compétences correspondant à des éléments personnels : attitudes, propensions et valeurs constituant ce qu'il y a de plus intrinsèque dans le caractère d'un individu, à des éléments comme le savoir, l'expérience et la faculté de comprendre que l'on acquiert au fil des formations et de la carrière, et à des compétences et expertises directement liées à une tâche spécifique.

Tableau II Les nouvelles compétences des cadres

Fonction/tâche	Attitude/traits de caractère	Savoir/expérience	Expertise/capacités
<u>Entrepreneurs opérationnels</u> Poursuivre les opportunités Mettre à profit les ressources rares Améliorer la performance	<u>Sens de la compétition</u> Créatif, intuitif Persuasif, engageant Combatif, tenace	<u>Connaissance des opérations</u> Données techniques, clients, données concurrentielles Ressources internes + externes Détails des opérations	<u>Concentration sur opportunités</u> Reconnaître les potentiels et s'engager Motiver et conduire les gens Attention sur objectifs précis
<u>Développeurs intermédiaires</u> Soutenir les individus et leurs initiatives Lier savoir-faire, compétences et bonnes pratiques Gérer tensions court et long termes	<u>Intégration orientée sur les gens</u> Secourable, patient Intégrateur, souple Perspicace, exigeant	<u>Expérience organisationnelle</u> Connaissance des gens + influence Compréhension des dynamiques de groupes Relations entre priorités court terme et objectifs éloignés	<u>Développer les individus et leurs relations</u> Aptitude à déléguer, développer, responsabiliser Mise en œuvre d'équipes Conciliation des différends
<u>Dirigeants de haut niveau</u> Stimuler/élargir les idées, horizons d'opportunités, standards de performance Environnement coopératif et loyal Motivation à travers projet et ambition d'entreprise	<u>Vision de l'institution</u> Provocateur, ambitieux Ouvert, loyal Perspicace, brillant	<u>Comprendre la firme dans son environnement</u> Fondements de l'entreprise, des affaires, des opérations Système de structures, de processus et de cultures Autres entreprises, secteurs et sociétés	<u>Maintenir l'équilibre entre tranquillité et défi</u> Créer environnement de travail exigeant et exaltant Inspirer confiance dans l'institution et le management Combiner défis motivants et sagacité conceptuelle

Adaptation du tableau de Bartlett et Ghoshal, 1998 - *Trois profils de cadres pour l'an 2000*

### 1.2.5 Les attentes renouvelées du cadre

Dans un contexte de changement des structures hiérarchiques, de modification des rôles traditionnels et de compétences nouvelles, les cadres auront des attentes renouvelées (Bartlett et Ghoshal, 1998). Soulignons que, dans le cadre de cette étude, les attentes n'ont pas été développées seulement en faisant référence aux « expectations » selon la terminologie anglaise, mais aussi à partir des écrits qui se sont attardés à l'examen des valeurs au travail. D'ailleurs, les attentes ont souvent été associées aux valeurs. La documentation scientifique présente les attentes de façon diversifiée en faisant parfois référence aux valeurs envers le travail, dont celles de Pennings (1970) et de Herzberg (1966) citées dans un article de Elizur et Koslowsky (2001). Dans le cas de Pennings, les systèmes de valeurs du travail sont définis comme des constellations d'attitudes et d'opinions avec lesquelles un individu évalue son emploi et son environnement de travail. Pour Herzberg (1966), les valeurs du travail sont des aspects motivationnels

c'est-à-dire qu'elles comportent des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène. Furnham (1984) considère les attentes envers le travail comme représentant l'éthique du travail protestante. Pour Levy (1990), une rubrique appartient à l'univers des attentes si son domaine requiert son évaluation en fonction de l'importance d'un but ou d'un comportement recherché dans le contexte du travail. Reprenant la définition de Locke (1976) et Kalleberg (1977), Mottaz (1988) soutient que les valeurs du travail se réfèrent à ce que le travailleur veut, désire ou recherche de son travail.

Il est généralement reconnu que les valeurs et attentes personnelles des cadres ont une influence critique sur l'engagement, la motivation et la poursuite de leurs objectifs de carrière. Les attentes apportent une différence profonde dans la vie d'un individu ainsi que dans l'efficacité d'une organisation. C'est par l'identification aux valeurs de l'entreprise que les attentes des cadres prennent toute leur importance. Cette harmonie entre les attentes individuelles et organisationnelles détermine en fait comment les gens travaillent, comment ils s'identifient aux valeurs de l'entreprise, comment ils s'engagent envers celle-ci. Soucieuse de mieux comprendre ce que valorisent réellement les cadres, la American Management Association (AMA) commanda une étude au début des années '80 portant sur les principales attentes des cadres américains.

Cette étude réalisée par Schmidt et Posner (1983), s'inscrit dans le courant des études de George England (1969 et 1976) ce qui permet de mesurer les changements survenus dans les attentes des cadres au fil du temps. Les cadres furent aussi appelés à prioriser les attentes instrumentales développées par Milton Rokeach et, enfin, on utilisa les données d'une étude de Jules Arbose sur des cadres européens afin de pouvoir comparer les points de vue. L'étude fut menée auprès d'un échantillon stratifié de 6 000 membres de l'AMA : 2 400 dirigeants de haut niveau, 2 400 cadres intermédiaires et 1 200 cadres de premier niveau. Un taux de réponse acceptable de 25% permit la rétention de 1 460 réponses utilisables. Le répondant type est âgé de 44,6 ans, possède un diplôme universitaire dans 84% des cas, est de sexe masculin à 90%, travaille dans un environnement urbain dans 57% des cas et au sein d'une organisation comportant moins de 2 500 employés dans l'ordre de 61,4%.

Les résultats de l'étude permettent d'invalider certaines croyances populaires à propos des attentes des cadres américains particulièrement en ce qui a trait à l'importance accordée à la maximisation des profits, au service à la clientèle, à l'avoir des actionnaires ou encore à la recherche de traits personnels comme l'ambition. Les cadres américains se disent plutôt intéressés par une recherche d'efficacité et d'efficience organisationnelles et des qualités personnelles telles qu'être responsable, honnête, compétent ou créatif, ainsi que par un retour aux valeurs essentielles permettant de faire ressortir l'initiative personnelle et la responsabilisation. Les résultats de l'étude contredisent aussi tous les stéréotypes sur les différences pouvant exister entre les cadres féminins et masculins quant aux orientations de carrière. Avec des antécédents et des positions similaires, les femmes seraient plus orientées vers la carrière que les hommes. Le tableau III présente un condensé des résultats de l'étude selon les six grandes catégories de croyances retenues. Elles n'ont pas fait l'effet de priorisation ou degré d'importance par les auteurs de l'étude ; elles sont donc discutées sans ordre déterminé.

Tableau III Les attentes des cadres

<b><i>Valeurs organisationnelles et priorités</i></b>
Efficacité et efficience organisationnelles - Haut niveau de motivation - Réputation de l'organisation – Clients considérés comme plus importants que les actionnaires – Ces valeurs viennent avant la rentabilité financière
<b><i>Relation travail-famille</i></b>
Vie familiale source de satisfaction personnelle légèrement supérieure à celle de la carrière – Femmes plus orientées vers la carrière contrairement à la croyance populaire – Répondants divisés quant au stress perçu du travail sur la vie familiale
<b><i>Patrons</i></b>
Intégrité et compétence recherchées chez les patrons
<b><i>Subordonnés</i></b>
Les cadres s'attendent à ce que les subordonnés démontrent de l'intégrité, de la détermination, de la compétence
<b><i>Valeurs personnelles</i></b>
Les cadres recherchent des qualités telles qu'être responsable, honnête, compétent, créatif, logique bien avant ambitieux. Alignement des valeurs sur celles de l'organisation augmente avec l'âge et le niveau hiérarchique
<b><i>Comportements éthiques</i></b>
Démission plutôt que de procéder à une consigne non éthique – Un comportement non éthique est dépendant du climat organisationnel – Problèmes d'éthique discutés avec conjoint ou supérieur immédiat
<b><i>L'avenir</i></b>
Cadres optimistes quant à leur avenir et celui de l'organisation – Retour aux valeurs essentielles faisant ressortir l'initiative individuelle et la responsabilité comme étant plus importants que les changements technologiques – Relations humaines influencées par l'organisation

Adaptation de la typologie proposée par l'étude de l'AMA et complétée par Schmidt et Posner, (1983), « Managerial Values in perspective »

D'abord en ce qui regarde *les valeurs organisationnelles et les priorités*, les cadres privilégient l'efficacité organisationnelle, un haut niveau de productivité, le leadership organisationnel, un haut niveau de motivation, la réputation de l'organisation, et l'efficacité organisationnelle comme étant les principales valeurs associées à l'organisation. La rentabilité financière et le service au public viennent beaucoup plus loin dans la liste des priorités des cadres. Les clients sont considérés comme plus importants que les actionnaires. À plus de 70%, les cadres considèrent qu'il existe une forte pression pour se conformer aux valeurs de l'organisation. Les cadres de tous les niveaux semblent posséder un ensemble de valeurs équivalent.

En ce qui concerne *la relation travail/famille*, la vie familiale ressort comme une source de satisfaction personnelle légèrement supérieure à celle de la carrière. La plupart des cadres donnent une plus grande priorité à leurs responsabilités de travail qu'à leurs responsabilités familiales à moins que le travail ne demande un changement dans leur style de vie. Les répondants sont divisés quant au stress perçu du travail sur la vie familiale et sur le temps que les cadres peuvent prendre avec leurs parents et amis étant donné les exigences du travail. En comparant des cadres féminins et des cadres masculins avec des antécédents et des positions similaires, les femmes sont plus orientées vers la carrière que les hommes, contrairement à la croyance populaire.

Quant aux relations avec *les patrons et les subordonnés*, on remarque que la qualité la plus importante recherchée chez les supérieurs hiérarchiques porte sur l'intégrité suivie de très près par la compétence. De la même manière, les cadres s'attendent à ce que leurs subordonnés fassent montre d'intégrité, de détermination, et de compétence. En matière de *valeurs personnelles*, les cadres privilégient avant tout des qualités personnelles telles qu'être responsable, honnête, compétent, créatif, logique. Ces qualités personnelles sont chez les cadres plus importantes que l'ambition. L'alignement des valeurs personnelles des cadres sur les valeurs de l'organisation augmente avec l'âge et le niveau hiérarchique.

Considérant les *comportements éthiques ou non éthiques*, trois cadres sur quatre démissionneraient plutôt que de procéder à une consigne non éthique même si la

procédure interne justifiait un comportement non éthique. La plupart des cadres sont d'avis que le comportement non éthique est largement dépendant du climat organisationnel, plus spécifiquement des valeurs et des actions du supérieur immédiat. La plupart des cadres préféreraient discuter d'un problème d'éthique avec leur conjoint ou leur supérieur immédiat plutôt qu'avec des personnes extérieures à l'entreprise, par exemple un représentant du clergé ou un ami. Enfin, en ce qui concerne *l'avenir*, les cadres ont des opinions mitigées sur les tendances économiques, sociales et politiques, mais ils sont plutôt optimistes quant à leur avenir propre ainsi qu'à celui de leur organisation. Les cadres croient qu'un retour aux valeurs essentielles faisant ressortir l'autonomie, l'initiative individuelle et la responsabilisation est plus important pour la qualité de vie que les changements technologiques. Plusieurs croient que les relations humaines sont complexes, mais qu'elles peuvent être influencées par des organisations et des personnes déterminées à promouvoir des valeurs humaines. Les répondants de tous âges semblent être plutôt d'accord sur cette question.

Malgré le grand intérêt de l'étude, les auteurs mettent le lecteur en garde contre la généralisation des résultats à toutes les catégories de cadres sans distinction. En effet, les résultats de cette étude diffèrent parfois de façon significative quant au sexe des répondants et quant au niveau hiérarchique des cadres dans l'entreprise. Notamment, les femmes seraient dorénavant moins prêtes à travailler de longues heures que ne le sont les hommes et elles seraient plus enclines à penser que les valeurs de leur organisation sont en adéquation avec leurs propres attentes. D'autre part, ceux qui croient que leurs organisations adoptent des mesures éthiques de haut niveau viennent généralement des niveaux hiérarchiques supérieurs alors que les répondants plus jeunes et de niveau inférieur seraient plutôt cyniques à ce propos.

Par ailleurs, une récente étude réalisée par Ghorpade et coll. en 2001 visant entre autres, à développer une échelle de mesure des préférences quant à la gestion participative, insiste sur le fait que les cadres s'attendent à une plus grande participation à la vie de leurs organisations. Certes, cela ne représente qu'un aspect des attentes des cadres, mais un aspect digne de mention dans le contexte nord-américain plutôt habitué

à des formes d'autoritarisme et de contrôle dans la gestion des organisations. Tout changement de cap favorisant une approche plus participative devrait être accompagné d'une révision profonde des attitudes traditionnelles en gestion de même que des pratiques de gestion. Même si les écrits rapportent beaucoup d'information sur les questions entourant les processus et les méthodes de l'approche participative, peu se sont souciés de savoir si c'est véritablement ce que désirent les cadres de l'organisation. Ghorpade et coll. (2001) citent une étude de Freeman et Rogers (1995) rapportant que 63% des Américains préféreraient plus de participation en matière de gestion des organisations ce qui tendrait à appuyer l'étude de l'AMA quant au désir des cadres de faire un retour sur des valeurs essentielles qui se résument en plus d'initiatives individuelles ainsi que des responsabilités plus importantes.

### **1.3 L'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel est un concept qui a depuis longtemps suscité l'intérêt des chercheurs et des praticiens. Outre son intérêt intrinsèque, la popularité de ce concept tient au fait que l'engagement organisationnel est considéré comme un objectif important de la gestion contemporaine des ressources humaines. Les organisations devraient dorénavant opérer avec un personnel réduit au minimum, les employés restants seront appelés à faire plus et à prendre plus de responsabilités. Les organisations devront compter sur ce personnel réduit pour demeurer compétitif dans des marchés de plus en plus encombrés, ce qui les poussera à s'assurer que les employés restants soient engagés envers l'organisation (Meyer et Allen, 1997).

Les tendances relevées par les auteurs indiquent que la proportion de cadres touchés par les rationalisations d'effectifs augmente. Les organisations doivent donc compter sur des cadres de moins en moins nombreux, de plus en plus insécurisés par la précarité de leur statut dans l'organisation, devant assumer des rôles nouveaux et multiples et vivre dans un contexte qui ne correspond plus à leurs attentes (Berretta, 1999). Pour assurer son succès et sa compétitivité, l'organisation compte sur les cadres pour faire travailler tout le monde ensemble et répondre aux attentes de tous les interlocuteurs :

actionnaires, clients, collaborateurs et même concurrents (Golliau, 1999). Mais comment y arriver si le cadre lui-même n'est pas engagé envers son organisation ?

Pour tenter d'offrir une explication à l'engagement des cadres dans un contexte de restructuration et de rationalisation d'effectifs, cette section du chapitre offre d'abord une définition du concept d'engagement organisationnel ainsi qu'une présentation de son évolution au fil du temps pour en arriver à l'approche tridimensionnelle de Meyer et Allen (1997) dans ses composantes affective, raisonnée et morale. Nous traitons ensuite du modèle des attentes et des possibilités de les satisfaire – courant de recherche qui met en parallèle l'étude des attentes (work values) et les possibilités de les satisfaire (work rewards) et l'engagement organisationnel sous ses diverses formes. Nous passons ensuite en revue un certain nombre de caractéristiques individuelles et de caractéristiques organisationnelles généralement reconnues comme des déterminants de l'engagement organisationnel. Pour mieux refléter l'importance du concept, nous terminons cette partie avec une revue succincte des répercussions de l'engagement organisationnel sur les organisations.

### **1.3.1 Définition et évolution du concept**

Une revue de documentation révèle une diversité de définitions (Becker, 1960 ; Salancik, 1977) ainsi qu'une diversité dans la manière d'aborder son étude. Elizur (1996) soutient que l'engagement organisationnel a été étudié sous divers angles au fil des années, soit en tant que variable dépendante pour des antécédents comme l'âge, l'ancienneté, le sexe ou l'éducation (Ferris et Aranya, 1983 ; Luthans et coll., 1985), soit en tant que prédicteur de roulement (Rusbult et Farrell, 1983), de l'intention de quitter (Ferris et Aranya, 1983) ou de l'absentéisme (Ivancevich, 1985). Pas étonnant donc, de ne pouvoir trouver une définition type et reconnue ralliant tous les chercheurs.

#### **1.3.1.1 Définition de l'engagement organisationnel**

Dans cette recherche, nous utilisons le terme d'engagement organisationnel pour faire référence au concept américain de « organizational commitment » tout en réalisant fort bien que ce terme cache tout de même des nuances : implication – mobilisation –

attachement – identification – loyauté. Guérin et coll. (1999b) expliquent l'engouement actuel du concept d'engagement organisationnel de trois façons : premièrement, l'engagement organisationnel serait un prédicteur de certains comportements au travail, comme l'absentéisme, les retards, le roulement et le rendement (Steers, 1977 ; Angle et Perry, 1983 ; Randall, 1990). Deuxièmement, l'engagement organisationnel est un concept facilement mesurable puisqu'il existe de nombreuses échelles, aux qualités psychométriques reconnues, pouvant être utilisées dont celle de Meyer et Allen (1997) qui fait la distinction entre les composantes affective (communion de valeurs), raisonnée (coûts perçus) et morale (cohérence avec les besoins passés). Troisièmement, l'engagement organisationnel représente une attitude particulièrement recherchée dans le contexte actuel de responsabilisation des employés puisqu'elle favorise des réponses inédites, efficaces et personnelles à des situations nouvelles que la supervision directe semble incapable de résoudre.

Mowday et coll. (1982) nous rappellent qu'il existe très peu de consensus entourant la notion d'engagement organisationnel, ce qui leur fait dire que les chercheurs de différentes disciplines apportèrent au fil des ans leur propre interprétation du terme. C'est ce qui explique en partie la difficulté rencontrée au niveau de la compréhension de ce construit. Certains auraient apporté des éclaircissements en regroupant ces définitions au sein de typologies. Par exemple, Etzioni (1961) suggéra une typologie basée sur un modèle préconisant le respect des directives de l'organisation par ses membres. Kanter (1968) postula que différents types d'engagement résultaient de différentes exigences comportementales imposées aux membres par les organisations. Staw (1977) et Salancik (1977) mirent l'emphase sur le besoin de différencier entre l'engagement tel que perçu par les chercheurs issus des sciences du comportement et l'engagement tel que perçu par les psychologues sociaux.

Plus près de nous, les définitions furent aussi nombreuses dont celle de Wils et coll. (1998) qui font de l'engagement organisationnel une attitude découlant d'un processus d'attachement ou d'identification à une unité (organisation) poussant l'individu à se mettre au service de cette entité et à déployer des efforts supérieurs à la normale pour

assurer son succès. Pour Wils et coll. (1998), le mot « mobilisation » - que nous assimilons ici à engagement organisationnel - tel qu'utilisé au Québec ou en France n'a jamais été clairement défini dans les écrits théoriques, mais il n'en demeure pas moins que pris au sens étroit de gestion mobilisatrice, la mobilisation représente un processus organisationnel mis en place pour motiver les employés. Guérin et coll. (1996) citent quelques définitions du concept d'engagement organisationnel attribuées à différents auteurs. Rondeau et Lemelin (1991) considèrent qu'un employé mobilisé est un employé « engagé » et qui participe. Pour Serieyx (1987), il s'agit d'un employé dont les aspirations ont été satisfaites. Gélinier (1986) définit l'employé engagé comme celui dont les énergies ont été insérées dans les enjeux organisationnels. Bien que les auteurs en arrivent difficilement à dégager un consensus autour de la définition de l'engagement organisationnel, tout récemment Kundi et Saleh (1993) ont apporté des précisions intéressantes pour les recherches futures en mettant l'emphase sur une prédisposition des individus à mettre de côté leurs attentes et leurs intérêts personnels et à promouvoir ceux de l'organisation. À partir d'une traduction libre des propos attribués à Kundi et Saleh, l'engagement organisationnel pourrait se définir comme :

*« La tendance, basée sur les forces cognitives, normatives et affectives de l'individu, à se conduire de sorte à placer en toute priorité la promotion et la protection des intérêts de l'organisation par opposition aux préoccupations immédiates ou directes des intérêts personnels ou des sous-groupes »*

Cette définition ne suggère pas que l'individu doit se désengager de ses propres intérêts, mais qu'une certaine priorité devrait être accordée aux intérêts de l'organisation advenant un conflit entre ses intérêts personnels et ceux de l'organisation. La composante cognitive de l'engagement se rapporte aux éléments qui poussent l'individu à se sentir responsable des activités organisationnelles, la composante normative, à la réciprocité entre l'individu et l'organisation et la composante affective, au processus d'identification de l'individu à l'organisation.

### 1.3.1.2 Concepts voisins

L'engagement organisationnel est souvent associé à des concepts voisins comme la motivation et la satisfaction. Le concept de motivation est généralement reconnu pour se situer sur le plan de l'action individuelle qui dose ses effets en fonction des perceptions ; la motivation varie selon le désir, l'utilité perçue et l'importance du moment accordée aux récompenses (Carrière, 1999). La motivation serait l'ensemble des forces qui incite un individu à s'engager dans un comportement précis après avoir évalué ses chances de réussite dans l'atteinte d'objectifs recherchés. Se basant sur la théorie de la motivation de Herzberg, un individu serait motivé par des facteurs intrinsèques au travail c'est-à-dire des facteurs liés au plaisir ressenti dans l'accomplissement de la tâche, ainsi qu'à des facteurs extrinsèques qui eux réfèrent à des besoins dits inférieurs comme les conditions de travail, le salaire et les avantages sociaux. Lorsque les besoins de base sont satisfaits, la force motivationnelle se déplace vers les besoins supérieurs.

Pour leur part, Laflamme et coll. (1996) soutiennent que la distinction pouvant être faite entre motivation et mobilisation est très faible. Si le premier concept se situe sur le plan de l'action individuelle, le second se réfère plutôt à l'action collective. Selon ces auteurs, les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui savent convertir l'énergie individuelle en énergie collective, et l'énergie collective en atmosphère intense où les énergies individuelles sont exploitées et développées avec ardeur et avec passion, d'où se dégage une certaine forme de synergie. L'engagement devient alors source de motivation permanente et collective. Pour Carrière (1999), la mobilisation ou l'engagement organisationnel est une force basée sur un lien qui s'est construit lentement et progressivement au cours du temps, à partir du vécu et de l'expérience, alors que la motivation est plutôt contingente ou situationnelle.

Quant à la satisfaction au travail, Carrière (1999) en fait un sentiment qui résulte de l'opinion personnelle qu'a un travailleur de son travail ou du climat de travail ; il s'agit essentiellement d'une attitude ou d'un état à la fois général (satisfaction envers le travail et l'employeur) ou plus spécifiquement relié à un aspect particulier du travail.

Par exemple, des niveaux différents de satisfaction peuvent co-exister pour des facteurs de rémunération, conditions de travail, autonomie dans le travail ou progression de carrière. Bien que l'engagement organisationnel soit aussi une attitude ou un état, il est plus général et stable dans le temps, car l'engagement organisationnel se développerait lentement alors que la satisfaction envers le travail, varierait selon les circonstances. Cela amène à penser qu'un individu pourrait à la fois être insatisfait d'un facteur quelconque de son travail, tout en demeurant engagé envers son organisation ou encore qu'il pourrait être satisfait de tous les aspects de son travail, mais non-engagé envers son organisation. La satisfaction serait plus circonstancielle alors que l'engagement organisationnel serait un processus à plus long terme et durable.

En plus d'être souvent associé à des concepts voisins comme la motivation et la satisfaction, l'engagement organisationnel peut aussi être facilement confondu avec d'autres types d'engagement, par exemple l'implication dans le travail ou encore l'engagement au travail ainsi que l'engagement envers la carrière. L'engagement au travail (work commitment) souffre, tout comme l'engagement organisationnel, d'un manque de consensus quant au sens à lui donner. Divers auteurs ont fourni leurs points de vue sur le sujet et il s'avère intéressant de retenir les approches les plus rassembleuses, par exemple celle qui définit l'engagement au travail comme l'implication dans l'emploi (job involvement) de Lodahl et Kejner (1965) ; Wiener et Gechman (1977) ; ou encore l'implication dans le travail (work involvement) de Kanungo (1982) ; Cohen (1996). Pour leur part, Dubin, Champoux et Porter (1975) font un lien entre l'implication dans le travail et l'intérêt central de vie en faisant l'hypothèse que les individus totalement impliqués dans leur travail sont ceux qui sont susceptibles d'avoir un niveau d'engagement organisationnel élevé. Kidron (1978) fait la même chose, mais en plaçant l'engagement organisationnel dans le contexte de l'éthique protestante. L'engagement tient alors à l'identification aux buts et valeurs de l'éthique protestante prônant l'ardeur au travail et la réalisation des attentes au sein de l'organisation.

L'engagement dans la carrière est une autre forme d'engagement souvent étudiée par les chercheurs (Blau, 1985 ; Saba et coll., 1992). Des études révèlent que certains indicateurs utilisés pour mesurer l'engagement dans la carrière peuvent se chevaucher avec d'autres concepts, comme celui de l'implication dans le travail de Kanungo, (1982). D'autres auteurs ayant traité de l'engagement de carrière y ont également associé des formes d'engagement telles que l'engagement dans la profession (Price et Mueller, 1981 ; Tuma et Grimes, 1981), l'engagement occupationnel (Aranya et Jacobson, 1975) et l'orientation de carrière (Linden et Green, 1980 ; Cochran, 1983). C'est à partir de ces diverses approches que Blau (1985) a pu développer une définition de l'engagement dans la carrière comme étant une attitude d'un individu envers une vocation. Une étude de Meyer et coll. (1993) a démontré que l'engagement dans la carrière et l'engagement organisationnel bien que voisins, sont deux concepts différents. D'autres études vont dans le même sens et concluent que ces deux types d'engagement contribuent différemment à la prédiction des conséquences sur l'organisation (Tuma et Grimes, 1981 ; Blau, 1985 ; Saba et coll., 1992).

### 1.3.1.3 Évolution du concept

Le concept d'engagement organisationnel a évolué au fil des années, la documentation faisant état d'une grande diversité dans les approches utilisées pour l'élaboration des fondements théoriques. L'engagement organisationnel a été étudié selon une variété de perspectives conceptuelles et opérationnelles. La plupart des études portant sur l'engagement organisationnel évoquent une perspective attitudinale ou comportementale. La première permet à l'individu de s'identifier aux objectifs et valeurs d'une organisation tout en ressentant un désir d'y rester et de fournir les efforts nécessaires, alors que la deuxième fait plutôt référence aux comportements adoptés par l'individu engagé envers l'organisation.

#### 1.3.1.3.1 Théorie des « side bets »

Parmi les approches classiques de l'engagement organisationnel se trouve l'approche dite de l'*échange* de Becker (1960). Ce dernier propose la théorie des « side bets » ou la théorie des paris qui insiste sur le fait que les individus persistent à demeurer au sein

de l'organisation par obligation, puisque les coûts reliés à un départ éventuel s'avéreraient trop élevés. Les chercheurs se réclamant de cette approche suggèrent que l'engagement de l'individu est lié à des intérêts externes (Becker, 1960 ; Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Salancik, 1977). On se réfère ici à l'évaluation cognitive des coûts-bénéfices liés au maintien d'un partenariat avec une organisation. Selon ce qu'en disent Fabi et coll. (1997), la théorie de Becker s'appuie essentiellement sur les relations d'échange ou de négociation entre un individu et l'organisation ; plus les échanges sont perçus comme favorables par l'individu, plus intense sera son engagement envers le système. De la même manière, plus les récompenses sont perçues comme élevées par rapport aux coûts, plus grand sera l'engagement organisationnel. Il revient à Becker d'avoir raffiné cette notion de l'échange en y ajoutant l'élément temps à l'idée d'investissement. Becker avance que plus quelqu'un a investi dans une organisation ou de façon similaire, plus cette personne perçoit un désavantage à quitter, plus élevé sera son engagement. Selon cette notion, l'engagement n'est qu'un phénomène structurel qui se produit à la suite de transactions individuelles et organisationnelles évoluant dans le temps.

#### **1.3.1.3.2 Approche affective**

Une deuxième approche classique issue de la documentation scientifique suggère un *engagement affectif* à l'égard de l'organisation (Buchanan II, 1974 ; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974). Ce courant de recherche définit l'engagement organisationnel comme l'intensité avec laquelle un individu s'identifie et s'engage envers une organisation, par la disposition à fournir des efforts considérables pour l'organisation, et par un ferme désir de maintenir son appartenance à l'organisation (Fabi et coll., 1997). Selon Mowday et coll. (1982), trois composantes caractérisent cette approche: une forte croyance et acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation ; une volonté à déployer des efforts considérables pour l'organisation ; et un réel désir de maintenir son association avec l'organisation. Ces auteurs réfèrent à plus qu'une simple loyauté passive envers l'organisation. Elle comprend une relation avec l'organisation qui incite les individus à donner quelque chose d'eux-mêmes de façon à contribuer activement au bien-être de l'organisation. L'engagement

organisationnel se manifeste donc autant dans les croyances et les opinions que dans les gestes posés.

Cette approche complexe ne fait pas l'unanimité dans la communauté des chercheurs qui ne s'accordent pas sur une définition claire de l'identification organisationnelle. Certains soutiennent que l'identification correspond à une parfaite harmonie entre les buts et les valeurs de l'organisation, position tenue par Mowday et coll. (1982), alors que d'autres la définissent en terme d'appartenance et de loyauté. Reichers (1985) en fait plutôt une forme d'attachement psychologique entre l'individu et l'organisation. Reprenant cette approche à son compte, Zeffane (1994) soutient qu'un individu affectivement fait siens les buts et les valeurs de son organisation et demeure au sein de celle-ci pour l'aider à les atteindre.

#### **1.3.1.3.3 Approche de la « valeur morale »**

Enfin, Kidron (1978) s'appuyant sur la thèse de Dubin, Champoux et Porter (1975) présente une troisième approche qui considère le travail comme une *valeur morale* tirée de l'éthique protestante où l'organisation serait l'endroit de choix pour satisfaire cette valeur. L'individu travaille donc non pas tant pour son intérêt personnel, mais plutôt pour l'organisation et dans l'intérêt de celle-ci. Celui qui adhère à l'éthique protestante s'engage avec acharnement dans son travail (hard work), fait du travail son objectif de vie et considère l'organisation du travail comme la structure inévitable à l'intérieur de laquelle ses valeurs personnelles peuvent être satisfaites. Selon cette approche, les employés ayant un centre d'intérêt de vie dirigé vers le travail (central life interest in work) auraient un niveau d'engagement organisationnel plus élevé comparativement à d'autres ayant un autre type de centre d'intérêt. D'abord, certains individus préfèrent se réaliser dans le travail. Puisque le travail est considéré comme central à la vie d'un individu, alors son engagement envers l'organisation qui met à sa disposition les opportunités de travail, se doit d'être plus élevé que chez ceux dont le centre d'intérêt est ailleurs. L'approche normative de l'engagement s'apparente à celle de l'engagement affectif, tout en s'y distinguant puisqu'elle s'explique davantage par

les antécédents sociaux et familiaux de l'individu qui s'engage dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation et dans l'intérêt général de celle-ci.

Kidron (1978) ayant répété l'étude menée auparavant par Dubin et coll. (1975) affirme que les groupes démontrant un haut niveau d'éthique protestante ont tendance à afficher un degré plus élevé d'engagement moral alors que ceux démontrant un sens de l'éthique protestante peu élevé ont tendance à démontrer un engagement moral plutôt faible. De plus, les résultats soutiennent que les employés affichant une éthique protestante élevée acceptent de passer beaucoup plus de temps au travail, et sont plus performants même si leurs tâches sont plus répétitives et monotones que d'autres groupes ayant un faible niveau d'éthique protestante.

### **1.3.2 Approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel**

La définition de l'engagement comme une réponse affective à l'organisation serait la plus acceptée et la plus utilisée à ce jour, cependant des voix discordantes s'élèvent pour faire ressortir les limites inhérentes à la mesure unidimensionnelle découlant de cette approche (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Caldwell et coll., 1990 ; Oliver, 1990 ; Becker, 1992), orientant ainsi la recherche vers l'angle multidimensionnel.

Meyer et Allen (1997) ont choisi de considérer l'engagement affectif, raisonné et moral comme étant des composantes de l'engagement organisationnel plutôt que de les considérer comme des types distincts. Selon leur théorie, les relations d'un individu avec une organisation peuvent refléter ces trois éléments. En effet, la somme des trois composantes dont il est question devrait donner l'ampleur de l'engagement organisationnel d'un individu sachant qu'une personne peut à la fois être engagée de façon affective, raisonnée et morale (Meyer et Allen, 1997). Les auteurs soutiennent donc que l'individu reconnaît simultanément son attachement émotionnel à l'organisation, les coûts associés à un départ de l'organisation, tout en se sentant moralement obligé de rester à l'emploi de son organisation par devoir. Les études empiriques ont montré que les trois dimensions ne sont pas corrélées de la même façon avec leurs déterminants. Le fait de pouvoir mesurer l'engagement à partir d'une telle

approche tridimensionnelle aide à conceptualiser et à mesurer l'engagement organisationnel et ajoute à la compréhension des comportements des individus dans le milieu de travail dans lequel ils évoluent.

Même si les études empiriques montrent que l'engagement affectif fait ressortir de façon importante une forte et constante corrélation avec les résultats souhaités par l'organisation (rétention des employés, performance, assiduité au travail, comportement de bon citoyen), Meyer et Allen (1997) mettent le chercheur et le praticien en garde contre la tentation de se concentrer uniquement sur l'engagement affectif et de négliger les deux autres. Les raisons offertes sont diverses, mais nous retenons tout d'abord qu'en ne reconnaissant pas que l'engagement peut prendre différentes formes, un chercheur court le risque d'assumer que seul l'engagement affectif mène à la rétention d'employés, et donc un employé qui demeure avec l'organisation se doit d'être engagé affectivement.

Ensuite, on pourrait conclure à tort que la forme d'engagement affectif est la seule forme d'engagement valable. Même si cette forme d'engagement est généralement reconnue comme la plus susceptible d'apporter des résultats positifs pour l'organisation, il ne faut pas perdre de vue que la plupart des études empiriques généralement reconnues se sont déroulées dans un contexte nord-américain où une culture individualiste domine. Dans une culture collectiviste comme au Japon par exemple, la composante morale pourrait représenter un meilleur prédicteur de rétention des employés ou encore de performance.

Enfin, même si les études affichent des liens forts entre les formes d'engagement dites raisonnée et morale et certaines conséquences organisationnelles, telles que le roulement des employés et l'absentéisme, elles peuvent tout aussi bien avoir des incidences importantes sur la performance au travail. De plus, en faisant la distinction entre les trois composantes de l'engagement, il devient plus facile de développer et d'évaluer les propriétés psychométriques des échelles visant à les mesurer.

### 1.3.2.1 La composante affective de l'engagement organisationnel

La composante affective représente le niveau de loyauté manifesté par l'employé envers son employeur qui le pousse à entreprendre des actions visant à servir l'intérêt général de l'organisation. L'individu s'identifie et adhère aux objectifs et valeurs de l'organisation. Il s'agit, à toute fin utile, d'une mesure d'attachement émotionnel à l'organisation. Les employés démontrant un fort engagement affectif continuent de travailler pour leur organisation par désir (*want to do so*). L'individu s'identifie et adhère aux buts et valeurs de l'organisation. La force du lien affectif entre l'individu et l'organisation est si puissante que celui-ci est prêt à se « défoncer » pour le bien-être de l'organisation et à faire des efforts au-dessus de la moyenne (Meyer et Allen, 1997).

Pour Meyer et Allen (1997), la source principale à la base du développement de l'engagement affectif chez l'individu serait attribuable au fait de combler les besoins personnels. Les employés sont engagés de manière affective envers une organisation qui satisfait leurs besoins, rencontre leurs attentes et leur permet d'atteindre leurs objectifs. Les résultats des recherches antérieures suggèrent que ce sont les besoins personnels plus que les besoins universels qui seraient importants dans le développement de l'engagement affectif.

Meyer et Allen (1991) font remarquer que toutes les définitions retenues sur l'engagement organisationnel font référence à l'engagement comme étant un état psychologique qui i) caractérise les relations d'un individu avec son organisation ; et ii) a des implications sur sa décision de maintenir son association avec cette organisation. Pour reprendre les propos de Meyer et Allen, quelle que soit la définition retenue, les individus « engagés » sont plus aptes à demeurer avec l'organisation que ne le sont les employés « non engagés », ce qui diffère c'est la nature de l'état psychologique. Le tableau IV à la page suivante, fait état des définitions retenues par Meyer et Allen (1997) sur la composante affective, définitions attribuées à divers auteurs.

Tableau IV L'engagement affectif : des définitions

« L'allégeance du bagage affectif et émotionnel d'un individu à son groupe » (Kanter, 1968, p. 507)
« Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité d'une personne à l'organisation » (Sheldon, 1971, p. 143)
« Le processus selon lequel les buts d'une organisation et ceux d'un individu deviennent de plus en plus intégrés et congruents » (Hall, Schneider et Nygren, 1970, pp. 176-7)
« Un attachement partisan et affectif aux buts et valeurs d'une organisation, à son rôle en relation avec ces buts et valeurs, et à l'organisation indépendamment de sa valeur instrumentale » (Buchanan II, 1974, p.533)
« La force relative de l'identification d'un individu à une organisation et son implication dans une organisation en particulier » (Mowday, Porter et Steers, 1982, p. 27)

### 1.3.2.2 La composante raisonnée de l'engagement organisationnel

L'engagement raisonné représente l'importance attribuée par un individu aux efforts déployés pour l'organisation, à la formation acquise et aux compétences nouvelles, aux contributions à des régimes de retraite ou autres. La perte de ces investissements ainsi que le peu d'alternatives sur le marché externe retiennent l'individu dans l'organisation. Les employés démontrant un fort engagement raisonné continuent de travailler pour leur organisation par obligation (*need to do so*). Aussi appelé « engagement de convenance » ou encore « engagement calculé », cette composante montre l'individu demeurant à l'emploi de l'organisation parce qu'il ne peut se permettre de faire autrement. L'individu peut craindre la perte de privilèges et d'avantages acquis avec le temps et aussi avec le cumul d'ancienneté (Dunham et coll., 1994). Les coûts de quitter l'organisation sont alors perçus comme étant trop élevés.

Les résultats de recherches disponibles montrent bien que l'engagement raisonné est fonction des investissements d'un individu de même que des alternatives d'emploi qu'il perçoit sur le marché du travail. Certains chercheurs ont tenté de démontrer l'intérêt qu'il pourrait y avoir à traiter les deux dimensions séparément et certains continuent de

le faire d'ailleurs (Meyer et coll., 1991 ; Lee, 1992 ; Whitener et Walz, 1993). Cependant, l'avantage serait très modeste en comparaison de l'utilisation d'un seul facteur, car les deux facteurs (investissements et opportunités sur le marché de l'emploi) sont étroitement corrélés (Meyer et Allen, 1997). Nous reproduisons au tableau V, les définitions retenues par Meyer et Allen (1997) sur la composante raisonnée attribuées à divers auteurs.

Tableau V L'engagement raisonné : des définitions

« Le profit associé à une participation continue et le «coût» associé au départ » (Kanter, 1968, p. 504)
« L'engagement se matérialise lorsqu'une personne, en faisant un pari, lie des intérêts externes à une ligne d'activité constante » (Becker, 1960, p. 32)
« Un phénomène structurel qui survient comme suite à des transactions individu-organisation et à des modifications aux paris ou aux investissements dans le temps » (Hrebiniak et Alutto, 1973, p. 556)

### 1.3.2.3 La composante morale de l'engagement organisationnel

L'engagement moral est l'attachement à l'organisation dicté par un sentiment de reconnaissance et de devoir envers l'employeur. Les employés démontrant un niveau élevé d'engagement moral considèrent qu'il est de leur devoir de demeurer dans l'organisation (*ought to do so*). L'individu qui demeure dans l'organisation par devoir peut aussi se sentir redevable envers cette organisation. Par besoin de cohérence avec ses comportements passés, l'individu développe des attitudes d'implication ; il est forcé de le faire pour être cohérent, pour que son action ait un sens, une logique (Carrière, 1999). Parce que certains auteurs pensent plutôt qu'il s'agirait de valeurs ou de mœurs, cette composante est très peu étudiée dans la documentation traitant d'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990).

Quant au développement de l'engagement moral, la recherche est encore beaucoup plus théorique qu'empirique. Les résultats quoique embryonnaires amènent à penser que l'engagement moral est corrélé avec les processus de socialisation des débuts de

carrière (Meyer et Allen, 1991). Comme dans les cas des composantes précédentes, nous reproduisons cette fois au tableau VI, les définitions retenues par Meyer et Allen (1997) sur la composante morale attribuées à divers auteurs.

Tableau VI L'engagement moral : des définitions

« Les comportements de l'engagement sont des comportements socialement acceptés qui excèdent les attentes formelles et/ou normatives en lien avec l'objet d'engagement » (Wiener et Gechman, 1977, p. 48)
« La totalité des pressions normatives intérieures à agir de telle façon à satisfaire les buts et intérêts de l'organisation » (Wiener, 1982, p. 421)
« L'employé engagé considère qu'il est moralement indiqué de demeurer au sein de l'organisation, indépendamment de l'accroissement de statut ou de niveau de satisfaction que la firme lui procure au fil des années » (Marsh et Mannari, 1977, p. 59)

### 1.3.3 Les déterminants de l'engagement organisationnel

Parmi les auteurs ayant contribué largement à la reconnaissance du concept d'engagement organisationnel, Mowday et coll. (1982) méritent une mention particulière. Ces auteurs ont lié les concepts imprécis de loyauté, d'attachement, de participation, de mobilisation et d'engagement organisationnel à la nature des rapports entre les employés et l'organisation. En échange de récompenses, l'employé manifeste de la loyauté envers l'organisation. En fait, l'adhésion des individus aux valeurs et buts de l'organisation est rendue possible par des pratiques de gestion aidant ces individus à satisfaire certaines de leurs attentes. En échange, ces individus sont plus disposés à endosser le point de vue de l'organisation et travailler à son succès (Guérin et coll., 1999a). La théorie de l'échange considère l'engagement organisationnel comme le résultat d'une série de transactions entre l'individu et l'organisation (Becker, 1960).

Dans une étude des principaux déterminants de l'engagement organisationnel, Mottaz (1988) fait de la théorie de l'échange, le thème central du modèle conceptuel de l'engagement organisationnel qui allègue qu'un individu s'engage envers une organisation en retour de certaines considérations de cette organisation (March et

Simon, 1958 ; Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Steers, 1977 ; Mowday et coll., 1979 ; Farrell et Rusbult, 1981 ; Peters et coll., 1981 ; Mowday et coll., 1982 ; Angle et Perry, 1983). La notion d'échange suppose que l'engagement organisationnel est largement tributaire des aspirations des personnes et des possibilités de les concrétiser en milieu de travail. Les individus se joignent à des organisations avec des attentes et des buts précis. Que l'organisation leur offre l'opportunité de satisfaire ces attentes et buts, et le niveau d'engagement augmentera ; à l'inverse, que l'organisation ne rende pas disponibles les mécanismes ou pratiques leur permettant de satisfaire leurs attentes et leurs buts, alors le niveau d'engagement diminuera (Steers, 1977).

Mottaz (1988) avance que du point de vue de l'échange, l'engagement organisationnel est étroitement lié aux attentes des employés et aux possibilités de réaliser ces attentes dans l'organisation. Cette approche est d'ailleurs reprise par Oliver (1990) et Zeffane (1994). Les écrits anglais utilisent le terme « work values » pour désigner tout ce que les travailleurs recherchent ou attendent de leur travail et par celui de « work rewards » pour désigner les avantages tirés de ce même travail (Kalleberg, 1977). Nous allons favoriser l'utilisation des termes « attentes » et « possibilités de satisfaire les attentes » pour désigner respectivement les termes « work values » et « work rewards », suivant en cela les études de Guérin et coll. (1999a) et Saba et coll. (1998).

### **1.3.3.1 Attentes envers le travail**

S'inspirant de la définition qu'en donnent Locke (1976) et Kalleberg (1977), Mottaz (1988) avance que les attentes représentent ce que les personnes recherchent, désirent, veulent de leur travail. Ce sont les standards que les personnes utilisent pour mesurer une situation de travail. Les travaux de Elizur (1996) reprennent l'intérêt grandissant pour l'analyse des attentes en général (Rokeach, 1979 ; Braithwaite et Law, 1985 ; Levy, 1990 ; Schwartz et Bilsky, 1990) et les attentes du travail en particulier. Elizur nous apprend que d'autres auteurs (Dubin et coll., 1975 ; Kidron, 1978 ; Putti et coll., 1989) ont considéré les attentes envers le travail comme particulièrement importantes pour apporter des explications à l'engagement organisationnel.

Deci et Ryan (2002) suggèrent que les besoins intrinsèques de compétence et d'auto-détermination poussent les personnes à rechercher des défis au sein des organisations. Les attentes de qualité de vie au travail, d'aménagement du travail, de développement des compétences et de la carrière, et de reconnaissance sont associées aux aspects extrinsèques du travail. Les facteurs associés au cadre de travail déterminent le niveau d'insatisfaction professionnelle (Deci et Ryan, 2002). Ces travaux amènent à penser que les attentes influencent l'engagement organisationnel : les valeurs intrinsèques du travail – autonomie, responsabilisation, travail intéressant, avancement, participation à la prise de décision, utilisation de ses habiletés, reconnaissance - seraient les plus corrélées à l'engagement affectif suivant en cela les résultats des recherches de Herzberg (1966) qui faisaient une distinction entre les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Selon cette théorie, pour augmenter la satisfaction des employés, il faut intervenir sur un ensemble de facteurs relevant de la nature même du travail, c'est-à-dire ce que les gens font dans leur emploi. Aussi, selon Herzberg, pour améliorer le rendement des employés de même que leur engagement envers l'organisation, il faut agir sur les facteurs qui contribuent à leur satisfaction professionnelle comme la réalisation de soi, la reconnaissance et la responsabilisation (Schermerhorn et coll., 2002).

Quant aux attentes extrinsèques – salaire, avantages sociaux, sécurité d'emploi, conditions de travail, aménagement des horaires de travail - , elles seraient corrélées positivement à l'engagement raisonné. Selon la théorie de Herzberg, les facteurs extrinsèques ne relèvent pas de la nature des tâches, mais de l'environnement de travail, du contexte professionnel. Selon la théorie bi factorielle qui distingue les facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle de ceux qui peuvent prévenir l'insatisfaction professionnelle, l'amélioration d'un facteur extrinsèque tel que les conditions de travail ou la rémunération, ne mène pas à la satisfaction professionnelle, mais plutôt ne fait que pallier l'insatisfaction (Schermerhorn et coll., 2002).

Se basant sur la théorie de l'échange, les attentes envers le travail représentent un élément important dans l'explication de la variation de l'engagement organisationnel (Mottaz, 1988 ; Oliver, 1990 ; Zeffane, 1994).

### 1.3.3.2 Possibilités de réalisation des attentes

Les reconnaissances au travail (work rewards) représentent les bénéfices intrinsèques et extrinsèques que les personnes reçoivent pour leur travail (Herzberg, 1966 ; Kalleberg, 1977). Les travaux de Katz et Van Maanen (1977) identifient trois différents types de reconnaissance des attentes. D'abord, il y a celles rattachées à la tâche même, au fait de faire le travail – elles sont issues du contenu même du travail et incluent des éléments comme un travail intéressant et stimulant, autonomie et responsabilité, variété et opportunités d'utiliser ses habiletés et compétences au travail. Ensuite, on y retrouve les reconnaissances dites sociales qui réfèrent quant à elles à des facteurs extrinsèques liés aux qualités des relations interrelationnelles comme le support reçu des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Enfin, les auteurs retiennent un dernier type d'éléments, soit les reconnaissances organisationnelles – elles sont d'ordre extrinsèque et rassemblent des facteurs tangibles et visibles comme les promotions, les avantages sociaux, la sécurité d'emploi et les conditions de travail.

Se référant au modèle inspiré de Mottaz (1988) et repris par Oliver (1990) et Zeffane (1994), plus les attentes envers le travail d'un individu sont en adéquation avec les possibilités de réalisation de celles-ci, plus élevé sera l'engagement organisationnel, ce qui revient à dire que l'engagement organisationnel reflète alors le niveau d'harmonie entre la personne et l'environnement (person-environment fit). Les auteurs expliquent cette relation en faisant valoir que dans la théorie de l'échange, les possibilités de réalisation des attentes au travail (work rewards) sont les déterminants clés de l'engagement organisationnel et qu'elles peuvent varier en termes d'effets puisque l'importance qui leur est accordée dépend du niveau des attentes des individus envers leur travail (Steers, 1977 ; Mowday et coll., 1982 ; Angle et Perry, 1983). Les travaux de Wanous et coll. (1992) rapportent également les mêmes conclusions. Ces auteurs affirment que le niveau de satisfaction des attentes d'un individu par rapport à son organisation aura une incidence positive sur son degré d'engagement affectif.

Un des avantages que retient ce modèle vis-à-vis celui de la satisfaction-attentes (échange) est qu'il dirige l'attention sur les deux caractéristiques autant individuelles

qu'organisationnelles plutôt que de se limiter à une facette au détriment de l'autre (Mottaz, 1988). Comme le suggèrent Schneider et coll. (1992), il importe d'examiner la satisfaction des attentes sous l'angle des possibilités offertes aux employés, car avoir la possibilité d'obtenir quelque chose à laquelle on aspire est en soi une source de satisfaction.

### **1.3.4 Facteurs/caractéristiques aidant à expliquer**

#### **l'engagement organisationnel**

Une revue des écrits sur l'engagement organisationnel tend à montrer que les études se sont attardées à deux grandes catégories de facteurs pour expliquer l'engagement organisationnel, soit les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles (Angle et Perry, 1983 ; Mottaz, 1988). En dépit du grand nombre d'études supportant les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles comme étant liées à l'engagement organisationnel (Steers, 1977 ; Stevens et coll., 1978 ; Angle et Perry, 1983 ; Reichers, 1985), les résultats ne sont pas toujours cohérents. En effet, certaines études soutiennent que les caractéristiques organisationnelles expliquent davantage l'engagement organisationnel (Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Steers, 1977 ; Stevens et coll., 1978 ; Morris et Sherman, 1981 ; Angle et Perry, 1983), d'autres à l'opposé soutiennent que les caractéristiques individuelles sont les plus significatives (Koch et Steers, 1978). Enfin, d'autres études prétendent au contraire, que les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles ne sont tout simplement pas de bons prédicteurs de l'engagement organisationnel (Ritzer et Trice, 1969 ; Aranya et Jacobson, 1975 ; Bateman et Strasser, 1984).

Comment expliquer ces contradictions entre les différentes études ? Mottaz (1988) offre une double explication : d'abord, plusieurs recherches ont été effectuées sans un cadre conceptuel cohérent de l'engagement organisationnel duquel on aurait pu tirer des variables explicatives communes (Steers, 1977 ; Stevens et coll., 1978 ; Farrell et Rusbult, 1981 ; Morris et Sherman, 1981 ; Bateman et Strasser, 1984 ; Reichers, 1985). Un chercheur peut considérer une variable comme importante pour son étude alors que cette même variable ne se retrouvera pas dans la recherche d'un collègue chercheur qui

ne lui attribue pas la même importance, ce qui fait que les études varient grandement de l'une à l'autre quant aux variables étudiées, rendant toute comparaison difficile, voire impossible. Ensuite, les études utilisaient jusqu'à tout récemment, des méthodes d'analyse bivariées pour l'analyse des données statistiques (Morris et Sherman, 1981 ; Mowday et coll., 1982 ; Bateman et Strasser, 1984). Un grand nombre de variables auraient ainsi été corrélées significativement avec l'engagement organisationnel alors que les méthodes bivariées permettent difficilement de bien évaluer l'importance relative des différents déterminants de l'engagement lorsque les effets d'autres variables importantes sont maintenus constants. On ne peut alors être certain de la validité des relations.

Outre les caractéristiques individuelles et organisationnelles, les pratiques de gestion des ressources humaines auraient aussi un effet d'antériorité important sur les possibilités de satisfaire les attentes envers le travail et à un moindre degré sur les attentes elles-mêmes, d'où l'importance dans cette recherche, d'identifier celles étant les plus susceptibles d'influencer significativement l'engagement organisationnel des cadres (Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Chelte et Tausky, 1986 ; Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1997). Les pratiques de gestion des ressources humaines sont traitées en tant qu'éléments des caractéristiques organisationnelles.

#### **1.3.4.1 Caractéristiques individuelles**

La documentation portant sur l'engagement organisationnel fait état d'un éventail imposant de caractéristiques individuelles susceptibles d'influencer ses diverses dimensions et ayant fait l'objet de vérifications empiriques. Les résultats rapportés ne vont pas tous dans le même sens et font parfois l'objet d'interprétations contradictoires (Fabi et coll., 1997). Les caractéristiques individuelles englobent des facteurs sociodémographiques, des facteurs professionnels, et des facteurs psychoaffectifs et cognitifs.

#### 1.3.4.1.1 Facteurs sociodémographiques

Parmi les caractéristiques individuelles, plusieurs auteurs retiennent des *facteurs sociodémographiques* comme l'âge, le niveau de scolarité, le sexe, le statut marital et le nombre de personnes à charge. Même si les relations entre les caractéristiques sociodémographiques et l'engagement organisationnel n'ont pas toujours donné des résultats corrélationnels très élevés, leur importance ne peut pour autant être arbitrairement escamotée (Fabi et coll., 1997). Il y a suffisamment de résultats significatifs fournis par les études pour soutenir la thèse selon laquelle l'engagement organisationnel augmente avec l'âge (Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Salancik, 1977 ; Steers, 1977 ; Cherrington et coll., 1979 ; Mowday et coll., 1982 ; Angle et Perry, 1983 ; Chelte et Tausky, 1986 ; Rosen et Jerdee, 1988 ; Meyer et coll., 1989 ; Madsen et coll., 2005). S'inspirant de l'étude de Fabi et coll. (1997), l'influence négative et significative du niveau de scolarité sur le degré d'engagement organisationnel (Baba et Knoop, 1987 ; Luthans et coll., 1987 ; Glisson et Durick, 1988 ; Meyer et Allen, 1988 ; Putti et coll., 1989 ; Smith et Hoy, 1992) a été souvent confirmée. D'autres études vont dans le même sens en avançant que les cadres plus scolarisés entretiennent des attentes plus élevées et sont donc plus facilement désengagés si les possibilités de réalisation ne se matérialisaient pas (Cherrington et coll., 1979 ; Blakeslee, 1984 ; Tapia, 1994).

Quant aux différences attribuables au sexe, les résultats d'études empiriques tendent à soutenir la thèse de l'ambiguïté par rapport à une association entre l'engagement organisationnel et le sexe d'une personne. Certaines recherches concluent à une relation positive entre les deux variables (Angle et Perry, 1983), clamant que les femmes sont plus engagées que les hommes puisqu'elles ont à surmonter de plus nombreux obstacles pour mériter leurs positions respectives dans l'organisation (Carrière, 1999). D'autres auteurs (Chelte et Tausky, 1986) arrivent à la conclusion que le sexe est un faible déterminant pour expliquer la variance de l'engagement organisationnel. Les résultats d'une étude de Marsden et coll. (1993) affirment que les hommes seraient un peu plus engagés que les femmes étant donné que ces dernières auraient à subvenir aux lourdes tâches des responsabilités familiales. Enfin, des études attribuées à Powell et coll. (1984) et Mottaz (1986) s'inscrivent dans la même ligne de pensée et n'apportent

pas vraiment d'éclaircissement additionnel à la discussion en soutenant qu'il existe des différences entre les valeurs féminines et masculines, mais que les similarités l'emportent. Peut-être qu'une partie de la réponse se trouve-t-elle dans les travaux de Elizur (1984) et Furnham (1984) qui soutiennent que les hommes font état de plus d'indépendance, maîtrise, dominance, compétitivité, et objectifs de carrière à long terme alors que les femmes feraient surtout montre de besoins d'affiliation, d'approbation sociale, et d'objectifs de carrière à court terme. Autrement dit, les hommes et les femmes ne font pas preuve à la base des mêmes attentes et comme les attentes sont de bons prédicteurs de l'engagement organisationnel, une organisation désirant rehausser le niveau d'engagement aurait avantage à trouver le moyen d'assurer une certaine congruence entre les principales attentes des deux groupes d'employés et les possibilités de les réaliser (Elizur et Koslowsky, 2001).

Quant au statut marital, l'étude de Marsden et coll. (1993) avance que les cadres avec conjoints seraient plus engagés envers l'organisation et que cet engagement augmenterait en fonction du nombre de personnes à charge, ce que supporterait aussi l'étude de Chelte et Tausky (1986).

#### **1.3.4.1.2 Facteurs professionnels**

Outre les facteurs sociodémographiques, certains *facteurs professionnels*, tels que le niveau de salaire, le statut de l'emploi, l'ancienneté dans le poste actuel et le nombre de mois sur le marché du travail, ainsi que le niveau hiérarchique sont considérés comme des facteurs déterminants comme le suggèrent les études de Salancik (1977), Steers (1977) ou encore Luthans et coll. (1987). Certaines études montrent que le niveau salarial est un déterminant de moindre importance de l'engagement (Mottaz, 1988 ; Rondeau et Lemelin, 1991). Par contre, d'autres études soutiennent que le niveau salarial peut agir positivement sur l'engagement organisationnel. C'est le cas de Steers (1977) qui avance qu'un salaire individuel élevé montre que l'organisation apprécie l'individu, ce qui peut se traduire par un niveau d'engagement plus élevé.

Une étude de Winefield et coll. (1991) montre que le statut de l'emploi, plus particulièrement la précarité de l'emploi influencerait le degré de satisfaction des possibilités de réalisation des attentes. Selon Mottaz, les possibilités de réalisation des attentes auraient un impact positif important sur l'engagement organisationnel. L'emploi posséderait, outre sa fonction première de servir à gagner sa vie, des vertus au niveau du maintien d'un certain bien-être psychologique. En ce sens, Winefield et coll. (1991) avancent que l'emploi fournit un référentiel pour la programmation de la journée, met les individus en contact avec d'autres personnes, offre aux individus des buts et objectifs communs, donne un sens d'identité et, finalement, force littéralement les individus à l'action.

L'ancienneté dans l'organisation et dans le poste semblent être des facteurs présents dans les études sur l'engagement organisationnel. Comme dans bien d'autres cas de facteurs à l'étude, les conclusions concernant l'impact de l'ancienneté sur l'engagement organisationnel ne sont pas unanimes. Parmi les études appuyant l'ancienneté comme ayant un impact positif sur l'engagement organisationnel se trouvent les études de Buchanan II (1974), Luthans et coll. (1987) et Mottaz (1988). Des chercheurs suggèrent que le nombre élevé d'années de service au sein d'une même organisation réduit la mobilité organisationnelle de l'individu étant donné que l'expérience acquise au sein d'une organisation n'a pas nécessairement la même utilité dans une autre organisation (Steers, 1977 ; Angle et Perry, 1983). Une étude de Dunham et coll. (1994) ferait de l'ancienneté un facteur qui accentue l'engagement raisonné. Par ailleurs, les études de Blakeslee (1984) et Wanous et coll. (1992) font valoir que l'engagement original perçu chez les nouveaux employés peut s'estomper quelque peu avec le temps. Après l'engouement des premiers mois envers son organisation, les individus réalisent mieux les possibilités de réalisation concrètes de leurs attentes qui s'offrent à eux dans l'organisation et ajustent leur niveau d'engagement en conséquence.

Le niveau hiérarchique a été rapporté comme étant positivement lié à l'engagement organisationnel (Stevens et coll., 1978). Cela tiendrait au fait que les individus

occupant des postes de haut niveau seraient plus enclins à développer une identification avec les buts et les valeurs de l'organisation (Fabi et coll., 1997).

#### **1.3.4.1.3 Facteurs psychoaffectifs et cognitifs**

Fabi et coll. (1997) soutiennent qu'il semble plausible qu'au cours d'une association active entre l'individu et l'organisation, des attributs personnels puissent être la source première de l'engagement organisationnel (Pierce et Dunham, 1987). En effet, des *facteurs psychoaffectifs et cognitifs* comme l'attachement au travail, l'importance du travail, la progression dans la carrière ou encore le lieu de contrôle constituent des variables pouvant influencer l'engagement organisationnel. Les écrits évoquent la présence d'un vaste éventail de variables psychologiques abordées dans les études sur l'engagement organisationnel. Dans le cadre de cette étude, nous nous limiterons à trois variables déjà mentionnées à savoir l'attachement au travail, l'importance du travail et le plafonnement de carrière. Ce choix de variables tient compte des résultats antérieurs en termes de variance expliquée. En effet, la méta analyse réalisée par Mathieu et Zajac (1990) permet de reconnaître que les résultats de recherches antérieures indiquent la présence de relations positives et significatives entre d'une part, le degré d'engagement organisationnel et d'autre part, les niveaux d'attachement au travail, d'importance du travail et des possibilités de carrière.

#### **1.3.4.2 Caractéristiques organisationnelles**

Parmi les variables organisationnelles répertoriées dans les ouvrages consultés, Fabi et coll. (1997) proposent une liste importante qui comprend entre autres, la catégorie occupationnelle, le niveau hiérarchique, les perceptions du rôle, le climat et la culture organisationnelles, la taille organisationnelle et départementale, la nature des activités et du système de production, les pratiques de gestion des ressources humaines, le leadership et le style de gestion, les modes de communication de même que la centralisation et la formalisation du pouvoir. Nous présentons quelques-unes de ces variables, dont la taille des organisations, l'intensité des changements organisationnels survenus dans l'organisation, les perceptions du rôle (stresseurs), la justice interactionnelle ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines.

#### **1.3.4.2.1 Taille des organisations**

Plusieurs études antérieures portant sur la taille des organisations n'ont pu trouver d'effet sur l'engagement. Mowday et coll. (1982) ont mis au test des caractéristiques structurelles comme la taille de l'organisation, la présence d'un syndicat, l'étendue du contrôle et la centralisation des décisions. Aucune de ces caractéristiques ne fut associée significativement à l'engagement organisationnel. De la même manière, Morris et Sherman (1981) n'ont trouvé aucune corrélation positive entre la taille d'une organisation et l'engagement organisationnel alors que l'étude de Hrebiniak et Alutto (1973) va dans le même sens en soutenant que le niveau d'engagement est relativement stable à l'intérieur d'une même organisation. Même si la variable portant sur la taille de l'organisation n'a pas donné de résultats probants quant à ses liens avec l'engagement organisationnel, il nous apparaît important de la contrôler ne serait-ce que pour entériner ou infirmer les résultats d'études antérieures.

#### **1.3.4.2.2 Intensité des changements organisationnels**

Les rationalisations d'effectifs influencent l'engagement affectif, raisonné et moral, selon les dires de Meyer et Allen (1997). Certaines organisations peuvent espérer que les rationalisations d'effectifs seront réalisées sans affecter grandement l'engagement affectif des employés demeurant au sein de l'organisation. Certains pourraient même être tentés de convaincre leurs employés que ce n'est qu'une façon pour l'organisation d'enrichir les emplois. L'implantation de mesures de rationalisation de la main-d'œuvre peut s'avérer nécessaire dans le cadre d'une situation économique jugée extrêmement difficile par les dirigeants, mais souvent les gains réalisés à court terme sont rapidement neutralisés par une augmentation des coûts à long terme. Ce qui est perçu comme une négation implicite du contrat psychologique entre l'organisation et ses employés peut mener à une perte de loyauté et d'engagement de la part de la main-d'œuvre restante et une diminution de sa détermination à « se défoncer » pour l'organisation qui a ainsi rompu son contrat. Il semblerait qu'une telle diminution d'engagement pourrait être atténuée par des mesures d'équité autant chez les employés qui quittent l'organisation que chez ceux qui restent, mesures qui seront ultérieurement précisées dans la section 1.3.4.2.4 à la page suivante.

#### **1.3.4.2.3 Perceptions du rôle (stresseurs dans l'emploi)**

S'inspirant des travaux de Fabi et coll. (1997), les perceptions du rôle et le stress associé au rôle seraient liés à l'engagement organisationnel (Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Stevens et coll., 1978). Les travaux de Rizzo et coll. (1970) et House et Rizzo (1972) ont permis de faire ressortir les deux principales dimensions de stress liées au rôle, à savoir le conflit lié au rôle et l'ambiguïté liée au rôle. Bon nombre de travaux ont mis ces variables en relation avec l'engagement organisationnel sans toutefois toujours en arriver aux mêmes conclusions: Morris et Sherman (1981) observent que le conflit de rôle est significativement et négativement corrélé à l'engagement organisationnel, mais que l'ambiguïté du rôle ne l'est pas. D'autres considèrent les deux facettes comme étant liées négativement à l'engagement organisationnel (Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Stevens et coll., 1978 ; Jamal, 1990). Enfin, d'autres auteurs concluent à une forte relation négative entre l'ambiguïté du rôle et l'engagement affectif et moral (Allen et Meyer, 1990 ; Reilly et Orsak, 1991 ; Lee, 1992).

#### **1.3.4.2.4 Justice interactionnelle**

Fabre (1997) rappelle que l'intérêt porté au concept d'équité s'est développé au fil des ans pour accorder une attention particulière aux systèmes d'appréciation, de description des postes, de rémunération et de justice organisationnelle (Thibaut et Walker, 1975). Aujourd'hui, on considère l'équité comme une dimension centrale du management. Les mises à pied dues aux rationalisations d'effectifs provoquent souvent chez les employés restants une véritable onde de « choc » se traduisant par des réactions défavorables à l'organisation : rancune, colère, pessimisme, sentiment d'injustice, etc.

Trois dimensions distinctes de la justice organisationnelle ont été identifiées dans la documentation scientifique. Se fiant aux travaux de Thibaut et Walker (1975), le concept de justice procédurale représenterait un des éléments qui caractérisent l'état psychologique des employés restants. La justice procédurale garantit le respect des règles et des procédures établies dans tous les cas où elles s'appliquent. Ces auteurs proposent une conception instrumentale de la justice procédurale. Selon eux, l'individu considérera une décision comme juste s'il pense en avoir influencé le résultat.

Une deuxième composante de la justice organisationnelle, la justice distributive, garantit un traitement équitable à tout être humain. Elle se réfère à la perception d'équité dans l'allocation des récompenses au sein de l'organisation, comme les niveaux de salaires et d'avantages sociaux. L'équité réside dans un sentiment de justice, plutôt que dans la stricte égalité (Schermerhorn et coll., 2002). Outre ces deux dimensions connues de la justice organisationnelle, notamment celles de la justice procédurale et de la justice distributive, il existe une dimension plus récente à se distinguer dans la documentation, soit celle de la justice interactionnelle. Cette dimension est appelée le « côté social de la justice » par Simpson et Kaminski (2003) et réfère à la perception d'équité des employés quant à la façon dont ils sont traités par les décideurs et les personnes en autorité dans l'organisation. Lind et Tyler (1988) insistent sur l'importance de la dimension interactionnelle de la justice procédurale puisqu'elle est davantage axée sur l'aspect des relations interpersonnelles et humaines. Dans ce même ordre d'idées, rappelons que Meyer et Allen (1997) soutiennent que les rationalisations d'effectifs influencent l'engagement affectif, raisonné et moral et qu'à ce niveau la perception des individus quant à la façon de communiquer les changements pourrait avoir une incidence sur l'engagement organisationnel.

#### **1.3.4.2.5 Pratiques de gestion des ressources humaines**

Pour supporter l'effort d'engagement organisationnel des employés, les organisations cherchent à se doter de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) favorisant l'engagement organisationnel, pratiques permettant de créer un climat cohérent avec les objectifs organisationnels de même qu'avec les attentes des individus qui composent l'organisation. En fait, les résultats de recherches empiriques nous indiquent que les pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de satisfaire les attentes des individus (work rewards) influencent l'engagement organisationnel de ces personnes. Selon les propos tenus par Tremblay et coll. (2000), plusieurs auteurs auraient 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).

Le modèle conceptuel de gestion participative de Lawler et coll. (1993) se révèle un bon point d'ancrage de départ et aurait pavé la voie à l'évolution contemporaine de la gestion stratégique des ressources humaines. Le modèle conceptuel de Lawler et coll. (1993) suggère que quatre grappes ou pratiques peuvent 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'efficience, de la productivité et de la qualité du travail.

Le *partage de l'information* est un processus qui regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les organisations pour diffuser et recevoir de l'information. Selon Tremblay et coll. (2000), les pratiques de partage d'information s'assurent d'une part que l'employé va mobiliser ses compétences et s'impliquer dans son travail s'il comprend bien ce qu'on attend de lui, ce qu'il a à faire, comment le faire, quand il doit le faire et pourquoi il doit le faire. D'autre part, il sera d'autant plus engagé envers son organisation, s'il a l'impression que celle-ci écoute ses préoccupations, ses opinions, ses recommandations. Malgré un préjugé positif sur les effets du partage de l'information, on constate une certaine incohérence dans les résultats des travaux de recherche. Alors que certaines études observent que l'information serait positivement liée au rendement financier et à la productivité, d'autres n'ont pu trouver de relations significatives (Tremblay et coll., 2000). Il semblerait toutefois exister une relation relativement constante entre la communication et l'engagement organisationnel (Caldwell et coll., 1990 ; Dillon et Flood, 1992 ; Rodwell et coll., 1998).

Le *partage du pouvoir* réfère à la prise de décision dans l'organisation. Il concerne l'ensemble des pratiques visant à un aménagement du travail satisfaisant et utile pour l'individu. Ces pratiques accordent aux individus la possibilité de participer au processus de décision par la mise en œuvre d'unités de travail favorisant l'autonomie d'action (Tremblay et coll., 2000). L'argument de base est que la participation des employés est en soi intrinsèquement valorisante et recherchée. Des études ont d'ailleurs

permis de prouver l'existence d'une relation positive entre la participation aux décisions (Fiorito et coll., 1997 ; Rodwell et coll., 1998), l'autonomie au travail (Dillon et Flood, 1992 ; Cohens et coll., 1996) et l'engagement organisationnel.

Pour ce qui est du *développement des compétences*, les efforts déployés à ce niveau signalent aux employés que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantage compétitif (Tremblay et coll., 2000). Cet investissement dans les compétences lance également le message que l'employeur est désireux d'établir un contrat de type relationnel à long terme avec les employés. Pour ces derniers, des actions de formation et de développement peuvent signifier de meilleures opportunités de carrière, une meilleure sécurité d'emploi et une plus grande employabilité. Pour que ces pratiques aient une influence sur l'engagement organisationnel, il faut aussi qu'elles puissent être utilisées dans le cadre des fonctions du cadre hiérarchique. On rapporte que Smith (1995) aurait trouvé une forte relation positive entre les possibilités de formation et de développement individuel en milieu de travail et l'engagement affectif.

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. C'est le cas de Steers (1977) qui 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. Par ailleurs, des études montrent que les facteurs extrinsèques comme les salaires et autres pratiques à incidence monétaire, sont des déterminants moins importants de l'engagement organisationnel et que 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).

Outre les pratiques développées dans le modèle de Lawler, d'autres recherches ont porté sur la mise en œuvre de pratiques dites novatrices de gestion des ressources humaines dans le but de favoriser la mobilisation des individus. Parmi ceux-ci, Tremblay et coll. (1998) ont recensé une diversité de pratiques issues des écrits sur le sujet dans le cadre de la mobilisation de cols bleus. Après avoir étudié au-delà de soixante pratiques organisationnelles nouvelles mises en place par les organisations dans le but d'accroître l'engagement des employés, les auteurs ont suggéré de regrouper ces pratiques selon une typologie s'articulant autour de quatre leviers d'engagement qui s'apparente au modèle participatif de Lawler : des *pratiques d'information*, soit des activités centrées sur la communication ouverte et le respect des personnes. On retrouve ici des pratiques centrées non seulement sur la clarification des attentes de l'organisation, mais aussi sur l'effort que celle-ci fait pour écouter les préoccupations de ses employés et pour s'efforcer d'y répondre. Des *pratiques d'appropriation* où le partage du pouvoir et la participation des employés à l'entreprise se matérialisent dans des réaménagements du travail de telle sorte que le travailleur participe au processus de décision. Des *pratiques d'intéressement*, soit un alignement de la rémunération aux objectifs d'engagement à travers l'existence de pratiques d'intéressement retrouvées dans les systèmes de rémunération en émergence. Des *pratiques d'identification* prônant la stimulation du sentiment d'appartenance. Dans cette perspective, l'engagement semble lié à la capacité de l'organisation de promouvoir des valeurs clés, une philosophie d'entreprise, un projet précis auquel tous adhèrent et qui valorise l'identification des salariés à l'organisation.

Laflamme (1997) insiste sur le besoin de partager avec l'employé le succès d'un programme d'engagement par un appui aux actions entreprises par les individus et par une certaine forme de reconnaissance des effets positifs de leurs actions. Entre autres, il suggère de reconnaître et de permettre aux partenaires d'exercer leur pouvoir ainsi qu'à négocier des modalités acceptables à tous quant à la prise d'initiative, d'assurer une communication ouverte afin que chacun possède l'information nécessaire pour l'atteinte de ses objectifs, de fixer des attentes réalistes et de créer des conditions de travail favorables. Finalement, il propose de favoriser des pratiques de gestion

mobilisatrices et d'éviter de considérer ou d'utiliser l'engagement comme un outil de manipulation ce qui pourrait engendrer des comportements contraires à ceux recherchés.

Dans le cadre d'une étude portant cette fois sur la gestion des professionnels vieillissants dans les agences publiques au Québec, Saba et coll. (1998) proposent une typologie s'articulant autour de trois leviers suivant en cela les travaux de Casey et Bruche (1983) ; Guérin (1991) ; Saba (1995). Les éléments du premier groupe sont liés aux *pratiques de développement des carrières*, les éléments du second groupe concernent les *pratiques d'aménagement des conditions de travail*, alors que les éléments du troisième groupe se réfèrent aux *politiques de relations avec les employés* pour traiter des questions de harcèlement et de résolution de problèmes rencontrés par les employés vieillissants. Malcor (1984), traitant de l'engagement des hommes de l'entreprise soulève quant à lui l'intérêt d'avoir une hiérarchie engagée en permettant aux cadres hiérarchiques de s'impliquer plus à fond dans la vie de l'entreprise à travers *diverses formes de participation*. Enfin, Igalens (1997), traitant du concept d'engagement des ressources humaines, fait un recensement de soixante-cinq pratiques de GRH desquelles il tire trois grappes : les *pratiques d'information et de communication*, les *pratiques d'implication*, et les *pratiques de qualité totale*.

Les études dont il vient d'être mention privilégiées toutes une certaine forme de gestion participative à la manière de Lawler III (1993). Ce modèle soutient la thèse selon laquelle les organisations favorisant la participation des employés à la vie de l'organisation devraient bénéficier d'une flexibilité accrue pour la production de biens et services. Une approche participative va aussi dans le sens de recruter et de former des employés acquis à la cause et aux objectifs de l'organisation tout en valorisant et récompensant l'autonomie et l'efficacité au travail.

### 1.3.5 Répercussions sur les organisations

L'engagement organisationnel a des *répercussions importantes* sur les organisations. Le lien entre l'engagement organisationnel et l'efficacité de l'entreprise a été identifié et discuté à plusieurs reprises (Mowday et coll., 1982 ; Reichers, 1985 ; Mottaz, 1988 ; Randall, 1990). À partir d'une méta analyse regroupant les données de trente-cinq articles, Randall (1990) relève cinq conséquences fréquemment associées à l'engagement organisationnel soit le rendement, l'effort, l'absentéisme, la ponctualité et le roulement. Au même moment, Oliver (1990) présente des thèmes similaires en affirmant que le niveau d'engagement organisationnel influe sur le roulement, la ponctualité, l'effort au travail et un comportement d'appui envers l'organisation.

Laflamme (1997) rappelle que l'organisation bénéficie grandement des retombées relatives à un niveau supérieur d'engagement du personnel étant donné les trois grands principes qui sous-tendent l'engagement organisationnel, soit les efforts que l'individu est prêt à déployer au-delà des exigences de l'emploi, le niveau d'efficacité de l'employé relatif à sa productivité, à la qualité de ses prestations et du maintien des coûts de production, et finalement le niveau de collaboration manifesté par l'employé.

Meyer et Allen (1997) identifient la rétention des employés à l'emploi, la performance au travail et le bien-être des personnes comme les trois principales conséquences de l'engagement organisationnel. En ce qui concerne la rétention des employés à l'emploi, ces auteurs avancent que la relation entre l'engagement organisationnel et la rétention des employés est bien établie dans la documentation scientifique puisqu'on y rapporte de constantes corrélations négatives entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'organisation et le taux de roulement effectif. Même si les corrélations sont plus fortes pour l'engagement affectif, des corrélations significatives existent aussi pour les deux autres composantes envers le taux de roulement.

Ensuite, la performance au travail représente un second élément sur lequel le niveau d'engagement organisationnel risque d'avoir une influence. Pour Meyer et coll. (1989), il est important de distinguer entre l'engagement organisationnel basé sur le désir d'une

personne de s'approprier les valeurs de son organisation et l'obligation pressentie par cette personne de demeurer au service de l'organisation. Les employés qui sont engagés envers leur organisation de façon affective ont tendance à offrir un rendement plus élevé que ceux qui ne le sont pas. En fait, ces auteurs soutiennent qu'il existe suffisamment de données empiriques pour soutenir que l'engagement affectif est corrélé positivement avec la performance au travail alors que l'engagement raisonné le serait négativement. La direction de la relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail varie en fonction de la nature de cet engagement.

Une revue d'études empiriques menée par Meyer et Allen (1997) permet de faire des liens significatifs entre la performance organisationnelle et l'assiduité au travail. En effet, les résultats montrent que l'absentéisme volontaire serait très corrélé à la composante affective alors qu'il ne le serait pas de façon significative à la composante raisonnée. La relation entre l'engagement moral et l'absentéisme volontaire n'a reçu que peu d'attention et est apparue corrélée de façon significative dans une étude, mais pas dans les autres études du même type.

Les études montrent que l'engagement affectif est positivement corrélé au rendement au travail (in-role performance), autant dans les cas d'auto-évaluation du rendement que dans les cas d'évaluation par les supérieurs hiérarchiques. Les employés ayant un niveau élevé d'engagement affectif produisent mieux que ceux démontrant un faible niveau d'engagement affectif. Les études sur l'engagement raisonné font état d'un nombre réduit de corrélations positives entre la composante raisonnée et les indicateurs de performance. Vu le peu d'études effectuées pour mesurer la relation avec les indicateurs de performance, la composante morale affiche des résultats similaires à ceux obtenus pour la composante affective, mais de plus faible intensité.

Les employés affichant un fort niveau d'engagement affectif semblent être plus prêts à s'engager dans des comportements de bon citoyen organisationnel (citizenship behavior) c'est-à-dire des comportements particulièrement critiques pour l'organisation de ceux allant « au-delà » de ce qui est attendu d'eux dans la description des tâches

(extra-role behavior), que ceux ayant un faible niveau d'engagement affectif. Plusieurs études rapportent une relation significative entre les comportements attendus d'un bon citoyen et l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997). Tout comme pour le rendement au travail, les études montrent que la composante morale a reçu moins d'attention que la composante affective, mais qu'elle évolue dans le même sens que la composante affective, mais avec une plus faible intensité. Les résultats sont beaucoup moins probants lorsque la composante raisonnée est mise au test ; certains n'y voient aucune relation (Meyer et coll., 1993), d'autres une relation négative (Shore et Wayne, 1993), alors qu'un autre y voit une relation positive, mais de faible intensité (Moorman, 1991).

Enfin, l'étude de Meyer et Allen (1997) fait état de réactions au travail généralement associées à la possibilité de s'exprimer (voice), d'accepter les choses comme elles sont (loyalty) et de se retirer ou d'ignorer les situations insatisfaisantes (neglect). Une étude de Meyer et coll. (1993) auprès d'un groupe d'infirmières, révèle que la composante affective est corrélée positivement avec le désir de faire des suggestions d'améliorations (expression), d'accepter les choses comme elles sont (loyauté), et corrélée négativement avec la tendance à se retirer de situations perçues comme désagréables (retrait). La composante raisonnée n'a pas établi de lien avec une propension chez les infirmières à suggérer des moyens d'amélioration ou à accepter la situation telle qu'elle se présente. Par contre, plus les infirmières sont du type raisonnée, plus elles affichent une propension à se retirer passivement de situations insatisfaisantes.

## CHAPITRE 2

### PROBLÉMATIQUE, MODÈLE, QUESTION DE RECHERCHE

---

Ce chapitre permet de préciser la problématique de recherche. Nous proposons également notre modèle théorique, notre question de recherche ainsi que les différentes hypothèses posées et les justifications sur lesquelles elles reposent. Nous terminons avec des commentaires généraux sur l'intérêt que suscite une telle recherche.

#### **2.1 La problématique de recherche**

Depuis le début de la décennie 1990, au Québec comme ailleurs, le monde organisationnel s'habitue lentement au phénomène des restructurations d'entreprises, rationalisations d'effectifs ou encore mises à pied massives dans des secteurs qui jusque-là avaient su résister aux aléas d'une économie chancelante et d'une recherche incessante d'avantages compétitifs. Presque toutes les grandes entreprises citées au palmarès de Fortune 1000 auraient procédé à une forme de rationalisation (Kets de Vries et Balazs, 1997) ; plus de trois millions d'emplois sont éliminés chaque année depuis 1989 aux États-Unis (Mishra et coll., 1998) pour divers motifs économiques. Ces pratiques managériales n'ont pas touché exclusivement les entreprises privées puisque les services publics, pourtant jusque-là réputés pour leurs emplois à vie, cherchent aussi par différents moyens à alléger leurs obligations salariales. Même si les médias ont abondamment fait état des rationalisations d'effectifs au cours des dix dernières années, ce phénomène a été très peu étudié de manière systématique et rigoureuse par les chercheurs qui se seraient contentés jusqu'à tout récemment d'approches prescriptives et anecdotales (Luthans et Sommer, 1999). Ces auteurs allèguent que le thème de rationalisation d'effectifs commence à recevoir plus d'attention étant donné le nombre croissant d'organisations s'y adonnant et de ses impacts sur la main-d'œuvre restante.

Les écrits ont amplement discuté de phénomènes comme la compétitivité accrue, la mondialisation, les exigences croissantes de la clientèle, l'incertitude et la turbulence des marchés pour appuyer les besoins de changements majeurs au sein de l'organisation. Ces changements exigent l'acquisition et le maintien d'un style de gestion plus efficace, tout en imposant pratiquement la disparition des structures hiérarchiques lourdes. La montée d'un modèle de gestion qui voit disparaître des catégories entières de cadres spécialisés et naître de nouvelles formes d'organisation, moins bureaucratiques et plus entrepreneuriales, se fait au détriment de la sécurité d'emploi des cadres de l'entreprise (Koch et Godden, 1997).

Par rapport aux opportunités et aux dilemmes résultant des changements structurels dans les organisations, les cadres devront faire plus, et mieux (Koch et Godden, 1997). De manière générale, les cadres seront appelés à démontrer plus d'autonomie et de coopération. Ils devront montrer plus de flexibilité et développer de nouvelles compétences. Les « cadres survivants » se retrouvent typiquement avec une étendue de responsabilités plus grande, des attributions élargies et un plus grand nombre de personnes sous leurs ordres. Certains auront de la difficulté à assumer ces nouvelles responsabilités ainsi que les nouveaux rôles qui leur sont attribués dans l'organisation. D'autres pourraient éprouver de la difficulté à se doter d'une identité propre ainsi qu'à réaliser les attentes nouvelles soulevées par les nouveaux rôles qui leur incombent. Enfin, comme la sécurité d'emploi représente une forme de contrepartie de la loyauté et de l'engagement des cadres envers leur organisation, ceux-ci pourraient se sentir libres de se réaliser ailleurs dans un milieu qui servirait mieux leurs intérêts personnels.

Dans une telle perspective, il apparaît important de mieux saisir les déterminants de l'engagement organisationnel chez les cadres de l'entreprise. Le concept d'engagement organisationnel a reçu, au cours des dernières années, une attention considérable et il est concevable de penser que cette attention va se continuer et pourrait même s'intensifier dans le but de mieux cerner toutes ses implications dans l'organisation. Les premières définitions et mesures de l'engagement organisationnel se limitaient à des approches unidimensionnelles. Parmi celles-ci, une approche largement utilisée

dans les études réfère à l'engagement affectif qui soutient que l'identification de l'individu à son organisation passe par son acceptation des objectifs poursuivis par cette organisation. Une autre dimension porte sur une approche échangiste faisant que l'individu maintient un lien avec l'organisation pour des raisons purement calculées d'intérêts personnels. Une troisième avenue fait de l'éthique protestante son point central qui fait que l'individu maintient son lien avec une organisation pour une question de valeur morale.

Aborder l'engagement organisationnel selon un construit tridimensionnel sur la base des travaux contemporains de Meyer et Allen (1997) qui soutiennent qu'un individu peut être à la fois engagé de façon affective, raisonnée et morale envers une organisation nous semble la voie à suivre. Le fait de n'étudier qu'une seule de ces facettes comme l'ont fait bon nombre d'auteurs dans le passé, ferait perdre les nuances que renferme une étude plus globale du phénomène d'engagement organisationnel. La validité du construit tridimensionnel a été vérifiée à maintes reprises et ne fait plus de doute. C'est le concept qui apparaît comme le plus complet puisqu'il englobe les modèles unidimensionnels des études antérieures tout en proposant une vision plus globale et réaliste du phénomène.

Par ailleurs, il existe encore un flou entourant les écrits quant aux déterminants de l'engagement organisationnel et ses conséquences sur l'organisation. De nombreux écrits ont fait grand état des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles comme étant les déterminants de l'engagement organisationnel. Dans cette recherche, nous proposons un modèle explicatif de l'engagement organisationnel des cadres hiérarchiques qui prend sa source dans le modèle des attentes prôné par Mottaz (1988) et repris par la suite par les études de Oliver (1990), Zeffane (1994), Saba et coll. (1992a, 1998). Ce modèle fait de la théorie de l'échange, le thème central du modèle conceptuel de l'engagement organisationnel qui allègue qu'un individu s'engage envers une organisation en retour de certaines considérations de cette organisation. Plus les attentes d'un individu sont en adéquation avec les possibilités de réaliser ses attentes, plus grand sera l'engagement organisationnel, ce

qui revient à dire que l'engagement organisationnel reflète le niveau d'harmonie entre la personne et l'environnement (Dawis R., 1992 ; Wanous et coll., 1992 ; Guérin et coll., 1999b).

Cette recherche propose donc l'étude des liens pouvant exister entre les attentes et les possibilités de réalisation de ces attentes sur les trois composantes de l'engagement organisationnel des cadres de l'organisation. La recherche prévoit apporter les nuances nécessaires aux liens pouvant exister entre les facteurs d'attentes et les possibilités de les satisfaire, et la tridimensionnalité de l'engagement organisationnel en tenant compte des caractéristiques individuelles comme l'ont fait un certain nombre d'auteurs (Mathieu et Zajac, 1990) ou encore les caractéristiques organisationnelles comme l'a fait Zeffane (1994). En effet, les écrits reconnaissent que les attentes professionnelles peuvent être influencées par des caractéristiques individuelles incorporant des facteurs sociodémographiques, professionnels, psychoaffectifs et cognitifs. Les possibilités de réalisation des attentes peuvent à leur tour être influencées par des caractéristiques organisationnelles telles que la taille de l'organisation, les perceptions de rôle (stresseurs), la communication des rationalisations d'effectifs, les changements organisationnels survenus ou encore les pratiques de gestion. L'inadéquation des attentes avec les possibilités de les satisfaire aurait un effet négatif sur l'attitude et les comportements au travail du cadre y incluant une réduction de la satisfaction au travail, de la performance au travail et de l'engagement organisationnel (Mowday et coll., 1982).

### **2.1.1 Le modèle théorique de recherche**

Afin de mieux comprendre le phénomène d'engagement organisationnel, il nous est apparu intéressant de proposer un modèle qui tienne à la fois compte des caractéristiques individuelles et organisationnelles ainsi que des attentes et des possibilités de réalisation des attentes comme étant les déterminants de l'engagement organisationnel. Un bref retour sur la documentation scientifique permet de rappeler que nombre d'auteurs se sont littéralement limités à expliquer l'engagement organisationnel à partir de ce qu'on appelle les antécédents, c'est-à-dire les

caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles. Plus récemment, d'autres comme Mottaz (1988), Oliver (1990) ou encore Zeffane (1994) ont utilisé la théorie des attentes satisfaites pour expliquer l'engagement organisationnel, mais peu se sont arrêtés à concilier ces deux approches. Nous voulons montrer que la meilleure manière d'expliquer l'engagement organisationnel serait de médiatiser les relations entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et l'engagement organisationnel par les attentes et les possibilités de réalisation des attentes. Comme le soulignent Turnley et Feldman (2000) dans une étude sur le contrat psychologique où les auteurs apportaient deux variables médiatrices dans l'explication des impacts de violation du contrat psychologique, s'en tenir à la réplique d'études passées sans envisager d'autres avenues explicatives contribue très peu à l'avancement de notre compréhension des attitudes et des comportements des personnes.

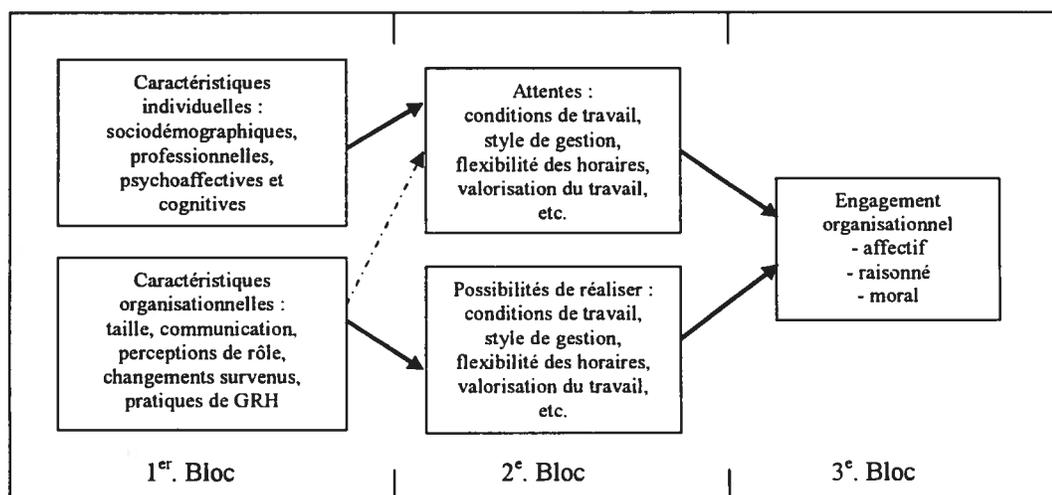
L'approche est peu utilisée dans la documentation scientifique pour l'étude de l'engagement organisationnel. En l'absence de modèles théoriques similaires concernant le phénomène qui nous intéresse, le modèle théorique poursuivi dans notre recherche nous apparaît porteur de pistes exploratoires inédites quant aux tenants et aboutissants caractérisant l'engagement organisationnel. Nous croyons ainsi être en mesure de répondre à notre problématique de recherche à l'aide d'un modèle d'analyse comportant trois blocs de variables (figure 1 à la page suivante).

Le premier bloc de variables met en évidence les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles pouvant influencer l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale. L'intérêt de présenter les caractéristiques individuelles séparément des caractéristiques organisationnelles vient du fait que les premières sont généralement reconnues dans la documentation scientifique comme pouvant avoir des liens importants avec les attentes des individus, alors que les deuxièmes peuvent avoir des liens avec les possibilités de réalisation des attentes. Les caractéristiques organisationnelles pourraient aussi avoir des liens avec les attentes, mais à un degré moindre. À noter que les pratiques de gestion des ressources humaines font partie des caractéristiques organisationnelles.

Le deuxième bloc de variables s'intéresse aux attentes des cadres et de la perception qu'ont les cadres quant aux possibilités de les réaliser. S'inspirant du modèle de Mottaz (1988) et repris par Oliver (1990) et Zeffane (1994), les attentes et les possibilités de réalisation des attentes se trouvent au centre du modèle théorique et servent de médiateurs aux caractéristiques individuelles et organisationnelles qui sont les déterminants de l'engagement organisationnel.

Enfin, le troisième bloc porte sur l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale. C'est la variable dépendante que nous tentons d'expliquer à partir d'un modèle médiatisé. Notre recherche s'intéresse donc à savoir si les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes peuvent vraiment servir d'éléments médiateurs entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions.

Figure 1 Le modèle théorique de recherche



- 1<sup>er</sup>. Bloc : les variables indépendantes (caractéristiques individuelles, caractéristiques organisationnelles y incluant les pratiques de gestion des ressources humaines)
- 2<sup>e</sup>. Bloc : les variables médiatrices (attentes et possibilités de réalisation des attentes)
- 3<sup>e</sup>. Bloc : la variable dépendante (engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale)

### 2.1.2 La question de recherche et les hypothèses

Nous référant au modèle théorique de recherche, nous tentons de vérifier si un modèle explicatif de l'engagement organisationnel médiatisé par les attentes des cadres et les possibilités de réaliser ces attentes au sein de l'organisation est plus en mesure d'expliquer les dimensions de l'engagement qu'un modèle qui leur associerait directement les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles. Retenons que les attentes peuvent être influencées par des caractéristiques sociodémographiques, professionnelles, psychoaffectives et cognitives. Les possibilités de réalisation quant à elles, peuvent être influencées par des caractéristiques organisationnelles telles que la taille, le type de communication, les perceptions de rôle, et les pratiques de gestion implantées au sein de l'organisation (Saba et coll., 1992a). La question de recherche se pose donc ainsi :

Un modèle explicatif de l'engagement organisationnel médiatisé par les attentes et les possibilités de satisfaire ces attentes par l'employeur est-il plus en mesure d'expliquer les trois dimensions de l'engagement que le modèle leur associant directement les caractéristiques individuelles et organisationnelles ?

L'engagement organisationnel représente un concept qui se précise au fil des années. Plusieurs études recensées dans notre bibliographie et relatées dans ce texte (Becker, 1960 ; Dubin et coll., 1975 ; Kidron, 1978 ; Mowday et coll., 1979 ; Mottaz, 1988 ; Oliver, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Elizur et Koslowski, 2001) ont fait de l'engagement organisationnel un champ d'étude privilégié. D'autres études s'ajoutent à celles-ci dans des contextes portant sur des populations québécoises, dont celles de Laflamme et coll. (1996) ; Fabi et coll. (1997) ; Saba et coll. (1998) ; Tremblay et coll. (1998) ; Guérin et coll. (1999b) ; Tremblay et coll. (2000).

La présente recherche est composée de dix hypothèses principales. Chacune de ces hypothèses porte sur une dimension spécifique de la relation entre l'engagement organisationnel et ses principaux déterminants que sont les attentes et les possibilités de

les satisfaire ainsi que les caractéristiques individuelles et organisationnelles. Nous regroupons nos hypothèses en trois volets. Un premier volet d'hypothèses se préoccupe des effets directs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur l'engagement organisationnel. Un deuxième volet d'hypothèses établirait des liens pouvant exister entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les attentes et les possibilités de les satisfaire. Finalement, les liens pouvant exister entre les attentes et les possibilités de les satisfaire et l'engagement organisationnel dans ses trois composantes feraient l'objet du troisième volet d'hypothèses.

Dans le premier volet, nous postulons que les caractéristiques individuelles des cadres de même que les caractéristiques organisationnelles sont susceptibles d'influencer les trois composantes de l'engagement organisationnel suivant en cela les résultats de la méta analyse de Mathieu et Zajac (1990) et les travaux de Meyer et Allen (1997). Nous rappelons que plusieurs travaux antérieurs rapportent des résultats contradictoires quant aux liens entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et l'engagement organisationnel.

Quant aux caractéristiques individuelles, mis à part les variables portant sur le niveau de scolarité, les responsabilités familiales et le nombre de mois sur le marché du travail, toutes les autres semblent indiquer une relation significative positive avec l'engagement organisationnel. C'est ce que nous allons retenir comme hypothèse. Comme complément d'information, il semblerait que les caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge, le sexe et le niveau de scolarité seraient plutôt rattachées à la composante affective (Meyer et Allen, 1991). D'ailleurs, la position de Meyer et Allen à ce sujet est appuyée par les résultats de la méta analyse de Mathieu et Zajac (1990). Par contre, ces auteurs soulignent le fait que toutes les études ne vont pas nécessairement dans le même sens et que certaines indiquent même que les relations ne sont pas toujours très significatives. Par exemple, le modèle de March et Simon (1958) fait de l'âge et du niveau de scolarité des déterminants à l'engagement raisonné. Des études de Chelte et Tausky (1986) et de Marsden et coll. (1993) appuient la thèse selon laquelle les responsabilités familiales augmenteraient l'engagement organisationnel

sans toutefois les lier directement à la composante affective. Pour ce qui est de notre propre étude, nous retenons les facteurs sociodémographiques comprenant l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, et les responsabilités familiales comme des variables pouvant nuancer les facteurs intrinsèques au travail, retenant en cela la position soutenue par Meyer et Allen (1991) qui les lient à la composante affective de l'engagement organisationnel.

Quant aux facteurs professionnels, il semblerait justifié, d'estimer que l'engagement raisonné se développe en fonction d'une accumulation de paris (investissements) et d'un manque d'opportunités d'emploi. Meyer et Allen (1991) avancent que ces assertions se sont bâties beaucoup plus sur la force d'arguments théoriques que sur la base de résultats empiriques. Ces auteurs font une mise en garde quant à une difficulté d'interprétation cohérente des résultats des études pour justifier les prédictions. Les caractéristiques professionnelles comme le niveau du salaire, le statut d'emploi, ainsi que l'ancienneté sous ses quatre formes - dans le poste actuel, sur le marché du travail, en tant que cadre, chez l'employeur actuel - devraient plutôt être associées à des facteurs extrinsèques au travail et de ce fait, montrer un lien relationnel avec la composante raisonnée de l'engagement organisationnel.

Quant à la variable portant sur le niveau hiérarchique, les études de Stevens et coll. (1978) et Fabi et coll. (1997) amènent plutôt à penser que cette variable aurait une influence sur la composante affective. Ils expliquent cette position par le fait que les personnes de niveaux plus élevés seraient plus engagées envers les valeurs de leurs organisations. Par extension, nous pensons que les mêmes explications pourraient très bien s'appliquer au nombre de personnes que le cadre doit superviser directement. Nous allons donc suivre cette thèse et avancer un lien entre le niveau hiérarchique et le nombre de personnes supervisées directement et la composante affective.

Pour ce qui est des caractéristiques psychoaffectives et cognitives, Mathieu et Zajac (1990) font un lien direct entre l'attachement au travail et l'importance du travail, et l'engagement organisationnel. Mayer et Schoorman (1998) font la même chose, mais en les rattachant à la composante affective plutôt qu'à la composante raisonnée. Cohen

(1996) lie à la fois l'attachement au travail et l'importance du travail aux composantes affective et morale. Cette dernière position corrobore la thèse soutenue par Meyer et Allen dans leurs écrits qui témoignent d'une certaine corrélation entre la composante morale et la composante affective. Il faut reconnaître que les écrits portant sur le développement de la composante morale sont encore plus théoriques que pratiques (Meyer et Allen, 1997). Nous entendons donc mesurer les facteurs d'attachement au travail et d'importance au travail en relation avec les composantes affective et morale.

Comme le concept d'engagement organisationnel est étroitement lié à la notion de plafonnement de carrière, d'un traitement juste et équitable, ceux qui croient que leur carrière peut encore progresser auront en général tendance à développer plus d'engagement envers leur organisation. À l'inverse, ceux qui perçoivent que leur carrière n'avance plus étant donné un manque d'opportunités de développement professionnel pourraient développer moins d'engagement envers l'organisation. Luthans et coll. (1987) prétendent que le choix est aussi lié aux opportunités d'emploi ; ceux qui perçoivent un plus grand nombre d'alternatives (plus de choix s'offrant à eux), seront plus engagés. Ce type d'engagement est généralement associé à la composante raisonnée. Nous allons donc suivre ce raisonnement et postuler un lien étroit entre le plafonnement de carrière et la composante raisonnée de l'engagement organisationnel.

**Hypothèse 1** Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles (âge, sexe, salaire, statut de l'emploi, nombres de personnes supervisées, ancienneté chez l'employeur actuel, dans le poste actuel, et en tant que cadre, niveau hiérarchique, attachement au travail importance du travail, plafonnement de carrière) et l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale (effets directs).

Il y aura une relation significative négative entre les caractéristiques individuelles (scolarité, responsabilités familiales, ancienneté sur le marché du travail) et l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale (effets directs).

Quant aux caractéristiques organisationnelles, cette étude retient l'intensité des changements organisationnels opérés au sein des établissements au cours des cinq dernières années – réduction des effectifs, restructuration, fusion comme éléments pouvant avoir une incidence sur l'engagement organisationnel. Les écrits reconnaissent que les rationalisations d'effectifs peuvent créer une pléthore de problèmes organisationnels dont une diminution de l'engagement organisationnel chez les cadres (Luthans et Sommer, 1999). Ces derniers postulent que les rationalisations d'effectifs pourraient avoir un impact négatif sur les attitudes des cadres survivants envers l'organisation, ce qui peut s'apparenter à la composante affective de l'engagement, alors que d'autres pourraient « se mettre à la recherche d'opportunités d'emploi offrant plus de sécurité », ce qui cette fois s'apparente à la composante raisonnée. Devant cette apparente ambiguïté, nous allons postuler que les changements dans l'organisation peuvent avoir à la fois des liens avec les composantes affective et raisonnée.

La variable décrite sous l'appellation « perceptions de rôle » se réfère aux agents stressés dans l'emploi où l'on retrouve généralement des indicateurs touchant à l'ambiguïté de rôle, au conflit de rôle et à la surcharge du rôle (Iverson, 1996). Les conditions de travail sont considérées comme stressantes lorsque les demandes de travail excèdent les capacités d'un individu à les rencontrer. La plupart des études consultées vont dans le même sens et attribuent une corrélation négative à l'ambiguïté de rôle sur les composantes affective et morale (Morris et Sherman, 1981 ; Allen et Meyer, 1990 ; Reilly et Orsak, 1991 ; Lee, 1992). D'autres recherches établissent un lien étroit entre l'ambiguïté de rôle et l'engagement organisationnel sans distinction entre les trois composantes (Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Stevens et coll., 1978 ; Jamal, 1990). Les perceptions de rôle seront donc liées aux composantes affective et morale dans le modèle proposé.

Quant à la variable « justice interactionnelle » où la manière de communiquer les rationalisations d'effectifs joue un rôle de premier plan dans l'engagement organisationnel de même que la manière de traiter les personnes ayant été affectées par les changements, nous allons postuler un lien avec les trois composantes. Nous suivons

en cela la position de Meyer et Allen (1997) qui soutiennent que la perception qu'ont les individus quant à la manière de communiquer les changements et de traiter les partants « possède le potentiel » d'influencer les trois composantes. Lind et Tyler (1988) de même que Luthans et Sommer (1999) ont trouvé qu'il y avait aussi une corrélation positive entre le fait de communiquer les changements organisationnels et l'engagement organisationnel. Selon Luthans et Sommer (1999), les cadres impliqués dans des sessions d'information au sujet de changements avaient plus de temps de s'ajuster et de comprendre le processus ; cela aurait un impact positif sur leur attitude envers l'organisation puisqu'ils ont eu le temps et l'information nécessaires pour assimiler le changement.

Même si la taille de l'organisation n'est pas une variable qui a donné des résultats probants dans les études antérieures, nous choisissons de la retenir étant donné qu'elle a été étudiée dans le passé en rapport avec l'engagement organisationnel (Mowday et coll., 1982). Les études de Hrebiniak et Alutto (1973) et Morris et Sherman (1981) n'ont décelé aucun lien évident entre la taille de l'organisation et l'engagement organisationnel. De façon exploratoire, Baba et Knoop (1987) sont d'avis que la taille de l'organisation devrait au moins avoir un lien théorique avec l'engagement organisationnel. Les personnes au sein de grandes entreprises pourraient développer un sens de pouvoir qui les amène à se sentir plus engagées envers cette organisation. Par ailleurs, les personnes dans de plus petites entreprises pourraient tout autant se sentir engagées vu les interactions sociales que favorisent les petites organisations. De la même manière, les missions des établissements nous apparaissent appartenir à la même catégorie que la taille des établissements. Nous croyons que le style de gestion, le climat organisationnel, le travail en équipe, les modes de communication, le processus de prise de décision des différents établissements (Fabi et coll., 1997) pourraient avoir une influence sur les composantes de l'engagement organisationnel.

Quant aux pratiques de gestion des ressources humaines, nous proposons un lien entre les variables dites « intrinsèques » et les composantes affective et morale, alors que les variables dites « extrinsèques » auront un lien avec la composante raisonnée suivant en cela ce que les écrits retiennent de façon générale. C'est donc dire que des pratiques

visant l'information des cadres, le développement de leur carrière et de leurs compétences, le partage du pouvoir ou encore le contenu du travail seront considérées comme des variables « intrinsèques » et seront donc susceptibles de nuancer les composantes affective et morale. Quant aux pratiques « extrinsèques », elles seront plutôt composées de pratiques visant les aménagements du travail ou encore les pratiques liées aux récompenses et aux avantages sociaux.

Nous pensons que les liens entre les caractéristiques organisationnelles et l'engagement organisationnel devraient être positifs sauf dans les cas de la clarté de rôle pour ce qui est des composantes affective et morale, et de la justice interactionnelle pour ce qui est de la composante raisonnée. Même si quelques pratiques de gestion (entre autres, les pratiques concernant le défi au travail et la rétroaction) montrent des liens négatifs avec l'engagement organisationnel, nous retenons que la très grande majorité aurait des liens de nature positive, et c'est ce que nous allons retenir.

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques organisationnelles (changements survenus, taille, missions des établissements, pratiques de gestion) et l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale (effets directs).

#### **Hypothèse 2**

Il y aura une relation significative négative entre les perceptions de rôle et les composantes affective et morale de l'engagement organisationnel, et la justice interactionnelle et la composante raisonnée de l'engagement organisationnel (effets directs).

Dans le deuxième volet d'hypothèses, nous entendons postuler que les caractéristiques individuelles et organisationnelles ont des liens significatifs avec les attentes et les possibilités de les satisfaire. Les travaux de recherche sur l'engagement organisationnel s'intéressant aux relations entre les caractéristiques individuelles et les attentes ne sont pas nombreux, mais méritent d'être vérifiés même si les résultats ne sont pas toujours des plus probants (Fabi et coll., 1997). Quant aux variables organisationnelles, nous nous intéressons en particulier à quelques-unes des variables les plus souvent répertoriées dans les écrits pour expliquer les liens entre celles-ci et les possibilités de satisfaire les attentes. Parmi celles-ci se trouvent la taille de l'établissement, la

perception qu'ont les cadres de leur rôle ou encore les stressés dans l'emploi, l'intensité des changements survenus au sein des établissements (rationalisations d'effectifs, fusions) et la perception qu'ont les cadres de la façon dont l'organisation s'y est prise pour communiquer les rationalisations d'effectifs (dimension informationnelle et interactionnelle de l'équité selon Fabre, 1997).

Contrairement à ce que nous avons pu faire avec les relations entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et l'engagement organisationnel, il est plus difficile cette fois d'apporter les mêmes nuances quant aux relations entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les attentes et les possibilités de réalisation de celles-ci. Nous nous retrouvons dans un terrain relativement inexploité et notre démarche correspond plus à une partie exploratoire de l'étude.

**Hypothèse 3** Il y aura une relation significative entre les caractéristiques individuelles (âge, sexe, scolarité, responsabilités familiales, revenu, statut de l'emploi, nombre de personnes supervisées, ancienneté chez l'employeur actuel, dans le poste actuel, en tant que cadre, et sur le marché du travail, niveau hiérarchique, attachement au travail, importance du travail, progression de carrière) et les attentes des cadres.

**Hypothèse 4** Il y aura une relation significative entre les caractéristiques organisationnelles (changements survenus, taille, missions des établissements, perceptions de rôle, justice interactionnelle) et les possibilités de réalisation des attentes des cadres, et une relation similaire, mais de moindre intensité entre ces mêmes caractéristiques organisationnelles et les attentes des cadres.

Nous partageons l'idée des chercheurs qui soutiennent que les pratiques de gestion des ressources humaines ont une influence importante sur l'engagement au travail des employés (Tremblay et coll., 1998 ; Tremblay et coll., 2000). C'est pourquoi nous émettons une hypothèse particulière à vérifier indépendamment des autres variables organisationnelles dont elles font partie. Nous considérons que les pratiques de gestion des ressources humaines sont étroitement liées aux possibilités de satisfaire les attentes des cadres, mais qu'elles pourraient aussi influencer les attentes des cadres, ne serait-ce qu'à un moindre degré.

**Hypothèse 5**

Il y aura une relation significative positive entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les possibilités de satisfaire les attentes des cadres, et une relation similaire, mais de moindre intensité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les attentes des cadres.

S'appuyant sur les résultats de deux études longitudinales de facture récente, l'une complétée aux États-Unis dans le domaine de la Santé et l'autre au Canada touchant les cadres de l'appareil gouvernemental canadien, il est tout à fait plausible de s'attendre à ce que les rationalisations d'effectifs aient des incidences négatives sur l'engagement organisationnel des cadres (Armstrong-Stassen, 1998 ; Luthans et Sommer, 1999). Dans les deux cas, les cadres auraient signalé une baisse significative de leur rendement au travail et de leur engagement envers l'organisation. D'ailleurs, Armstrong-Stassen (2002) rappelle que toutes les études démontrent que la théorie de l'équité de même que la théorie des attentes satisfaites prédisent que les rationalisations d'effectifs auront un impact négatif sur les attitudes et les comportements au travail des employés restants. Une étude longitudinale portant sur trois années a d'ailleurs confirmé aux auteurs que les rationalisations d'effectifs avaient des incidences négatives sur la performance au travail de même que sur l'engagement organisationnel chez les survivants ou ceux qui avaient échappé aux rationalisations après avoir été déclarés excédentaires. Nous croyons que les changements survenus devraient avoir une influence particulière sur les possibilités de satisfaire les attentes, et à un moindre degré, sur les attentes des cadres.

**Hypothèse 6**

Il y aura une relation significative négative entre l'intensité des changements organisationnels survenus au sein des établissements et les possibilités de satisfaire les attentes des cadres, et une relation similaire, mais de moindre intensité entre les changements organisationnels et les attentes des cadres.

Enfin, pour ce qui est du troisième volet d'hypothèses, nous postulons que les attentes et les possibilités de réalisation des attentes intrinsèques auront des liens significatifs avec l'engagement affectif et moral. Les attentes et les possibilités de réalisation des attentes extrinsèques auront des liens significatifs avec l'engagement raisonné. Les

hypothèses 7 et 8 vont dans le sens des écrits discutés, qui mettent en évidence le fait que les attentes intrinsèques du travail (organisation du travail, pouvoir décisionnel, formes de participation, clarté des rôles, rétroaction, défi dans le travail) influenceront positivement davantage les types d'engagement affectif et moral que l'engagement raisonné. Cette dernière composante serait plutôt influencée par les attentes extrinsèques du travail généralement composées des considérations salariales, conditions de travail et autres facteurs d'hygiène selon ce que nous apprend la théorie de la motivation de Herzberg.

**Hypothèse 7** Il y aura une relation significative et positive entre les attentes intrinsèques des cadres - autonomie, responsabilisation, travail intéressant, avancement, participation à la prise de décision, utilisation des habiletés, reconnaissance – et les composantes affective et morale de l'engagement organisationnel.

**Hypothèse 8** Il y aura une relation significative et positive entre les attentes extrinsèques des cadres - salaires, avantages sociaux, sécurité d'emploi, conditions de travail, aménagement des horaires de travail – et la composante raisonnée de l'engagement organisationnel.

Les hypothèses 9 et 10 reflètent le courant de recherche appuyé par les travaux de Mottaz (1988), Oliver (1990) et Zeffane (1994) qui maintiennent que l'hypothèse des attentes satisfaites est le modèle le plus explicatif de l'engagement organisationnel. Comme nous venons de postuler pour les attentes intrinsèques, les possibilités de réalisation des attentes intrinsèques auront des liens d'influence significatifs avec les composantes affective et morale. De la même manière, les possibilités de réalisation des attentes extrinsèques auront des liens d'influence significatifs avec la composante raisonnée tout comme nous le suggérons pour ce qui est des attentes extrinsèques.

**Hypothèse 9** Il y aura une relation significative et positive entre la perception qu'ont les cadres des possibilités de satisfaire leurs attentes intrinsèques - autonomie, responsabilisation, travail intéressant, avancement, participation à la prise de décision, utilisation des habiletés, reconnaissance – et les composantes affective et morale de l'engagement organisationnel.

**Hypothèse 10** Il y aura une relation significative et positive entre la perception qu'ont les cadres des possibilités de satisfaire leurs attentes extrinsèques - salaires, avantages sociaux, sécurité d'emploi, conditions de travail, aménagement des horaires de travail - et la composante raisonnée de l'engagement organisationnel.

## 2.2 L'intérêt de la recherche

La pérennité et la performance des organisations « restructurées » reposent maintenant davantage sur l'engagement du personnel restant. Un discours organisationnel moderne comme l'appellent Tremblay et coll. (1998) ne se lasse pas d'insister sur le rôle clé que joue l'engagement des ressources humaines dans le succès de l'entreprise et, notamment au niveau des pratiques organisationnelles visant à améliorer la productivité ou la qualité des produits et services. On y présente de plus en plus les ressources humaines comme étant une source d'avantage compétitif pour l'organisation. L'engagement organisationnel est un concept en émergence dans la documentation scientifique qui suscite autant d'intérêt chez les praticiens que chez les universitaires (Guérin et coll., 1996 ; Tremblay et coll., 1998) puisqu'il permet de mieux saisir et comprendre le comportement des personnes au travail. Les employés engagés envers l'organisation sont plus susceptibles d'adhérer aux valeurs et aux buts de l'organisation et de s'y maintenir. À l'inverse, des employés non engagés peuvent avoir des répercussions négatives sur le rendement organisationnel. Cette recherche met en évidence la tridimensionnalité du concept d'engagement organisationnel. L'étude tridimensionnelle du phénomène est susceptible de mieux faire ressortir les nuances de l'engagement organisationnel en fonction de ses composantes affective, raisonnée et morale puisqu'elle est fondée sur des assises théoriques éprouvées et validées.

Les considérations des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles font partie des variables à l'étude tout comme l'ont fait d'ailleurs bon nombre d'études dans le passé. Cependant, contrairement à la majorité des études réalisées sur le phénomène d'engagement organisationnel, cette recherche amène la réflexion un pas plus loin en s'efforçant d'intégrer certaines pratiques de gestion des ressources humaines dans la recherche d'un modèle explicatif plus global et exhaustif.

Par ailleurs, cette étude s'inscrit dans un courant de recherche qui croit que les meilleurs déterminants de l'engagement organisationnel résident dans l'étude de l'influence des attentes et des possibilités de satisfaire les attentes sur l'engagement. Également, notre étude tient compte de l'influence des rationalisations d'effectifs sur les possibilités de réalisation des attentes afin d'ajouter un élément de réalité conjoncturelle aux résultats des déterminants de l'engagement organisationnel. De plus, nous poursuivons la thèse de Tremblay et coll. (2000) qui stipule qu'il est très important de mettre le point de vue des cadres au test : l'engagement organisationnel étant davantage influencé par les perceptions des cadres que par les faits que pourraient avancer des gestionnaires de ressources humaines dans les organisations. À cet égard, notre étude vise à tester le point de vue des cadres à l'égard d'un certain nombre de mesures ou pratiques présentes ou non dans les établissements.

L'originalité et la pertinence de cette recherche reposent sur l'étude de l'engagement organisationnel à partir d'un modèle médiatisé par les attentes et les possibilités de les satisfaire. L'étude des trois formes d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1997) à partir d'un modèle médiatisé par les attentes et les possibilités de les satisfaire est novateur. Nous avons choisi d'étudier l'engagement à travers un modèle qui intègre les caractéristiques individuelles et organisationnelles ainsi que les attentes des employés et les possibilités de satisfaire ces attentes par l'employeur pour expliquer les diverses formes d'engagement. Un tel modèle nous semble plus complet et plus révélateur quant aux différentes variables pouvant influencer l'engagement.

Cette façon d'appréhender l'étude de l'engagement favorise une meilleure compréhension des attentes des cadres. Notre modèle de recherche prévoit cerner les attentes et ensuite identifier leurs déterminants. Outre les caractéristiques individuelles, notre étude considère aussi les caractéristiques organisationnelles comme l'intensité des changements survenus au cours des cinq dernières années, les agents stressés associés au poste de cadre, la perception de justice interactionnelle et les pratiques de gestion implantées, comme étant susceptibles de marquer les attentes des employés. Ce modèle de recherche favorise tout autant une meilleure compréhension des possibilités

de réalisation des attentes. S'il apparaît important de bien connaître ce que les cadres veulent, désirent ou attendent de leurs organisations, il s'avère tout aussi important d'identifier ce que les organisations peuvent mettre en œuvre pour permettre aux cadres de réaliser leurs attentes. C'est ce que nous faisons en examinant comment les possibilités de réalisation des attentes influent sur les trois formes d'engagement.

Pourquoi avoir choisi d'étudier l'engagement organisationnel des cadres plutôt qu'un autre groupe dans l'organisation ? D'abord parce que le groupe des cadres semble avoir été le plus fortement touché par les récentes mesures de restructurations et de rationalisations d'effectifs, ensuite parce que les cadres seraient plus engagés envers l'organisation que les non cadres et enfin parce que les cadres sont positionnés à un endroit charnière dans l'organisation, faisant d'eux le lien incontournable entre les travailleurs et la haute direction. Ils représentent le canal de transmission par lequel passent l'information et les directives. Selon Armstrong-Stassen (1998), la plupart des études portant sur les conséquences des rationalisations d'effectifs se sont réalisées sur des employés non cadres puisque les cadres semblaient être immunisés par rapport à ces mesures. Même si l'impact des rationalisations d'effectifs des cadres sur l'organisation a fait l'objet de peu d'études en comparaison avec celles concernant les non cadres (Armstrong-Stassen, 1998), les études qui l'ont fait ont été à même de confirmer que les rationalisations d'effectifs influent négativement sur la performance au travail et sur l'engagement organisationnel des cadres (Brockner, 1988 ; Cascio, 1993 ; Kozlowski et coll., 1993 ; Kets de Vries et Balazs, 1997).

Tremblay et coll. (1998) croient que les gestionnaires réalisent que les changements nécessaires pour rendre les organisations plus concurrentielles requièrent, outre les transformations dans la façon dont les entreprises sont organisées, des modifications dans la manière dont les individus sont gérés. Non seulement les rationalisations d'effectifs n'éliminent-elles pas le besoin de cadres dans l'organisation, mais elles font ressortir certaines difficultés que pourraient éventuellement rencontrer les cadres à gérer des subalternes avec des ressources limitées à leur disposition.

Il revient à Gottlieb et Conkling (1995) d'avoir répertorié un ensemble de difficultés et d'opportunités confrontant les cadres et qu'ils portent à l'attention du lecteur. Les cadres pourraient eux-mêmes être perçus par leurs subalternes comme des facteurs de stress et même devenir contre-productifs et constituer eux-mêmes un problème pour l'organisation, par exemple en distribuant par inadvertance le travail de façon inégale et ainsi soulever chez les travailleurs un sentiment d'iniquité ou le sentiment d'être mal utilisés. On s'attendrait à ce que les cadres développent en priorité des relations d'emploi privilégiant un réel intérêt pour les employés et qu'ils établissent des liens communicationnels étroits en se faisant un devoir de rencontrer les employés sur une base régulière. Ils pourraient aussi prendre un intérêt particulier pour les questions personnelles et professionnelles des travailleurs afin d'alléger leurs anxiétés et développer des aptitudes à critiquer positivement les survivants, ceux-là mêmes qui sont particulièrement sensibles à la critique managériale.

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE ET PROCÉDURES DE RECHERCHE**

---

Le présent chapitre présente la méthodologie spécifique entourant notre recherche. Nous abordons en tout premier lieu la stratégie de recherche que nous avons suivie tout au cours de l'étude. Nous présentons ensuite une description exhaustive de la mesure des variables en justifiant le choix des échelles utilisées. Chacune des variables à l'étude y est présentée. Dans un troisième temps, nous introduisons le questionnaire comme notre outil de recherche et discutons de la façon dont nous avons procédé pour la cueillette des données. Une quatrième section présente la population à l'étude avant de passer au modèle d'analyse choisi pour le traitement des données. Nous poursuivons avec une section sur les techniques d'analyse privilégiées pour mesurer simultanément les effets des divers déterminants sur l'engagement organisationnel. La pertinence d'utiliser une approche en équations structurelles est établie. Nous terminons avec certains commentaires sur les considérations éthiques.

#### **3.1 Stratégie de recherche**

La démarche analytique de cette recherche suit une approche classique de type descriptif et explicatif. Elle est tout d'abord descriptive en ce sens qu'elle élabore un construit des attentes et des possibilités de les satisfaire à partir de ce que les cadres identifient comme étant leurs attentes et de ce qu'ils perçoivent comme possibilités de réaliser ces attentes dans leur environnement immédiat de travail. Cette recherche est tout aussi explicative puisqu'elle permet de faire les liens entre les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles, les attentes, les possibilités de satisfaire les attentes, et l'engagement organisationnel dans sa tridimensionnalité.

Notre recherche utilise un devis transversal de recherche (single sample cross-sectional design) puisqu'une seule et unique mesure dans le temps est effectuée. Néanmoins, notons que trois groupes de discussion pré-enquêtes ont été tenus avec une vingtaine de cadres. Ces groupes de discussion ont permis, entre autres, de procéder à une validation de la méthode de recherche, ainsi que d'acquérir des informations au sujet de la culture organisationnelle, des préoccupations des cadres, de leurs attentes et du langage utilisé dans le milieu de travail. Enfin, notre recherche utilise une approche quantitative se prêtant bien à un modèle hypothético-déductif permettant d'isoler certaines variables et ainsi d'expliquer la simultanéité des relations entre les variables. Cette approche se prête aux questions spécifiques de notre recherche compte tenu du contexte et des recherches antérieures effectuées sur l'engagement organisationnel.

### **3.2 La mesure des variables**

Cette section présente chacune des différentes variables à l'étude et les indicateurs permettant de les mesurer. Nous commençons par les variables dites indépendantes c'est-à-dire les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles susceptibles d'influencer l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions. Nous poursuivons avec les déterminants de l'engagement organisationnel soit les attentes professionnelles des cadres et les possibilités de réalisation de ces attentes qui forment les variables médiatrices susceptibles de nuancer la relation entre les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles et l'engagement organisationnel. Nous terminons avec la variable dépendante qui est l'engagement organisationnel ; nous la présentons sous ses trois composantes, c'est-à-dire les composantes affective, raisonnée et morale.

#### **3.2.1 Variables indépendantes – caractéristiques individuelles**

Le modèle théorique retient les caractéristiques individuelles et organisationnelles comme des déterminants de l'engagement organisationnel, médiatisés par les attentes et les possibilités de réaliser ces attentes. Nous présentons maintenant les caractéristiques sociodémographiques, professionnelles, psychoaffectives et cognitives.

### 3.2.1.1 Caractéristiques sociodémographiques

Cette étude retient un certain nombre de caractéristiques individuelles pouvant avoir un impact sur l'engagement organisationnel. L'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le statut marital et le nombre de personnes à charge se retrouvent parmi les caractéristiques sociodémographiques retenues.

**Âge.** Pour mesurer le facteur âge, nous utilisons une question directe où le répondant doit indiquer son âge en nombre d'années : « Quel est votre âge ? »

**Sexe.** La mesure de cette caractéristique se fait de la même manière que la précédente c'est-à-dire à partir d'une question directe qui demande au répondant de faire le choix entre le genre masculin (code 0) et le genre féminin (code 1) à la question : « Quel est votre sexe ? »

**Niveau de scolarité.** Pour évaluer le niveau de scolarité, nous utilisons le diplôme le plus élevé obtenu où le cadre répondant fait un choix entre le diplôme secondaire (code 1), collégial (DEC) (code 2), certificat universitaire (code 3), baccalauréat (code 4), maîtrise (code 5) ou doctorat (code 6) en répondant à la question : « Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ? »

**Présence d'un conjoint.** L'étendue des responsabilités familiales est d'abord mesurée à l'aide d'une question fermée portant sur la présence d'un conjoint. La question se formule ainsi : « Vivez-vous avec un(e) conjoint(e) ? » (code 1 = oui, code 0 = non)

**Nombre de dépendants.** L'étendue des responsabilités familiales est ensuite mesurée par le nombre de personnes à charge. Le répondant doit répondre à la question : « Combien de personnes dépendent actuellement de vous financièrement ? »

### 3.2.1.2 Caractéristiques professionnelles

Un certain nombre de caractéristiques professionnelles pouvant avoir un impact sur l'engagement organisationnel a été retenu. Parmi les caractéristiques professionnelles

se trouvent le revenu personnel, le revenu familial, le statut de l'emploi, le temps de travail, le nombre de personnes supervisées directement, l'ancienneté sur le marché du travail, l'ancienneté en tant que cadre, l'ancienneté dans le poste actuel et l'ancienneté chez l'employeur, ainsi que le niveau hiérarchique.

**Revenu personnel.** Le niveau salarial personnel brut est mesuré à l'aide d'une question qui stipule : « Cochez sur la grille ci-dessous la tranche qui correspond à votre revenu personnel actuel (brut) »

Tableau VII Échelles de mesure du revenu personnel

Moins de 40,000 \$
De 40,000 \$ à 54,999 \$
De 55,000 \$ à 69,999 \$
De 70,000 \$ à 84,999 \$
De 85,000 \$ à 99,999 \$
De 100,000 \$ à 114,999 \$
De 115,000 \$ à 129,999 \$
130,000 \$ et plus

**Revenu familial** Le niveau salarial familial brut est mesuré à l'aide d'une question qui stipule : « Cochez sur la grille ci-dessous la tranche qui correspond à votre revenu familial actuel (brut) »

Tableau VIII Échelles de mesure du revenu familial

Moins de 60,000 \$
De 60,000 \$ à 79,999 \$
De 80,000 \$ à 99,999 \$
De 100,000 \$ à 119,999 \$
De 120,000 \$ à 139,999 \$
De 140,000 \$ à 159,999 \$
De 160,000 \$ à 179,999 \$
180,000 \$ et plus

**Statut de l'emploi.** Le statut de l'emploi est mesuré à partir d'un indicateur portant sur la permanence de l'emploi détenu par le répondant, à l'aide d'une question directe : « Quel est le statut de l'emploi que vous occupez actuellement ? ». Le répondant doit faire un choix entre un emploi permanent (code 1), régulier sans permanence (code 2) ou contractuel (code 3).

**Temps de travail.** Un deuxième indicateur portant sur le statut de l'emploi vise à savoir si le répondant occupe un emploi à temps plein (code 1) ou à temps partiel (code 0) à partir de la question : « Travaillez-vous à temps plein – à temps partiel ? ». Le répondant coche la case appropriée.

**Nombre de personnes supervisées directement.** Pour évaluer le nombre de personnes supervisées, nous utilisons une question directe qui demande au cadre de répondre à la question : « Combien de personnes supervisez-vous directement ? »

**Ancienneté.** Le niveau d'ancienneté est mesuré à l'aide de quatre types d'ancienneté distincts. Des questions directes ont servi à mesurer les quatre types d'ancienneté. Dans chaque cas, le cadre doit indiquer le nombre d'années approprié :

*Ancienneté sur le marché du travail.* La question est formulée ainsi : « Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ? »

*Ancienneté en tant que cadre.* La question est formulée ainsi : « Depuis combien d'années êtes-vous cadre ? »

*Ancienneté au poste actuel.* La question est formulée ainsi : « Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ? »

*Ancienneté chez l'employeur actuel.* La question est formulée ainsi : « Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel ? »

**Niveau hiérarchique.** Pour évaluer le niveau hiérarchique, nous utilisons une question directe qui demande au répondant de faire un choix entre un statut de cadre intermédiaire (code 1), cadre supérieur (code 2) ou hors cadre (code 3). La question est

posée de telle sorte que le répondant doit répondre en cochant la case appropriée parmi les trois niveaux hiérarchiques : « Quel poste occupez-vous ? »

### **3.2.1.3 Caractéristiques psychoaffectives et cognitives**

Cette fois, trois variables construites à partir d'indicateurs pouvant avoir un impact sur l'engagement organisationnel ont été retenues. L'attachement au travail, l'importance du travail, et le plafonnement de carrière se trouvent parmi les caractéristiques psychoaffectives et cognitives. Tout chercheur est invariablement confronté à un choix entre l'utilisation d'échelles préexistantes ou la création de ses propres échelles (Thiétart et coll., 1999). Ces auteurs soulignent que le chercheur peut emprunter des échelles déjà existantes et validées par d'autres chercheurs, mais en s'assurant de son utilisation dans un contexte qui s'apparente à celui de sa création. On retient donc le besoin pour le chercheur de vérifier la validité de l'échelle de mesure préexistante dans le cadre immédiat de sa recherche. À titre indicatif, nous avons emprunté à Kanungo (1982) une échelle de mesure sur l'importance du travail, à Moorman (1991) une échelle de mesure sur la justice interactionnelle et à Meyer et Allen (1997) leur échelle de mesure sur l'engagement organisationnel. Ces échelles servent souvent de référence dans le cadre de recherches similaires à la nôtre.

À défaut de pouvoir utiliser une échelle adaptée, le chercheur peut construire lui-même ses propres instruments de mesure après avoir consulté la population à l'étude afin de mieux cerner les enjeux immédiats de cette population. Cela permet de développer des items cohérents, compréhensibles et adaptés au contexte de la population à l'étude. À titre indicatif, c'est ce que nous avons fait entre autres, avec la mesure des attentes professionnelles autant que des stressors dans l'emploi. Une fois la première version du questionnaire achevée, le chercheur se doit de procéder à un pré-test pour mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées (Thiétart et coll., 1999). Les échelles de mesure ainsi construites dans le cadre de notre recherche tiennent compte des commentaires des participants aux groupes de discussion qui

eurent lieu préalablement à l'élaboration définitive du questionnaire ainsi que des commentaires formulés lors des pré-tests.

**Attachement au travail.** Cette variable est mesurée à l'aide de huit indicateurs. À partir d'une échelle de type Likert à sept niveaux allant de *totalemment en désaccord* à *totalemment en accord*, les répondants doivent porter un jugement sur les huit affirmations ayant trait à l'attachement au travail (Kanungo, 1982).

Tableau IX Échelles d'affirmations sur l'attachement au travail

1	Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière en faisant le même genre de travail	
2	J'aime parler de mon travail avec les gens de l'extérieur	
3	Je considère que les problèmes que je rencontre dans mon travail sont aussi les miens	
4	Je crois que je pourrais développer un sentiment d'identification aussi grand pour un autre genre de travail que le mien	<u>R</u>
5	Je n'ai pas l'impression d'être un « vrai » cadre	<u>R</u>
6	Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon travail	<u>R</u>
7	Mon travail a pour moi une signification très importante	
8	Je ne m'identifie pas pleinement à mon travail de cadre	<u>R</u>

**Importance du travail.** Cette variable a été mesurée à l'aide des indicateurs d'une échelle validée et attribuée à Kanungo (1982). À partir d'une échelle de type Likert à sept niveaux allant de *totalemment en désaccord* à *totalemment en accord*, les répondants devaient porter un jugement sur six affirmations mesurant l'importance du travail.

Tableau X Échelles d'affirmations sur l'importance du travail

1	Le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie	
2	La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne	
3	La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail	
4	À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle	
5	Le travail ne représente qu'une petite partie de la vie d'un individu	<u>R</u>
6	Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail	

**Plafonnement de carrière.** Cette variable a été mesurée à l'aide de six indicateurs attribuables à Veiga (1981) accompagnés d'une échelle de type Likert à sept niveaux allant de *totalemment en désaccord* à *totalemment en accord* où les répondants doivent porter un jugement sur un certain nombre d'affirmations ayant trait à leur cheminement de carrière.

Tableau XI Échelles d'affirmations sur le plafonnement de carrière

1	Ma carrière avait toujours progressé, mais aujourd'hui j'ai atteint un plateau	
2	Ma carrière est bloquée. J'ai le sentiment que je suis pris dans mon poste actuel	
3	Je m'attends à progresser beaucoup dans cette organisation	<u>R</u>
4	Il est peu probable que d'ici la fin de ma carrière j'accède à un niveau ou à un statut plus élevé	
5	Je pense être demeuré(e) trop longtemps à mon niveau actuel	
6	Je suis dans un poste qui offre des opportunités de développement professionnel	<u>R</u>

### 3.2.2 Variables indépendantes - caractéristiques organisationnelles

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons les missions des établissements, la taille des établissements, l'intensité des changements organisationnels survenus dans les établissements, les perceptions de rôle (stresseurs dans l'emploi), la justice interactionnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines comme les caractéristiques organisationnelles pouvant influencer l'engagement organisationnel.

**Missions des établissements.** La mesure de cette variable se fait à partir d'une question directe demandant de spécifier à quel organisme le répondant appartient. « À quel organisme appartenez-vous ? ». Le répondant fait un choix entre huit possibilités de réponses correspondant aux types de missions apparaissant au tableau XII à la page suivante.

Tableau XII Les types de missions

1	Centre hospitalier de Soins Généraux et spécialisés
2	Centre hospitalier de Soins de Longue Durée
3	Centre hospitalier de Soins Psychiatriques
4	Centre Jeunesse
5	Programme en résidence
6	Centre Local de Services Communautaires
7	Centre de Réadaptation
8	Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux

**Taille des établissements.** La mesure de cette variable est effectuée à partir d'une question directe qui demande au répondant de spécifier le nombre d'employés dans son établissement. La question est formulée ainsi : « Combien y a-t-il d'employés dans l'établissement où vous travaillez ? »

**Intensité des changements organisationnels.** La mesure de cette variable se fait à partir d'une seule question qui demande aux répondants d'indiquer s'il y a eu des changements très importants (code 1), importants (code 2), peu de changement (code 3) ou encore aucun changement organisationnel (code 4) dans leur établissement au cours des cinq dernières années. La formulation de la question est la suivante : « Votre organisation a-t-elle subi des changements importants (réduction des effectifs, restructuration, fusion, etc.) au cours des cinq dernières années ? ». Les répondants donnent une réponse en cochant la case correspondant à leur perception de la situation.

**Perceptions du rôle de cadre (agents stressés).** Il revient à Blau (1985) d'avoir mis en évidence l'ambiguïté du rôle comme facteur pouvant modifier la relation attentes/possibilités de réalisation-engagement organisationnel dans la mesure où les cadres ne percevant pas d'ambiguïté dans les rôles qu'ils assument pourraient démontrer un plus grand engagement envers l'organisation que ceux percevant une plus grande ambiguïté de rôle. Pour notre part, nous avons mesuré un certain nombre

d'agents stresseurs au niveau du travail pouvant s'apparenter à ce que Blau décrit comme de l'ambiguïté de rôle. Pour ce faire, nous nous appuyons sur seize indicateurs recueillis auprès des groupes de discussion et validés par les pré-tests. Les répondants sont requis de préciser si, à leur avis, la tendance observable au sein de leur établissement est *très faiblement présente* jusqu'à *très fortement présente* selon une échelle de type Likert à sept niveaux. Les tendances observables en milieu de travail soumises aux cadres pour évaluation sont présentées au tableau XIII.

Tableau XIII Agents stresseurs : tendances observables

1	Imputabilité accrue pour des décisions que l'on ne contrôle pas
2	Assouplissement des conventions collectives
3	Augmentation des responsabilités
4	Alourdissement du ratio cadre/employés
5	Extension des exigences de communication
6	Multiplication des partenariats
7	Importance des jeux de coulisse
8	Style de gestion plus participatif
9	Ambiguïté accrue dans le travail
10	Coexistence de différentes cultures organisationnelles
11	Complexification du travail
12	Exigences accrues de la clientèle
13	Alourdissement de la charge de travail
14	Utilisation accrue de nouvelles technologies
15	Accroissement des conflits de rôle
16	Limitation des ressources

**Justice interactionnelle.** Les travaux traitant de justice organisationnelle font ressortir trois dimensions importantes liées à ce concept : d'abord une dimension distributive qui correspond aux résultats d'une décision, ainsi qu'une dimension procédurale (Thibaut et Walker, 1975) qui renvoie plutôt à la manière avec laquelle la décision a été prise et mise en œuvre. Suivant cette ligne de pensée, Bies et Moag (1986) soutiennent que les

individus sont surtout sensibles à la façon dont ils ont été traités et considérés dans le cadre de l'échange. C'est donc une troisième dimension qui s'ajoute aux deux premières, soit une dimension interpersonnelle de la justice procédurale qui est mise de l'avant. Suivant cette logique, ce sont les dimensions informationnelle et interactionnelle qui apparaissent comme importantes. À travers le modèle de recherche, nous postulons que la manière de communiquer et d'informer les employés à propos des rationalisations d'effectifs ainsi que l'attitude générale adoptée par la direction dans ses agissements lors de l'identification des personnes à licencier, pourraient influencer l'engagement des cadres envers l'organisation.

Les sept éléments en rapport avec les changements survenus (réduction des effectifs, restructuration, fusion) portant sur la manière de gérer la communication des rationalisations ainsi que la manière de traiter les personnes affectées par les changements sont présentés au tableau XIV. Les indicateurs sont attribuables à Moorman (1991). Ils sont accompagnés d'une échelle de type Likert à sept niveaux allant de *totalemment en désaccord* à *totalemment en accord*.

Tableau XIV Affirmations en rapport avec les changements organisationnels

1	Nous avons été informés des mesures envisagées par la direction
2	L'information a été communiquée lors de rencontres face à face avec les membres de la haute direction
3	L'information était très complète : raisons des changements, processus d'implantation
4	Les personnes ont été traitées de façon juste et équitable
5	Nous avons eu l'occasion de poser des questions lors de rencontres d'information avec les dirigeants
6	Les personnes affectées par les changements ont été traitées avec respect
7	Le transfert des connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent a été effectué

**Pratiques de gestion.** Les répondants ont été invités à fournir une indication quant à l'existence au sein de leur établissement de diverses pratiques de gestion pouvant favoriser l'engagement organisationnel des cadres. Le questionnaire comporte quarante-quatre pratiques de gestion répertoriées dans les écrits sur le sujet ou encore

suggérées par les participants lors des groupes de discussion. Elles ont été validées par les pré-tests. Pour chacune de ces pratiques de gestion, les répondants doivent indiquer de façon dichotomique par oui (code 1) ou par non (code 0) si cette pratique de gestion existe dans leur établissement de travail. La liste complète des pratiques de gestion apparaît au tableau XV dans l'ordre présenté aux cadres.

Tableau XV Les quarante-quatre pratiques de gestion soumises à l'évaluation des cadres

1	Évaluation formelle du rendement
2	Feed-back sur le rendement par le(la) supérieur(e)
3	Entretien périodique de carrière avec le(la) supérieur(e)
4	Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière
5	Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflit travail-famille, etc.)
6	Accès à des programmes de développement en gestion
7	Évaluation formelle du potentiel
8	Évaluation périodique des besoins de formation et de développement
9	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.)
10	Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur
11	Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)
12	Possibilité de faire le même travail à temps partiel
13	Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge
14	Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre
15	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite
16	Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible)
17	Pratique de recrutement interne de cadres
18	Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile
19	Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)
20	Pratique de rappel de cadres retraités
21	Politique de mobilité dans l'organisation
22	Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne
23	Droit à des congés pour raisons personnelles
24	Droit à des gratifications salariales hors classe
25	Possibilités de promotion à des postes supérieurs

26	Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge
27	Possibilité de congés sans solde
28	Possibilité de jouer un rôle de « formateur(trice) »
29	Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres
30	Communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.)
31	Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques
32	Politique de mobilité à l'intérieur du réseau
33	Indexation des rentes de retraite
34	Accès à une procédure interne de règlement des conflits
35	Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge
36	Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite
37	Pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat, etc.)
38	Activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.)
39	Accès à des programmes de formation en informatique
40	Participation au choix des subordonnés syndiqués
41	Formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.)
42	Possibilité d'affectation à des projets spéciaux
43	Participation à des comités stratégiques
44	Pratique de recrutement externe de cadres

### 3.2.3 Variables médiatrices :

#### **attentes et possibilités de réalisation des attentes**

Quant aux variables explicatives de l'engagement organisationnel, nous mesurons les liens pouvant exister entre les attentes des cadres d'une part, et les possibilités de réalisation de ces attentes et l'engagement organisationnel d'autre part. Les attentes des cadres sont mesurées à l'aide de trente-sept indicateurs relevés dans les recherches antérieures et des commentaires répertoriés lors des groupes de discussion. Ils ont été validés par les pré-tests. L'échelle utilisée est du type Likert à sept niveaux allant de *très faiblement important* à *très fortement important* et mesure l'importance relative de chaque attente des cadres. En utilisant les mêmes indicateurs mesurant les attentes des

cadres, chaque répondant est appelé à évaluer sur la même échelle, sa perception quant aux possibilités de réalisation de ces attentes dans son milieu de travail actuel. L'échelle utilisée est du type Likert à sept niveaux allant de *très faiblement possible* à *très fortement possible*. Le tableau XVI présente les trente-sept indicateurs utilisés.

Tableau XVI Indicateurs des attentes et des possibilités de réalisation des attentes

1	Acquérir de nouvelles compétences	20	Être autonome dans mon travail
2	Être consulté(e)	21	Transférer mes connaissances
3	Voir mon travail reconnu	22	Voir mes efforts récompensés
4	Avoir de la variété dans mon travail	23	Travailler dans le cadre d'une vision claire
5	Avoir du pouvoir	24	Prendre des initiatives
6	Continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de la retraite	25	Utiliser mes compétences
7	Progresser dans ma carrière	26	Équilibrer ma vie de travail et ma vie privée
8	Avoir des contacts avec les gens	27	Avoir une charge de travail moins lourde
9	Gérer mon temps de travail	28	Travailler dans un climat agréable
10	Utiliser les nouvelles technologies	29	Avoir le temps de réfléchir
11	Être utile à mon organisation	30	Être écouté(e)
12	Maintenir mes connaissances à jour	31	Relever des défis
13	Être informé(e)	32	Disposer de ressources suffisantes
14	Travailler à mon rythme personnel	33	Avoir le soutien de mes supérieurs
15	Participer à la prise de décision	34	Avoir des mandats de travail précis
16	Prendre ma retraite le plus vite possible	35	Me réaliser dans mon travail
17	Avoir la sécurité d'emploi	36	Satisfaire les besoins des clients
18	Pouvoir changer « les choses »	37	Pouvoir être mobile
19	Voir mon expérience reconnue		

### 3.2.4 Variable dépendante : engagement organisationnel

Dans le cadre de cette étude, la variable dépendante est l'engagement organisationnel. Souhaitant mesurer l'engagement organisationnel des cadres sous ses différentes facettes, nous avons jugé pertinent d'utiliser l'échelle tridimensionnelle proposée par Meyer et Allen (1997). Celle-ci permet en effet de mesurer l'engagement affectif

(identification aux buts et aux valeurs de l'organisation), l'engagement raisonné (intention de rester ou de quitter en fonction des coûts associés au départ), et l'engagement moral (sentiment de devoir ressenti par l'employé envers son organisation). L'échelle d'origine comportait vingt-quatre items. Toutefois, Meyer et Allen ont procédé au fil du temps à des analyses diverses qui les ont menés à une révision de l'échelle pour en retenir dix-neuf. Les auteurs ont apporté des modifications mineures à la composante affective qui comporte depuis 1997 six indicateurs, ainsi qu'à la composante raisonnée qui en comporte sept. Cependant, la dimension de l'engagement moral a été revue dans sa totalité et elle comporte maintenant six indicateurs. C'est cette dernière version mise à jour en 1997 que nous utilisons dans cette recherche. La traduction de l'échelle est attribuable à Lemire et Saba (1997). Chaque énoncé est accompagné d'une échelle de type Likert à sept niveaux allant de *totalemment en accord* à *totalemment en désaccord*. Les indicateurs mesurant l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale de Meyer et Allen (1997) sont présentés au tableau XVII.

Tableau XVII Échelles de mesure de l'engagement organisationnel

<b>Composante affective</b>	
1. Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation	
2. Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens	
3. Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille »	(R)
4. Je ne me sens pas « émotivement attaché(e) » à mon organisation	(R)
5. Mon organisation a pour moi une signification très importante	
6. Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation	(R)
<b>Composante raisonnée</b>	
1. Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant	
2. Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant	
3. Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix	
4. Trop peu d'opportunités de trouver un emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon emploi	

5. La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon organisation
6. Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices ; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages
7. Si je ne m'étais pas autant investi(e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs

#### **Composante morale**

1. Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans mon organisation (R)
2. Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant
3. Je me sentirais coupable de quitter mon organisation maintenant
4. Cette organisation mérite ma loyauté
5. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent
6. Je dois beaucoup à mon organisation

### **3.3 L'outil de recherche : le questionnaire**

La collecte de données a été effectuée par voie de questionnaire. S'inspirant des écrits de Thiétart et coll. (1999) sur les méthodes de recherche en management, le mode de collection de données primaires le plus développé dans les recherches quantitatives demeure le questionnaire. Celui-ci permet de questionner directement un grand nombre de personnes à travers des questions dites fermées, de traiter par la suite un nombre important de données et d'établir des relations statistiques ou encore des comparaisons chiffrées. Ces auteurs attirent l'attention sur quelques aspects fondamentaux concernant les procédures à respecter dans l'élaboration et l'utilisation d'un questionnaire comme outil de collecte de données.

Le questionnaire utilisé lors de notre recherche a été élaboré selon les normes généralement reconnues en la matière. Il tient compte des commentaires recueillis auprès de trois groupes de discussion organisés auprès de cadres des établissements

consultés afin de mieux cerner leur situation de travail, la problématique vécue ainsi que les particularités de ce milieu.

Les rencontres ont pris la forme de discussions libres et de réactions spontanées autour de trois grands axes : un bilan des trois à cinq dernières années, une analyse de la situation actuelle, et finalement une vision d'avenir. Dans un premier temps, les participants ont été appelés à faire un bilan des trois à cinq dernières années en termes de pressions, tendances, changements survenus et manières dont ces changements se sont déroulés, ainsi que les impacts de ces changements. Dans un deuxième temps, les participants ont été invités à faire une analyse de la situation actuelle, de leur réalité telle que vécue, et de leurs niveaux d'insatisfaction à partir de cinq thèmes tirés de la réalité quotidienne des établissements. Un premier thème intitulé *travail et organisation* faisait porter la discussion sur la nature des tâches, la charge de travail, les nouvelles activités ou nouveaux rôles, les aspects de pouvoir et de délégation, la participation aux décisions, les nouvelles exigences en matière de compétences. Un deuxième thème traitant de *communication* fait un retour sur ce que pensent les cadres du partage de la vision et des projets, des questions associées à la participation, consultation, expression, relations interpersonnelles, climat de travail, et travail d'équipe. Un troisième thème porte sur la *reconnaissance* ou comment les cadres se croient perçus par le ministère de la Santé, par les autres employés, et comment ils se sentent reconnus en termes de salaires et d'avantages sociaux. Un quatrième thème tentait de cerner la perception qu'ont les cadres vieillissants des questions touchant la *sécurité d'emploi et la progression de carrière* en termes de primes de séparation, nature des contrats de travail, progression et perspectives de carrière, vision de la fin de carrière, développement de la carrière, pénurie de relève, et crise des vocations. Enfin, un dernier thème permit de discuter de l'*état d'esprit actuel* des cadres quant à leur niveau de satisfaction, de leur degré d'attachement, de leur engagement, du sentiment d'aliénation ou d'impuissance face aux changements, du phénomène de retrait-découragement, et des attentes satisfaites et insatisfaites.

Dans un dernier temps, la discussion porta sur la vision de l'avenir des participants et de leurs attentes. On tentait ainsi d'identifier chez les répondants ce qu'ils voyaient comme situation idéale ou ce qu'il faudrait faire pour y parvenir, les aménagements souhaités, les réformes nécessaires, et les améliorations à apporter à l'organisation du travail. Certaines questions visaient à définir le rôle que pourraient jouer les cadres dans le futur ainsi que les attentes du ministère et des établissements de la santé quant aux développements souhaités au niveau de l'organisation du travail. Les rencontres de pré-tests se terminèrent autour d'une discussion visant les mesures attendues de pré-retraite ou des possibilités de report de la retraite.

Le questionnaire, une fois élaboré, a été soumis à un pré-test auprès de dix cadres oeuvrant au sein de divers établissements de santé et de services sociaux. Deux professionnels en gestion des ressources humaines ont également commenté les différents indicateurs et noté les éventuels problèmes de compréhension. Les correctifs ont pu être apportés à la version finale du questionnaire pour s'assurer de la meilleure compréhension possible des répondants et ainsi éviter toute ambiguïté lors de l'auto-administration de ce questionnaire.

Le questionnaire comporte sept parties distinctes : attentes professionnelles, emploi et carrière, retraite, opinions et perceptions personnelles, pratiques de gestion, profil du répondant, et profil de l'organisation. Le questionnaire s'étend sur quatorze pages. Il contient quarante-cinq questions et deux cent quarante-sept variables. Les données ont été recueillies par l'intermédiaire de questionnaires auto-administrés, en respectant un certain nombre de précautions. D'une part, les représentants des ressources humaines ont participé très activement à cette enquête puisque le service central des ressources humaines de la Régie Régionale s'est chargé de procéder à l'envoi des questionnaires par courrier interne et d'effectuer les rappels. L'appui inconditionnel et favorable des représentants de la Régie et des services ressources humaines au sein des divers établissements a favorisé la participation des cadres à l'étude. Le questionnaire a été accompagné d'une lettre présentant l'enquête et invitant les répondants à contacter les chercheurs directement si des informations supplémentaires au sujet de l'étude étaient

requis. Pour garantir la confidentialité des données, les questionnaires étaient accompagnés d'une enveloppe de retour pré-affranchie adressée aux chercheurs.

Les questionnaires furent distribués et recueillis sur une période d'environ six semaines durant les mois de mars et avril 2001. La saisie des données a été effectuée par une firme spécialisée dans ce type d'opérations et fonctionnant avec une approche dite de double entrée de réponses : une entrée initiale des données est d'abord effectuée et par la suite une entrée subséquente sert de vérification. On assure ainsi de maintenir le taux d'erreur au minimum.

### **3.4 La population à l'étude**

Il est intéressant de rappeler le contexte dans lequel les rationalisations d'effectifs se sont produites afin de mieux cerner la pertinence de la population à l'étude. Rappelons tout d'abord que depuis une dizaine d'années, le système québécois de la santé et des services sociaux a fait l'objet de vastes et profondes transformations qui touchent à la fois l'organisation du réseau, la gestion des services et la prestation des soins (Lemire, 2000). Dès l'automne 1993, le gouvernement libéral sous la gouverne de Daniel Johnson lançait l'opération Défi « Qualité-Performance » par laquelle il annonçait un plan de compressions budgétaires de trois ans dans le but de freiner les dépenses dans le réseau de la santé et des services sociaux. Une des priorités du Défi « Qualité-Performance » était d'identifier les rationalisations et économies potentielles au niveau des effectifs et une redéfinition des structures organisationnelles. D'autres tendances lourdes particulièrement visibles portaient sur la fermeture de lits et d'hôpitaux, la désassurance de certains services et même l'imposition de tickets modérateurs.

Lemire (2000) avance que, décidé à réduire le coût de sa masse salariale qui accaparait environ les trois quarts des budgets d'opération du réseau de la santé et des services sociaux, le gouvernement du Québec mit sur pied, entre 1996 et 1998, de généreux programmes d'incitation à la retraite qui ont connu un succès « inattendu ». Avec environ 10% de toute la main-d'œuvre active au Québec, le réseau est de loin le plus gros employeur. L'un des programmes de retraite anticipée instaurés par le

gouvernement québécois dans le cadre de son plan du déficit zéro qui se poursuit d'ailleurs à ce jour - le Programme de départs volontaires -, mena à lui seul à l'élimination de 11 200 postes à temps complet entre 1997 et 1999. Jumelées aux gels de salaires imposés et aux problèmes chroniques de disponibilité d'effectifs pour certaines catégories d'emplois, ces mesures de rationalisation ont fortement ébranlé la cohésion déjà fragile du milieu. Enfin, les programmes de départ auraient mis en évidence les difficultés qu'éprouvent le gouvernement et le ministère de la Santé et des Services Sociaux à anticiper et à planifier la disponibilité de la main-d'œuvre. Le nombre de postes à temps complet a chuté de 20% dans le réseau public, depuis 1996, au profit d'emplois non réguliers, souvent plus précaires ce qui ne serait pas sans diminuer l'attrait du secteur public chez la relève.

En lançant sa réforme au début des années 1990, Lemire (2000) avance que le gouvernement avait comme objectif de freiner la croissance des dépenses publiques. Environ 30% des dépenses de l'État étaient ainsi consacrées au secteur de la santé. Les mesures introduites ont notamment porté sur l'adoption d'une gestion par « résultats » et par « objectifs ». Elles constituent des mesures de gestion reposant sur des critères de rendement et de performance directement empruntés aux modes d'opération de l'entreprise en situation de concurrence. À défaut de résultats positifs, quantifiables et comparables, la sanction du marché s'applique : baisse des budgets alloués pouvant aller jusqu'à la mise en tutelle selon les règles édictées dans la nouvelle loi contre le déficit.

Cette nouvelle gestion performante de type entrepreneuriale ne saurait convenir à toute une génération de cadres n'ayant jamais eu auparavant à rendre des comptes de cette façon. Les cadres restants, outre les problèmes associés au départ de collègues de travail, pourraient aussi avoir été affectés par l'imposition d'un nouveau style de gestion avec lequel ils sont peu familiers et pour lequel ils n'auraient pas été consultés suffisamment. Cappelli (1992) confirme que les cadres sont proportionnellement les plus touchés alors que ceux du secteur public seraient moins bien préparés que leurs confrères du secteur privé à faire face aux nouveaux défis. Ils seraient donc plus aptes à

réagir négativement aux rationalisations d'effectifs (Verma et Cutcher-Gershenfeld, 1996), d'où un intérêt additionnel à étudier les cadres du secteur public et parapublic.

Les données utilisées dans le cadre de cette étude sont des données dites primaires provenant d'une recherche réalisée en collaboration avec deux professeurs de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal.

Notre recherche utilise comme population les cadres (N = 3 492) oeuvrant au sein des établissements de Santé et des Services Sociaux de la région de Montréal-Centre. Aucun échantillonnage n'a été fait *a priori* et les questionnaires ont été envoyés à l'ensemble de la population cadre qui a ainsi été sollicité pour participer à l'enquête. Le tableau XVIII montre que les cadres se distribuent dans quelque huit types d'établissements (ou missions) pouvant avoir des modes d'organisation et de gestion différents et pouvant avoir procédé à des mesures de rationalisation d'effectifs tout aussi différentes. De façon à tester le modèle de recherche et les hypothèses sous-jacentes, nous avons réalisé notre enquête auprès de cadres pouvant avoir vécu une ou plusieurs rationalisations d'effectifs tout comme y avoir échappé. Notre recherche porte sur 980 répondants puisque le taux de réponse est de 26%.

Tableau XVIII Les missions visées par la recherche

Type de mission	Nombre de cadres répertoriés
Centre hospitalier de Soins Généraux et spécialisés	1 406
Centre hospitalier de Soins de Longue Durée	828
Centre hospitalier de Soins Psychiatriques	290
Centre Jeunesse	273
Programme en résidence	239
Centre Local de Services Communautaires	229
Centre de Réadaptation	184
Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux	43
Grand total	3 492

### 3.5 Le modèle d'analyse

Cette partie présente le modèle d'analyse élaboré pour le traitement des données de cette recherche. Les liens établis *a priori* entre les variables à l'étude nous sont la plupart du temps suggérés par les résultats de recherches empiriques antérieures à la nôtre. Le modèle d'analyse s'appuie donc sur des résultats déjà répertoriés dans les écrits portant sur des recherches du même type. Dans les rares cas où des assises théoriques ne seraient pas évidentes ou soutenues par des écrits, nous y substituons notre compréhension de la problématique et l'utilisation de la règle du bon sens, réalisant que de toutes les manières, nous aurons plus tard la possibilité de mettre à l'épreuve nos postulats lors de la réalisation de tests statistiques sur le modèle proposé.

Un premier niveau d'analyse sera réalisé afin de pouvoir tirer certaines conclusions à propos des relations pouvant exister entre les variables indépendantes représentées par les caractéristiques individuelles et organisationnelles et la variable dépendante, soit l'engagement organisationnel dans ses trois composantes. Il s'agit, à cette étape, de mesurer les effets directs des variables indépendantes sur les variables dépendantes. Nous rappelons que les études recensées ne font pas toutes nécessairement la distinction entre les trois composantes de l'engagement organisationnel.

Une fois ce premier niveau d'analyse complété, un deuxième niveau d'analyse sera réalisé afin cette fois-ci de vérifier les liens pouvant exister entre les variables représentées par les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les variables médiatrices (attentes et possibilités de réalisation des attentes). Nous vérifions si des liens existent entre les caractéristiques individuelles et les attentes des cadres d'une part. Nous vérifions d'autre part, si les caractéristiques organisationnelles, qui sont plutôt associées dans les écrits, aux possibilités de réalisation des attentes, peuvent être aussi à l'occasion associées aux attentes. Les écrits soulèvent l'hypothèse selon laquelle la présence ou l'absence d'une pratique de gestion au sein d'une organisation pourrait influencer un individu à propos de ses attentes. Il s'agit donc, à cette étape de vérifier si, comme annoncé, les caractéristiques individuelles sont les plus susceptibles d'être associées aux attentes alors que les caractéristiques organisationnelles seraient plus susceptibles d'être associées aux possibilités de réalisation des attentes. Ce deuxième

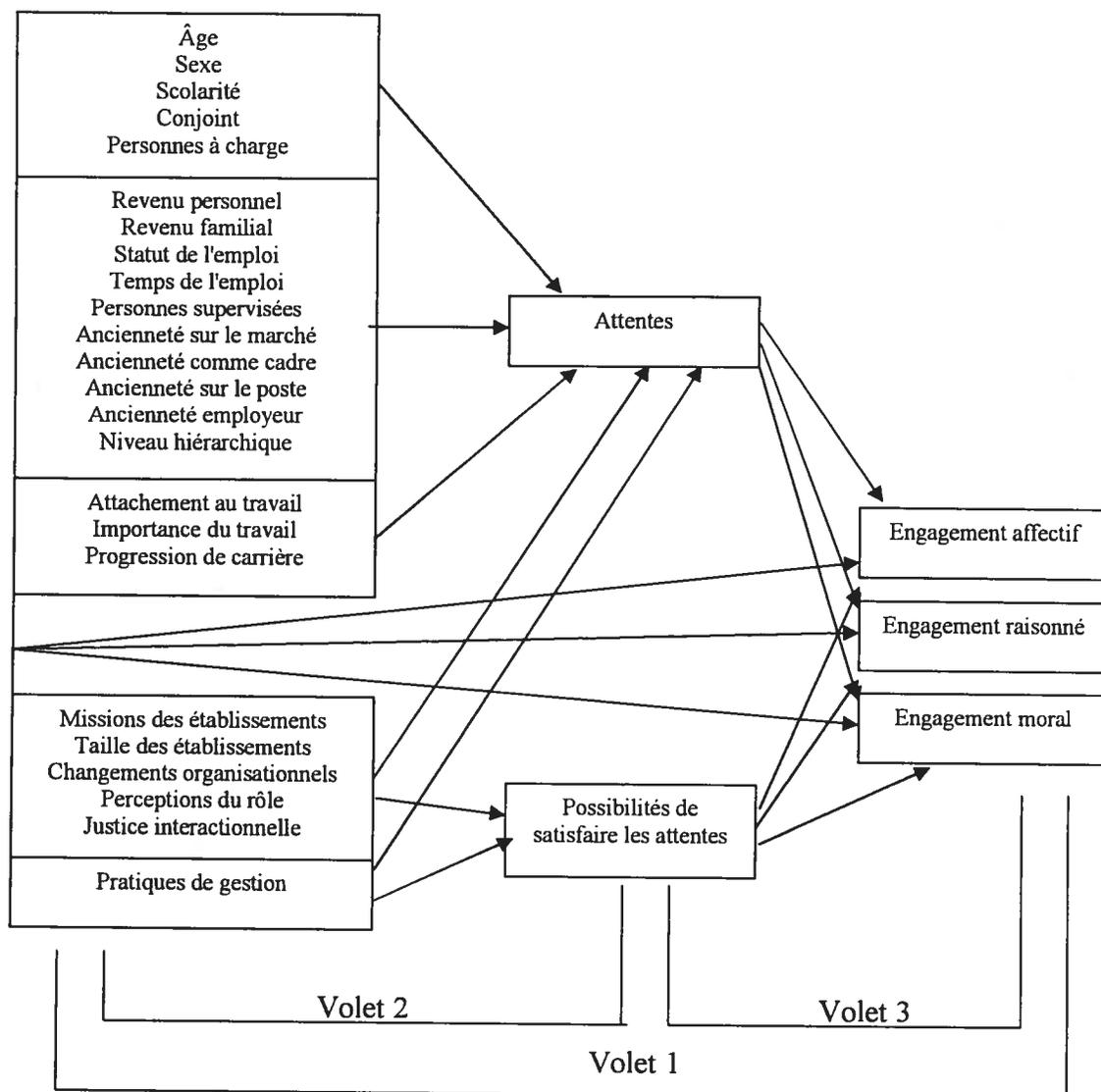
niveau d'analyse nous permettra de mieux comprendre les liens entre les variables indépendantes et les variables médiatrices. L'établissement de ce lien demeure également une condition énoncée par Baron et Kenny (voir éclaircissements aux pages 233-234) pour pouvoir tester des modèles incluant des variables médiatrices.

Enfin, un troisième niveau d'analyse sera réalisé afin cette fois de vérifier les liens pouvant exister entre les variables médiatrices (attentes et possibilités de réalisation des attentes) et les trois composantes de l'engagement organisationnel. De nombreux chercheurs ont rapporté des difficultés méthodologiques au niveau de l'analyse directe des données associées à la théorie des attentes satisfaites (met expectations) comme Arnold et Feldman (1982) ; Michaels et Spector (1982) ; Lee et Mowday (1987) ou encore en ce qui concerne l'utilisation des différences des scores entre les attentes et les possibilités de réalisation de ces attentes comme Porter et Steers (1973) et Wanous et coll. (1992). Nous optons donc pour suivre les traces de Mottaz (1988), Irving et Meyer (1994) et Saba et coll. (1998) en examinant séparément les effets des attentes et les effets des possibilités de réalisation des attentes sur les trois composantes de l'engagement organisationnel.

Pour terminer, des tests statistiques appropriés seront effectués pour nous assurer des effets de médiation du modèle proposé. Suivant l'approche proposée par Baron et Kenny (1986), nous allons utiliser l'approche des indicateurs multiples et estimer le cheminement de la médiation à partir d'une approche en équations structurelles.

La figure 2 à la page suivante, reproduit le plan du modèle d'analyse que nous allons suivre pour vérifier les postulats discutés dans les pages précédentes. L'approche en équations structurelles devrait faire ressortir les différents résultats recherchés au niveau des trois volets. Nous croyons ainsi être en mesure de mieux distinguer les interrelations significatives entre les variables à l'étude.

Figure 2 Modèle d'analyse



### 3.6 Les techniques d'analyse

Plusieurs techniques statistiques seront utilisées afin d'analyser les données. Cette section du chapitre présente celles qui seront utilisées aux différents stades d'analyse. Tout d'abord, nous présentons les techniques utilisées pour les statistiques descriptives, avant de poursuivre avec les analyses factorielles. Nous terminons avec la vérification du modèle théorique et les mesures d'ajustement du modèle.

### 3.6.1 Présentation des statistiques descriptives

Comme préalable à toute interprétation de données se trouve une phase préliminaire d'analyse statistique des données recueillies. De façon précise, cette analyse des statistiques descriptives passe en revue toutes les échelles de mesure utilisées dans notre enquête. Nous porterons une attention particulière à leur cohérence interne ainsi qu'à leur distribution et statistiques descriptives leur étant propres. C'est ainsi que nous pourrons dégager un profil des répondants en faisant apparaître leurs caractéristiques individuelles, faire connaître les caractéristiques organisationnelles des différents établissements impliqués dans l'étude, de même que de présenter les principales pratiques de gestion des ressources humaines retrouvées dans ce secteur d'activités. C'est à cette étape que nous ferons part des dimensions retenues pour chacune des variables en présentant individuellement chacun des indicateurs ayant servi dans le construit des variables. Ces analyses seront effectuées à l'aide du logiciel SPSS qui peut traiter une quantité considérable de données et du logiciel EXCEL qui peut répondre au besoin de l'expression graphique de certaines variables.

Des analyses confirmatoires seront effectuées sur un ensemble de construits dont : l'attachement au travail, l'importance du travail, le plafonnement de carrière, les perceptions du rôle du cadre, la justice interactionnelle, et les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes. Ces analyses permettent d'analyser les relations linéaires entre différentes variables latentes. Un des avantages de l'analyse factorielle est de mesurer les contributions factorielles sur les variables latentes.

Il nous apparaît pertinent à ce stade-ci d'apporter des éclaircissements sur la manière dont nous avons traité les données manquantes dans le calcul des résultats. Pour ce qui est du traitement des non-réponses associées aux variables discontinues, nous avons choisi d'utiliser la méthode « en liste » (listwise) c'est-à-dire qu'aucun redressement n'est effectué et la réponse est éliminée du sondage pour ce répondant. De toutes les manières, le nombre de données manquantes dans chaque variable discontinue à l'étude n'est pas significatif comme le démontrent les tableaux descriptifs associés à chacune

de ces variables, de sorte que les résultats des analyses n'en sont pas grandement affectés.

Par contre, étant donné que les variables continues de type Likert sont nombreuses dans cette recherche et afin de ne pas subir le phénomène de non-réponse (perte de données importantes), nous avons choisi d'utiliser la méthode d'imputation. Ce serait, selon Ardilly (1994), l'idée la plus naturelle qui consiste à estimer la valeur inconnue de la variable d'intérêt, pour chaque individu non-répondant par une valeur pertinente. Elle abandonne toute référence à une quelconque notion de probabilité de réponse, et permet de se passer de l'hypothèse de « mécanisme de réponse homogène ». Dans le cas des variables continues de notre recherche, nous utilisons la moyenne en remplacement de la valeur manquante afin de pouvoir constamment utiliser les réponses des questionnaires utilisables. À ce niveau et bien que nous ayons confirmé un total de répondants de l'ordre de 980, nous allons considérer 978 questionnaires comme étant utilisables dans nos analyses. Il a été décidé d'éliminer les réponses de deux répondants qui n'avaient de toute façon, répondu qu'à un très petit nombre de questions sur les quarante-cinq retrouvées au questionnaire. Le répondant n° 60 a répondu à huit questions alors que le répondant n° 599 a répondu à seulement deux questions sur les quarante-cinq qui ont été posées.

### **3.6.2 Les analyses factorielles**

En tout premier lieu, nous nous attardons à l'estimation du modèle de mesure à partir de la fiabilité de chaque construit. Le chercheur se pose la question à savoir si la mesure obtenue correspond bien au construit. De manière générale, il s'agit de déterminer si les questions posées par voie du questionnaire partagent suffisamment de notions communes pour que le même instrument puisse produire des résultats similaires si administré à d'autres populations. Nous mesurons la fiabilité de mesure interne à partir du coefficient alpha de Cronbach (1951) généralement utilisé dans les analyses de ce type. L'utilisation d'une telle mesure de fiabilité n'assure pas selon Hair et coll. (1998) l'unidimensionnalité du modèle, mais estime qu'elle existe. En l'absence de règles précises d'interprétation de la cohérence interne par ce coefficient, la fiabilité

du construit est considérée comme bonne si la valeur de l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,70.

De telles mesures de fiabilité sont produites pour un ensemble de construits dont quelques-unes en provenance des caractéristiques individuelles comme le plafonnement de carrière, l'attachement au travail et l'importance du travail. D'autres mesures sont issues des caractéristiques organisationnelles et portent sur les perceptions du rôle du cadre desquels trois indices sont tirés ; enfin, un indice de justice interactionnelle a aussi été calculé et pour lequel la fiabilité sera mesurée. À noter que pour les pratiques de gestion, il a été décidé de calculer des indices à partir des moyennes des réponses positives aux questions. Nous avons affaire ici à des variables dichotomiques qui se prêtent mal à l'analyse en composantes principales. Il va sans dire que les variables médiatrices portant sur les attentes et les possibilités de réalisation des attentes de même que la variable dépendante qui porte sur l'engagement organisationnel verront aussi leurs construits mesurés dans la partie réservée aux statistiques descriptives.

### **3.6.3 Vérification du modèle théorique**

Après avoir complété la présentation des statistiques descriptives des variables à l'étude et les analyses factorielles estimant la fiabilité de chacun des construits, nous nous attarderons aux différentes relations entre les variables retenues de façon à pouvoir vérifier le bien-fondé des hypothèses telles que formulées ainsi que de pouvoir apporter une meilleure compréhension et interprétation des déterminants de l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions.

La structure factorielle des mesures de l'engagement a été examinée dans plusieurs études en utilisant des analyses exploratoires et confirmatoires. Certaines études se bornent à étudier l'engagement organisationnel comme élément unique, d'autres se limitent aux éléments des composantes affective ou raisonnée, et encore d'autres, dont les récentes études de Meyer et Allen, utilisent dans leurs études les trois composantes bien que cela demeure encore un phénomène plutôt rare. Enfin, plusieurs études incluent aussi d'autres mesures liées au travail avec l'engagement organisationnel ; la

méta analyse de Mathieu et Zajac (1990) permet d'en recenser un certain nombre comme la motivation, l'implication au travail, le stress, l'engagement occupationnel, l'engagement envers le syndicat, et la satisfaction au travail.

Notre modèle théorique prévoit l'analyse des trois composantes de l'engagement organisationnel. Comme ce construit théorique exige le traitement d'un grand nombre de variables, il nous est apparu d'autant plus important d'y associer une méthode statistique avancée permettant de traiter un grand nombre de données et de mesurer simultanément les effets estimés des déterminants sur les trois composantes de l'engagement organisationnel, ce qu'une démarche statistique classique telle que la régression ne peut produire de façon satisfaisante (Roussel et coll., 2002). Selon les écrits de Mottaz (1988), il semblerait qu'à une certaine époque, les études se limitaient souvent à utiliser des méthodes bivariées pour établir les relations entre les déterminants possibles de l'engagement organisationnel en maintenant constants les effets d'autres variables potentiellement importantes. On ne pouvait donc être tout à fait certain que les interrelations telles que rapportées ne puissent être ainsi faussées.

Pour éviter ce piège, le traitement statistique est réalisé à l'aide d'un modèle statistique capable d'identifier pour chaque ensemble de variables indépendantes, leur importance relative dans la variation des composantes de la variable dépendante. Ce sont donc les méthodes d'équations structurelles ou analyses multivariées permettant l'examen de rapports de causalité multiples, le traitement d'estimations simultanées de plusieurs relations de dépendances interreliées, l'ajustement du modèle de recherche étudié et des analyses confirmatoires du meilleur modèle (Roussel et coll., 2002) qui sont utilisées. L'analyse statistique se fait à partir du logiciel AMOS qui a contribué de façon significative à l'essor des analyses statistiques multivariées dans les disciplines liées à la gestion depuis 1970 et plus récemment dans les recherches empiriques en gestion des ressources humaines (Roussel et coll., 2002). Le programme LISREL (**L**inear **S**tructural **R**ELations) représente une alternative au modèle AMOS. L'approche AMOS ou LISREL représente une procédure ou façon de raisonner qui aide le chercheur à penser en des termes particulièrement exigeants. AMOS fait partie des

approches d'analyses factorielles confirmatoires amenant à examiner la stabilité de la structure du facteur et à donner de l'information qui peut conduire à un raffinement de la mesure. AMOS permet l'étude d'un grand nombre de variables comme c'est le cas ici, pouvant être plus ou moins corrélées. Les données sont regroupées dans un système d'équation simultanée pour réaliser plusieurs niveaux d'analyse et en arriver à dégager le meilleur modèle.

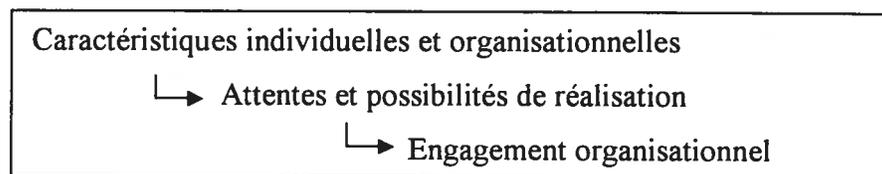
Pour ce type de recherche, Hair et coll. (1998) et Roussel et coll. (2002) affirment que ces méthodes sont devenues une norme méthodologique à favoriser depuis le début des années 1990. D'ailleurs, Tremblay et coll. (2000) dans une étude visant à mesurer l'influence des pratiques de gestion sur l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires confirment cet état de fait, en soulignant la difficulté d'inférer une relation de type causale avec l'utilisation de techniques classiques alors qu'un modèle d'analyse de type LISREL est sans doute plus approprié pour tester la direction des différentes relations observées.

Les analyses multivariées qui découlent de telles méthodes seraient utiles de quatre façons. D'abord, elles permettraient de faire une analyse globale mettant l'accent sur les tendances relevées plutôt que sur des points isolés. Deuxièmement, elles favoriseraient des comparaisons justes entre les variables par des efforts de normalisation. Troisièmement, elles apporteraient un éclairage nouveau aux comparaisons entre les variables qui à première vue pourraient apparaître identiques. Enfin, elles permettraient, tout comme le prétendent Roussel et coll. (2002) de traiter simultanément un grand nombre de variables pouvant être de nature dérangeante plutôt que d'intérêt direct.

La démarche poursuivie permet de vérifier statistiquement le modèle de recherche proposé et nous assurer d'une base solide pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Nous rappelons que cette étude s'attarde à vérifier si les relations qui existent entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les trois composantes de l'engagement organisationnel (affective, raisonnée et morale) sont médiatisées par le

niveau des attentes et les possibilités de satisfaire les attentes. La stratégie d'analyse nous amène à analyser le cheminement critique selon une logique de structuration qui exige d'effectuer la vérification de l'influence que peuvent avoir les variables indépendantes – caractéristiques individuelles et caractéristiques organisationnelles sur les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes et l'engagement selon le schéma présenté à la figure 3 :

Figure 3 Cheminement critique des analyses



Nous y présentons une analyse des statistiques bivariées et multivariées nécessaires à l'examen des hypothèses. Alors que les analyses bivariées nous permettent de déterminer la corrélation entre les variables, les analyses multivariées se fondent sur l'intégration dans une même analyse statistique de toutes les variables retenues afin de confirmer le pouvoir explicatif d'ensemble de notre logique de structuration sur l'engagement organisationnel.

À la lumière des analyses statistiques bivariées et des statistiques multivariées, nous sommes en mesure de confronter nos hypothèses de recherche à la réalité telle que perçue à travers la mesure des variables à l'étude. Nous nous limitons à la présentation des résultats, conservant la discussion entourant les résultats pour le chapitre 5. La démarche poursuivie devrait nous permettre de confirmer si la logique explicative suivie par notre recherche se confirme dans notre modèle d'analyse.

Afin de mieux saisir la démarche suivie tout au long du traitement réservé aux données, les résultats d'analyse sont présentés selon l'ordre de structure du modèle de recherche ; c'est donc dire que les variables indépendantes – caractéristiques individuelles et organisationnelles – sont présentées et discutées en premier, avant de

poursuivre avec les résultats des variables médiatrices – attentes et possibilités de satisfaire les attentes – et finalement, la variable dépendante dans ses trois composantes – affective, raisonnée et morale. L'ordre de vérification des hypothèses sera ainsi le même que celui dans lequel les hypothèses ont été présentées au chapitre 2.

Avant d'en terminer avec cette sous-section, nous devons présenter la façon empruntée pour épurer le modèle et ne conserver pour analyse finale que les résultats les plus significatifs ; la technique utilisée s'inspire des approches d'élimination à rebours (backward elimination) à partir d'une série de régressions, qui fait en sorte de ne retenir au sein d'un modèle que les résultats significatifs. Faisons d'abord un rappel des principales techniques généralement reconnues pour procéder à la conservation de variables importantes dans le cadre d'études empiriques : une de ces approches est celle dite d'Ajout de variables (Forward selection) qui commence par examiner une liste possible de variables explicatives tout en calculant une régression simple pour chacune ; l'approche dite d'Élimination à rebours (Backward elimination) où des éléments sont retirés un à un du modèle jusqu'à ce que le modèle rejoigne une configuration jugée optimale. Cette procédure débute par une régression sur toutes les variables explicatives du modèle. Une fois cette première régression effectuée, les variables explicatives sont examinées une à une dans le but de déterminer laquelle obtient la plus petite statistique F ou T par rapport au seuil choisi ; et enfin une approche dite d'Exclusion en liste (Stepwise regression) qui combine essentiellement les éléments des deux premières. Dielman (1991) estime que les approches d'Élimination à rebours et d'Exclusion en liste se rapprochent et sont très fiables alors que l'approche d'Ajout de variables est considérée comme la moins fiable des trois approches.

L'approche dite « Élimination à rebours » s'accommode bien des méthodes d'équations structurelles voulant que les données soient simultanément insérées pour analyse. Bien que nous soyons à la recherche d'un seuil critique d'élimination idéal de  $t = >1,960$  lié à un risque d'erreur de 1<sup>re</sup> espèce de 0,05, nous avons tout de même décidé d'arrêter la procédure d'Élimination à rebours au niveau du seuil de  $t$  de Student =  $>1,645$  lié à un

risque d'erreur de 1<sup>re</sup> espèce de 0,10 afin de pouvoir conserver les interrelations qualifiées de « tendances ». De façon pratique, nous avons donc éliminé un à un les liens entre les variables dont les résultats se situaient à l'intérieur de  $t = <,100$  avant de poursuivre avec les variables affichant une relation en dessous de  $t = <,200$  et par la suite les variables à l'intérieur de  $t = <,300$  et ainsi de suite jusqu'à ce que nous parvenions à  $t = >1,645$ . Cette démarche a permis, comme nous le verrons plus loin, de libérer le modèle de certains bruits et de ne conserver que les éléments les plus significatifs aux fins d'analyse.

### 3.6.4 Ajustement du modèle théorique

Enfin, nous terminons la présentation des analyses statistiques par une étape de vérification du modèle où nous entendons exposer les résultats factuels des tests statistiques permettant de vérifier l'ajustement du modèle théorique établi *a priori* auquel nous avons soumis nos données ainsi que de procéder à la vérification statistique de cheminements critiques alternatifs susceptibles d'encore mieux expliquer l'engagement organisationnel. C'est une analyse qui se fait en séquences au cours desquelles l'ajustement du modèle théorique est évalué successivement pour le modèle structurel et pour le modèle global. Nous nous inspirons des travaux de Hair et coll. (1998), Byrne (2001) et Roussel et coll. (2002) pour le déroulement logique et ordonné des étapes d'évaluation de l'ajustement du modèle théorique.

#### 3.6.4.1 Modèle structurel

Il s'agit pour le chercheur de s'assurer que les relations entre les variables latentes sont bien statistiquement significatives, c'est-à-dire différentes de zéro. Les logiciels comme AMOS proposent généralement la valeur du  $t$  de Student que nous évaluons au seuil de signification de 5% où la valeur du  $t$  doit être supérieure à 1,96 (Hair et coll., 1998). S'inspirant des écrits de Roussel et coll. (2002), un seuil de 5% est suffisant lorsque le nombre d'observations excède 200 observations. Nous avons déjà indiqué plus tôt notre désir de retenir les interrelations qualifiées de « tendances » au niveau du seuil de  $t$  de Student =  $>1,645$  lié à un risque d'erreur de 1<sup>re</sup> espèce de 0,10.

Des tests de relations causales entre les variables latentes selon le modèle théorique seront effectués sur toutes les variables latentes dans la partie couvrant les analyses explicatives venant à la suite des analyses descriptives.

#### 3.6.4.2 Modèle global

Afin de pallier les faiblesses propres à chacun des tests statistiques possédant des caractéristiques différentes permettant d'évaluer l'ajustement du modèle global, il est d'usage d'en combiner plusieurs afin de procéder à une analyse plus fine de l'ajustement du modèle théorique. Roussel et coll. (2002) en suggèrent trois types. D'abord ils proposent des mesures d'indices absolus et parmi lesquels on retrouve le Chi-Deux, le Chi-Deux corrigé, l'indice d'ajustement GFI (Goodness-of-fit indice), certains indices de centralité ou encore le RMSEA (Root mean square error of approximation) qui représente la différence moyenne, par degré de liberté, attendue dans la population totale et non dans l'échantillon.

On y trouve aussi les mesures d'indices incrémentaux qui permettent de comparer plusieurs modèles, de sorte que le modèle à l'étude peut éventuellement être comparé au modèle nul ou à des modèles alternatifs pour en ressortir le modèle le mieux adapté. Parmi les indices incrémentaux les plus utilisés se trouvent le Chi-Deux du modèle nul, l'indice d'ajustement AGFI, l'indice TLI de Tucker-Lewis ou encore l'indice NNFI de Bentler et Bonett et l'indice d'ajustement normé NFI.

Enfin, on y retrouve les mesures d'indices de parcimonie qui indiquent dans quelle mesure le modèle présente un bon ajustement pour chaque coefficient estimé. Ceci permet d'éviter de « surestimer » le modèle avec des coefficients qui n'apporteraient qu'un gain marginal à l'ajustement ainsi que de déterminer parmi plusieurs modèles plausibles équivalents, celui qui présente la meilleure parcimonie et qui en conséquence, devrait être préféré aux autres. Parmi les principaux indices de mesure se trouvent le Chi-Deux normé, le PNFI de James, Mulaik et Brett, le PGFI de Mulaik et coll. (1989) ou encore certains indices qui ne peuvent être utilisés que pour la comparaison de différents modèles alternatifs comme le AIC de Akaike.

Nous remarquons que les indices permettant de mesurer le degré d'ajustement global d'un modèle sont nombreux. Roussel et coll. (2002) suggèrent l'utilisation d'un nombre restreint pour mesurer l'ajustement global d'un modèle. C'est ce que nous faisons vers la fin de la section portant sur les analyses explicatives alors que le modèle théorique de recherche est soumis aux tests des trois types d'indices ; pour les indices absolus, nous avons retenu l'utilisation du Chi-Deux et du RMSEA (Steiger et Lind, 1980). Pour les indices incrémentaux, nous retenons le NFI (Bentler et Bonett, 1980), le IFI (Bollen, 1989) et le CFI (Bentler, 1989). Enfin, pour ce qui est des indices de parcimonie, nous retenons le Chi-Deux normé (Jöreskog, 1969), le PRATIO (James, Mulaik et Brett, 1982 ; Mulaik et coll., 1989), le PNFI (James, Mulaik et Brett, 1982), le PGFI (Mulaik et coll., 1989), le AIC (Akaike, 1987) et enfin, le ECVI (Browne et Cudeck, 1989).

Les trois types de tests statistiques discutés précédemment permettent en plus une comparaison du modèle théorique établi *a priori*, ce que les écrits scientifiques décrivent comme les modèles alternatifs. Dans le cadre de notre recherche, le modèle théorique établi *a priori* se veut un modèle médiatisé alors que les modèles dits alternatifs favoriseraient une structuration des interrelations entre les variables, axée sur les effets directs, ce qui pourrait apporter un éclairage différent aux résultats obtenus dans le modèle théorique proposé. Ceci permet d'établir hors de tout doute raisonnable que le modèle proposé est acceptable si aucun autre modèle ne peut réaliser un niveau d'ajustement supérieur, en autant que les indices d'ajustement aient démontré un niveau acceptable d'ajustement dans le modèle proposé. Hair et coll. (1998) préviennent le chercheur de l'importance de confirmer que les relations significatives potentiellement identifiées chez les modèles théoriques concurrents et apportant un éclairage supplémentaire en soutenant des hypothèses alternatives, vont dans le sens supposé par la théorie. Toute décision d'intégrer d'autres paramètres dans le modèle devrait être solidement justifiée sur le plan théorique.

Les résultats comparatifs des tests statistiques d'ajustement de trois modèles à effets directs sont présentés sommairement dans la dernière partie des analyses explicatives

afin d'apporter la confirmation que le modèle explicatif « idéal » de l'engagement organisationnel repose bien sur la médiation des variables indépendantes par les attentes et les possibilités de réalisation des attentes. Pour les besoins de comparaison des tests statistiques, nous avons choisi l'utilisation de sept indices tirés des trois types d'indices déjà discutés, soit les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie. Nous utilisons donc les tests du  $X^2$ , RMSEA, NFI, IFI, CFI,  $X^2$  normé, et AIC pour comparer les modèles alternatifs entre eux.

### **3.6.5 Les considérations éthiques**

La présente recherche s'effectue dans un esprit de transparence. Les cadres dont l'opinion a été sollicitée à travers le questionnaire ont tous été informés par une lettre accompagnant ledit questionnaire, des buts et objectifs visés par l'étude. De plus, un numéro de téléphone leur a été fourni en prévision d'éventuelles questions concernant le questionnaire ou l'étude dans son ensemble. Chaque participant, qui en émettait le désir, pouvait aussi recevoir un résumé-synthèse des conclusions de l'étude via son établissement.

Cette étude assure la confidentialité et l'anonymat de toute information obtenue par le biais du questionnaire-formulaire. Aucune information concernant un cadre en particulier n'est disponible ; le nom des répondants n'a pas été demandé ni obtenu et aucune numérotation des questionnaires n'a été faite autrement que pour des fins de contrôle de saisie des données ainsi que pour analyses subséquentes. Le fait de remplir et de retourner le questionnaire représente un consentement implicite des participants à l'étude et les cadres demeurent entièrement libres d'y participer. Les résultats de notre recherche ne sont publiés que dans une forme agrégée, ce qui rend impossible l'identification des établissements ou des individus ayant participé à cette recherche.

## **CHAPITRE 4**

### **LES RÉSULTATS : NATURE ET FACTEURS EXPLICATIFS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

---

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats découlant des analyses statistiques effectuées sur les données recueillies par questionnaire. Ainsi dans un premier temps, nous présentons les statistiques descriptives de chacune des variables, ainsi que les différents construits retenus pour l'analyse.

Dans un deuxième temps, nous exposons les résultats des analyses d'équations structurelles où toutes les variables sont simultanément mises en relation les unes avec les autres ce qui permet de mesurer la nature et la direction des liens entre les différentes variables du modèle théorique proposé. Cette partie nous amène à valider nos hypothèses ainsi qu'à répondre à notre question de recherche. Enfin, nous soumettons notre modèle théorique de recherche à des tests statistiques d'ajustement qui permettent d'appuyer notre modèle théorique médiatisé que nous pensons susceptible de mieux expliquer les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Nous procédons alors à la comparaison de modèles à effets directs des déterminants sur l'engagement organisationnel avec le modèle médiatisé qui tient compte des attentes et des possibilités de les réaliser comme éléments médiateurs de la relation entre les déterminants et l'engagement.

Mais avant de procéder à la présentation des analyses descriptives, il nous apparaît utile d'apporter les commentaires d'usage sur le taux de réponse ainsi que sur la représentativité des répondants par rapport à la population à l'étude. Nous présentons donc les statistiques nécessaires à la vérification de la représentativité des répondants.

#### 4.1 Taux de réponse et représentativité des répondants

Le nombre de répondants ayant participé à cette étude s'est élevé à 980 (les réponses utilisables se chiffrent à 978) ce qui équivaut à un taux de réponse de 26% considérant la population globale de 3 492 cadres. Compte tenu des difficultés que traversait alors le réseau de la santé et des services sociaux après des rationalisations d'effectifs d'envergure, et la lourdeur du questionnaire proposé aux cadres, nous trouvons ce taux acceptable. De plus, ce taux de réponse se compare à ceux d'autres études du même type, dont celles de Saba et coll. (1998) : 32% ; Tremblay et coll. (1998) : 34% ; Turnley et Feldman (2000) : 33% ou l'étude longitudinale de Vandenberghe et coll. (2003) : 30%.

Il est impératif de vérifier la représentativité des répondants par rapport à la population interviewée en considérant la répartition des répondants par rapport à leur provenance dans les différentes missions des établissements. Le tableau XIX à la page suivante, fait état de la distribution des cadres dans les établissements de la Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre ainsi que du nombre de répondants par mission. Environ 72% des cadres oeuvrent dans des centres hospitaliers. Parmi ces derniers, 40,3% travaillent dans des centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés. Les autres cadres proviennent de la Régie Régionale et des différents centres comme les centres jeunesse, centres locaux de services communautaires et autres.

Les faibles écarts notés au tableau XIX entre le nombre de répondants attendus (en proportion de leur représentativité dans les missions) et le nombre de cadres ayant effectivement répondu n'apparaissent pas comme significatifs. Les cadres des deux plus grands groupes de la Régie soit les Centres hospitaliers de Soins Généraux et Spécialisés et les Centres hospitaliers de Soins de Longue Durée comptent pour tout près de 60% des répondants alors qu'ils représentent 64% des effectifs. Cette légère sous-représentativité a été comblée par les plus petits établissements qui, bien que représentant 36% des effectifs des cadres, ont répondu dans une proportion de 40%.

Tableau XIX Taux de réponse selon les missions des établissements

Missions	N cadres	%	N répondants théoriques	N répondants observés	%
* Centre hospitalier de Soins Généraux et Spécialisés	1406	40,3	394	378	38,7
* Centre hospitalier de Soins de Longue Durée	828	23,7	232	206	21,0
* Centre hospitalier de Soins Psychiatriques	290	8,3	81	97	9,9
* Centre Jeunesse	273	7,8	76	78	8,0
* Programme en résidence	239	6,8	67	70	7,1
* Centre Local de Services Communautaires	229	6,6	65	78	8,0
* Centre de Réadaptation	184	5,3	52	47	4,8
* Régie Régionale Santé et SS	43	1,2	11	24	2,5
Total :	3492	100,0	978	978	100,0

Afin de confirmer cette première impression quant à une distribution proportionnelle équitable des répondants, un test statistique du Khi-Deux ( $X^2$ ) a été effectué à l'aide du logiciel SPSS (version 12.0). Un premier Khi-Deux de 25,3553 avec 7 degrés de liberté à un intervalle de confiance fixé à 95% en comparaison d'un seuil de signification asymptotique attendu de 14,0671 pour 7 degrés de liberté nous amènerait à rejeter l'homogénéité des répondants. Pourtant, il est apparent que ce résultat ne soit attribuable qu'au fait d'une surreprésentativité d'un seul sous-groupe, soit celui des cadres de la Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux. Le calcul d'un deuxième Khi-Deux faisant abstraction de ce petit groupe de cadres (43 en tout, dont 24 répondants) nous révèle cette fois un Khi-Deux de 9,9917 avec 6 degrés de liberté en comparaison d'un seuil de signification asymptotique attendu de 12,5916 pour 6 degrés de liberté, ce qui vient appuyer la thèse de la bonne répartition des répondants. La surreprésentativité du plus petit sous-groupe de cadres de l'organisation ne représente pas un élément aussi critique que si la situation s'était produite dans les Centres hospitaliers par exemple où l'on retrouve un plus grand nombre absolu de cadres. En d'autres termes, la représentativité de l'échantillon des répondants est assurée à cet égard.

## **4.2 Les statistiques descriptives**

Cette section vise à présenter les statistiques descriptives des données recueillies sur chacune des variables de notre modèle. Nous décrivons donc, dans un premier temps, la fréquence en pourcentage (%) des cas pour chacune des valeurs des variables discontinues. Pour les variables continues, l'étendue de l'échelle de chaque variable (valeurs minimum et maximum) ainsi que la moyenne et l'écart type des valeurs de chaque variable sont présentés afin de permettre l'agrégation des réponses selon les catégorisations retenues ainsi que le rangement en ordre décroissant des indicateurs des différentes variables à l'étude, allant des plus importants aux moins importants. C'est à la lumière de ces résultats qu'il sera possible, dans un deuxième temps, de faire ressortir les dimensions émergentes que nous utiliserons dans les équations structurelles.

### **4.2.1 Variables indépendantes : caractéristiques individuelles et organisationnelles**

Cette section présente les statistiques descriptives de toutes les caractéristiques autant individuelles qu'organisationnelles qui représentent des déterminants de l'engagement organisationnel. Les caractéristiques individuelles sont regroupées en des caractéristiques sociodémographiques comme l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, et les responsabilités familiales. Elles sont aussi regroupées en des caractéristiques professionnelles comme le niveau salarial, le statut de l'emploi, le nombre de personnes supervisées directement, l'ancienneté et le niveau hiérarchique. Enfin, elles sont regroupées en des caractéristiques psychoaffectives et cognitives comme l'attachement au travail, l'importance du travail, et le plafonnement de carrière.

Les caractéristiques organisationnelles sont celles qui s'intéressent aux missions des établissements, à la taille des établissements, à l'intensité des changements organisationnels, aux perceptions du rôle (agents stressés), à la justice interactionnelle, et aux pratiques de gestion.

#### 4.2.1.1 Les caractéristiques sociodémographiques

Nous rappelons que cinq caractéristiques sociodémographiques ont été retenues dans le modèle explicatif de l'engagement organisationnel : âge, sexe, niveau de scolarité, et responsabilités familiales en termes de présence d'un conjoint et du nombre de personnes à charge.

La distribution des répondants selon l'âge (tableau XX ) révèle que 39 répondants (4,0%) sont âgés de 25 à 34 ans, 288 (29,4%) de 35 à 44 ans, 528 (54,0%) de 45 à 54 ans et 117 (12,0%) de 55 à 65 ans. Le répondant type est donc relativement âgé puisque la moyenne d'âge se situe à 47 ans et que l'écart type de la distribution est de 6,6. Le groupe d'âge des 45 à 54 ans représente le groupe modal en terme de nombre puisque 54,0% des répondants se retrouvent dans cette catégorie et ce chiffre monte à 66,0% si on englobe les répondants du groupe d'âge 55 à 65 ans. Selon les données obtenues, seulement 33,4% des cadres seraient âgés de moins de 45 ans ce qui laisse présager un défi important en terme de remplacement des cadres qui devraient normalement prendre leur retraite dans les prochaines cinq à dix années. Toutefois, six répondants (0,6%) n'ont pas fait mention de leur âge.

Tableau XX Distribution des répondants selon l'âge

Groupes d'âge	Nombre	Pourcentage
25 à 34 ans	39	4,0
35 à 44 ans	288	29,4
45 à 54 ans	528	54,0
55 à 65 ans	117	12,0
Pas de réponse	6	0,6
Total :	978	100,0

Quant à la distribution des répondants selon le sexe (tableau XXI à la page 138), le groupe de répondants est très majoritairement féminin puisqu'il est composé de 626 femmes (64,0%) contre 349 hommes (35,7%). Seulement trois répondants ont omis de répondre.

Tableau XXI Distribution des répondants selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Femmes	626	64,0
Hommes	349	35,7
Pas de réponse	3	0,3
Total :	978	100,0

Le tableau XXII fait état de la distribution des répondants selon le plus haut niveau de scolarité déclaré. On constate que 16 répondants (1,6%) sont détenteurs d'un diplôme de niveau secondaire, 84 (8,6%) d'un diplôme de niveau collégial et 99 (10,1%) d'un certificat universitaire. Le plus grand nombre de répondants soit 382 (39,1%) a obtenu un diplôme universitaire de premier cycle, alors qu'un autre groupe de 347 (35,5%) a obtenu un diplôme universitaire de deuxième cycle. Vingt-deux répondants (2,2%) ont dit détenir un diplôme universitaire de troisième cycle. C'est donc dire que 76,8% des répondants soutiennent détenir un diplôme universitaire ce qui en fait un groupe de répondants fortement scolarisé. Mentionnons enfin que 28 répondants (2,9%) n'ont pas fourni d'indication quant à leur niveau de scolarité.

Tableau XXII Distribution des répondants selon le niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Nombre	Pourcentage
Secondaire	16	1,6
Diplôme d'études collégiales (CEGEP)	84	8,6
Certificat universitaire	99	10,1
Premier cycle universitaire (Baccalauréat)	382	39,1
Deuxième cycle universitaire (Maîtrise)	347	35,5
Troisième cycle universitaire (Doctorat)	22	2,2
Pas de réponse	28	2,9
Total :	978	100,0

Les responsabilités familiales ont été mesurées à l'aide de deux indicateurs. Un premier indicateur devait révéler la présence ou non d'un conjoint (tableau XXIII à la page 139). On constate que 749 répondants (76,6%) soit la très grande majorité, disent partager leur vie avec un conjoint alors que 223 (22,8%) affirment vivre sans conjoint. Six (0,6%) n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XXIII Distribution des répondants selon la présence d'un conjoint

Partage de vie avec un(e) conjoint(e)	Nombre	Pourcentage
Présence d'un conjoint	749	76,6
Absence d'un conjoint	223	22,8
Pas de réponse	6	0,6
Total :	978	100,0

Quant aux responsabilités relatives à des personnes à charge, 320 (32,7%) répondants affirment n'avoir aucune personne à charge, 222 (22,7%) avoir une seule personne à charge, et 262 (26,8%) avoir deux personnes à charge. Les chiffres apparaissant au tableau XXIV montrent que les répondants ont, dans la très grande majorité (82,2%), au maximum deux personnes à charge. Quatre-vingt-treize (9,5%) répondants disent avoir trois personnes à leur charge, trente (3,1%) en avoir quatre, et six (0,6%) en avoir cinq. Enfin, quarante-cinq répondants (4,6%) n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Tableau XXIV Distribution des répondants selon le nombre de personnes à charge

Nombre actuel de personnes à charge	Nombre	Pourcentage
Aucune	320	32,7
Une	222	22,7
Deux	262	26,8
Trois	93	9,5
Quatre	30	3,1
Cinq	6	0,6
Pas de réponse	45	4,6
Total :	978	100,0

#### 4.2.1.2 Les caractéristiques professionnelles

Rappelons que, pour les caractéristiques individuelles, dix caractéristiques professionnelles ont fait l'objet de cette recherche. Elles seront présentées dans l'ordre suivant : les revenus personnel et familial, le statut de l'emploi en termes de permanence de l'emploi et de temps travaillé, les responsabilités de supervision, quatre types d'ancienneté, et le niveau hiérarchique.

L'analyse du niveau de salaire personnel annuel brut (tableau XXV) permet de dégager le fait que de nombreux répondants (565 ou 57,8%) ont un revenu personnel se situant entre 55,000 \$ et 69,999 \$. Seulement neuf d'entre eux (0,9%) ont un revenu inférieur à 40,000 \$, alors qu'à l'autre extrémité de l'échelle, trente répondants (3,0%) auraient un revenu de 100,000 \$ et plus. En outre, 126 répondants (12,9%) ont un revenu se situant entre 40,000 \$ et 54,999 \$ annuellement, 201 (20,6%) ont un revenu entre 70,000 \$ et 84,999 \$ alors que trente-sept répondants (3,8%) auraient un revenu se situant entre 85,000 \$ et 99,999 \$. Seulement dix répondants (1,0%) n'ont pas révélé leur niveau de revenu annuel. La moyenne salariale annuelle brute est estimée à 66,250 \$ avec un écart type de la distribution de 5,750 \$.

Tableau XXV Distribution des répondants selon le revenu personnel actuel brut

Revenu personnel actuel brut	Nombre	Pourcentage
Moins de 40,000 \$	9	0,9
40,000 \$ à 54,999 \$	126	12,9
55,000 \$ à 69,999 \$	565	57,8
70,000 \$ à 84,999 \$	201	20,6
85,000 \$ à 99,999 \$	37	3,8
100,000 \$ et plus	30	3,0
Pas de réponse	10	1,0
<b>Total :</b>	<b>978</b>	<b>100,0</b>

Quant au tableau XXVI à la page 141, on constate que près de 51% des répondants rapportent un niveau de revenu familial se situant entre 80,000 \$ et 139,999 \$. Seulement quatre-vingt-trois répondants (8,5%) ont un revenu familial brut de moins de 60,000 \$. Deux cent vingt-cinq répondants (23,0%) ont un revenu familial brut entre 60,000 \$ et 79,999 \$ alors qu'à l'autre extrémité de l'échelle, quatre-vingt-deux répondants (8,4%) ont un revenu familial se situant entre 140,000 \$ et 159,999 \$. Seulement soixante-neuf répondants (7,1%) rapportent un revenu familial supérieur à 160,000 \$. Un total de vingt-deux répondants (2,2%) ont omis de révéler leur niveau de revenu familial annuel. La moyenne du revenu familial est estimée à 103,400 \$ annuellement avec un écart type de la distribution de 22,000 \$.

Tableau XXVI Distribution des répondants selon le revenu familial actuel brut

Revenu familial actuel brut	Nombre	Pourcentage
Moins de 60,000 \$	83	8,5
60,000 \$ à 79,999 \$	225	23,0
80,000 \$ à 99,999 \$	161	16,5
100,000 \$ à 119,999 \$	199	20,3
120,000 \$ à 139,999 \$	137	14,0
140,000 \$ à 159,999 \$	82	8,4
160,000 \$ et plus	69	7,1
Pas de réponse	22	2,2
Total :	978	100,0

Quant au statut de l'emploi, le tableau XXVII nous apprend que 936 répondants (95,7%) occupent un poste permanent, alors que vingt-sept ou 2,8% déclarent être dans un poste régulier sans permanence et que huit (0,8%) se considèrent comme des contractuels. Cependant, sept répondants (0,7%) n'ont pas spécifié leur statut d'emploi. À toute fin utile, nous avons affaire ici à une population de cadres détenant un statut d'emploi permanent.

Tableau XXVII Distribution des répondants selon la permanence de l'emploi

Statut de l'emploi	Nombre	Pourcentage
Permanent	936	95,7
Régulier sans permanence	27	2,8
Contractuel	8	0,8
Pas de réponse	7	0,7
Total :	978	100,0

Par ailleurs, l'analyse du temps travaillé (tableau XXVIII à la page 142) révèle que 909 répondants (93,0%) travaillent à temps plein, alors que soixante-trois d'entre eux (6,4%) travaillent à temps partiel. Par contre, six répondants (0,6%) n'ont donné aucune précision quant au temps travaillé. En plus de détenir un statut d'emploi permanent comme l'a montré le tableau précédent, la très grande majorité des cadres répondants occupe un travail à temps plein.

Tableau XXVIII Distribution des répondants selon le temps travaillé

Temps travaillé	Nombre	Pourcentage
Temps plein	909	93,0
Temps partiel	63	6,4
Pas de réponse	6	0,6
Total :	978	100,0

Le tableau XXIX fait état du nombre de personnes supervisées directement par les répondants. Seulement cinquante répondants (5,1%) disent ne pas avoir de personnes à superviser directement. Par contre, 333 (34,0%) disent devoir superviser d'une à 15 personnes, 207 (21,2%) entre 16 et 30 personnes, 192 (19,6%) entre 31 et 60 personnes et finalement 154 (15,8%) disent devoir superviser plus de 60 personnes. Les informations recueillies permettent de conclure qu'environ 55% des répondants ont à superviser d'une à 30 personnes alors que 35% des répondants seraient requis de superviser plus de 30 personnes. En moyenne, les répondants ont à superviser directement 38,4 personnes. Par ailleurs, quarante-deux répondants (4,3%) n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XXIX Distribution des répondants selon le nombre de personnes supervisées directement

Personnes supervisées directement	Nombre	Pourcentage
Aucune	50	5,1
Une à 15	333	34,0
16 à 30	207	21,2
31 à 60	192	19,6
61 et plus	154	15,8
Pas de réponse	42	4,3
Total :	978	100,0

Quatre formes d'ancienneté ont été mesurées : l'ancienneté sur le marché du travail, en tant que cadre, dans le poste actuel, et finalement chez l'employeur actuel. Le tableau XXX à la page 143, laisse voir un très haut niveau d'expérience du marché du travail chez les répondants. Quelque 135 répondants (13,8%) déclarent avoir de 16 à 20 ans d'ancienneté sur le marché du travail, 242 (24,7%) de 21 à 25 ans d'ancienneté, 290 (29,7%) de 26 à 30 ans d'ancienneté et 172 (17,6%) déclarent de 31 à 35 ans

d'ancienneté. Un groupe de quarante-neuf répondants (5,0%) aurait 36 ans et plus d'ancienneté sur le marché du travail alors que dix répondants (1,0%) n'ont pas donné d'indication à cet effet. Seulement quatre-vingts répondants (8,2%) déclarent avoir de deux à quinze ans d'ancienneté sur le marché du travail. C'est donc dire que 77% des répondants auraient plus de 20 ans d'ancienneté sur le marché du travail. Les répondants affichent une moyenne de 25,7 années de ce type d'ancienneté avec un écart type de 6,9.

Tableau XXX Distribution des répondants selon l'ancienneté sur le marché du travail

Ancienneté sur le marché du travail	Nombre	Pourcentage
2 à 15 ans	80	8,2
16 à 20 ans	135	13,8
21 à 25 ans	242	24,7
26 à 30 ans	290	29,7
31 à 35 ans	172	17,6
36 ans et plus	49	5,0
Pas de réponse	10	1,0
Total :	978	100,0

Par ailleurs, sur le plan de l'ancienneté comme cadre, le tableau XXXI révèle que 185 répondants (18,9%) déclarent avoir une ancienneté allant d'un à 5 ans, 125 (12,8%) auraient une ancienneté de 6 à 10 ans, 254 (26,0%) une ancienneté de 11 à 15 ans, 154 (15,7%) une ancienneté de 16 à 20 ans, 151 (15,5%) une ancienneté de 21 à 25 ans et finalement, 104 (10,6%) une ancienneté de 26 ans et plus. Ces chiffres montrent que les cadres répondants ont accumulé une moyenne d'ancienneté comme cadre de 14,5 ans avec un écart type de 8,5. Seulement cinq répondants (0,5%) n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Tableau XXXI Distribution des répondants selon l'ancienneté comme cadre

Ancienneté comme cadre	Nombre	Pourcentage
1 à 5 ans	185	18,9
6 à 10 ans	125	12,8
11 à 15 ans	254	26,0
16 à 20 ans	154	15,7
21 à 25 ans	151	15,5
26 ans et plus	104	10,6
Pas de réponse	5	0,5
Total :	978	100,0

Les répondants affichent une moyenne de six années dans le poste actuel et un écart type de 6,3 (voir tableau XXXII). Un groupe de 269 répondants (27,5%) affiche de zéro à 1 an d'ancienneté dans le poste actuel. Un autre groupe de 344 répondants (35,2%) revendique de 2 à 5 ans d'ancienneté. Enfin, 172 répondants (17,6%) affirment avoir entre 6 et 10 ans d'ancienneté, quatre-vingt-dix-huit (10,0%) entre 11 et 15 ans d'ancienneté et quatre-vingt-huit (9,0%) 16 ans et plus d'ancienneté. Près de 37% des répondants détiennent six ans d'ancienneté et plus dans le poste actuel. Sept cadres (0,7%) n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XXXII Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le poste actuel

Ancienneté dans le poste actuel	Nombre	Pourcentage
0 à 1 an	269	27,5
2 à 5 ans	344	35,2
6 à 10 ans	172	17,6
11 à 15 ans	98	10,0
16 ans et plus	88	9,0
Pas de réponse	7	0,7
Total :	978	100,0

L'ancienneté moyenne chez l'employeur actuel (tableau XXXIII) est de 13,5 ans avec un écart type de 9,8. Quelque 271 répondants (27,7%) détiennent une ancienneté chez l'employeur actuel de zéro à 5 ans, 158 (16,2%) de 6 à 10 ans, 171 (17,5%) de 11 à 15 ans, quatre-vingt-dix-neuf (10,1%) de 16 à 20 ans, 135 (13,8%) de 21 à 25 ans et enfin, 139 (14,2) de 26 ans et plus. Il y a tout de même 38,1 % des répondants qui déclarent une ancienneté chez l'employeur actuel de plus 15 ans. Seulement cinq répondants (0,5%) n'ont pas répondu à la question sur l'ancienneté chez l'employeur actuel.

Tableau XXXIII Distribution des répondants selon l'ancienneté chez l'employeur actuel

Ancienneté chez l'employeur actuel	Nombre	Pourcentage
0 à 5 ans	271	27,7
6 à 10 ans	158	16,2
11 à 15 ans	171	17,5
16 à 20 ans	99	10,1
21 à 25 ans	135	13,8
26 ans et plus	139	14,2
Pas de réponse	5	0,5
Total :	978	100,0

L'analyse du niveau hiérarchique (tableau XXXIV) révèle que la très grande majorité des cadres (783 répondants ou 80,1%) appartient à la catégorie des cadres intermédiaires, alors que 161 (16,5%) à celle des cadres supérieurs. Dix-neuf répondants (1,9%) se définissent comme étant hors cadres. Toutefois, quinze répondants (1,5%) n'ont pas fait mention de leur niveau hiérarchique.

Tableau XXXIV Distribution des répondants selon le niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	Nombre	Pourcentage
Cadre intermédiaire	783	80,1
Cadre supérieur	161	16,5
Hors cadre	19	1,9
Pas de réponse	15	1,5
Total :	978	100,0

#### 4.2.1.3 Les caractéristiques psychoaffectives et cognitives

Toujours parmi les caractéristiques individuelles, trois caractéristiques psychoaffectives et cognitives ont fait l'objet de cette recherche. Elles sont présentées dans l'ordre suivant : attachement au travail, importance du travail, et plafonnement de carrière.

L'attachement au travail a été mesuré à l'aide de six indicateurs et les résultats sont présentés au tableau XXXV à la page 146. La moyenne des différents indicateurs est très élevée ainsi que celle de l'indice global qui est de 5,24. L'indicateur V120 – *Mon travail a pour moi une signification très importante* – prend le premier rang avec une moyenne de 6,00 alors que l'indicateur V114 – *Je serais très heureux (reuse) de terminer ma carrière en faisant le même genre de travail* – vient au dernier rang avec une moyenne tout de même relativement élevée de 4,60. Les écarts types varient entre 1,099 pour l'indicateur V120 *Mon travail a pour moi une signification très importante* et 1,935 pour l'indicateur V118 – *Je n'ai pas l'impression d'être un « vrai » cadre*. À noter que les résultats des indicateurs V118, V119 et V121 ont été inversés pour tenir compte de la formulation des questions qui n'allaient pas dans le même sens que les autres questions.

Pour calculer la variable attachement au travail de cadre, originalement composée de huit indicateurs, nous avons retenu uniquement six indicateurs. Notons que les indicateurs V116 – *Je considère que les problèmes que je rencontre dans mon travail sont aussi les miens* – et V117 – *Je pourrais développer un sentiment d'identification aussi grand pour un autre genre de travail* -, ont dû être retirés afin d'améliorer le niveau de cohérence interne du concept. Ces deux variables affichaient des corrélations de structure (*factor loading* selon Cadieux, 2003) inférieures à la norme généralement acceptée de ,30 avec des coefficients de ,274 et ,284 respectivement. Avec leur retrait, l'alpha se situe à ,6704 ce qui le place tout près du seuil généralement recherché de ,70 alors que l'analyse en composantes principales offre des corrélations de structure pour les six indicateurs se situant entre ,724 pour l'indicateur *Je ne m'identifie pas pleinement à mon travail de cadre* et ,473 pour l'indicateur *Je serais très heureux (reuse) de terminer ma carrière en faisant le même genre de travail* ce qui est tout près d'une relation qualifiée de forte ( $r > 0,50$ ) selon Cohen (1977). Le modèle conserve 39% de la variabilité des items.

Tableau XXXV Indice d'attachement au travail

	Indicateur	Moyenne	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne globale de l'indice	5,24			,6704
V120	Mon travail a pour moi une signification très importante	6,00	1,099	,624	
V119	Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon travail	<u>R</u> 5,45	1,728	,699	
V121	Je ne m'identifie pas pleinement à mon travail de cadre	<u>R</u> 5,21	1,798	,724	
V118	Je n'ai pas l'impression d'être un « vrai » cadre	<u>R</u> 5,14	1,935	,615	
V115	J'aime parler de mon travail avec les gens de l'extérieur	4,99	1,551	,581	
V114	Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière en faisant le même genre de travail	4,60	1,927	,473	

L'importance du travail a été mesurée à l'aide de cinq indicateurs empruntés aux travaux de Kanungo (1982). Compte tenu des travaux antérieurs sur le sujet, l'importance du travail est présentée comme l'intérêt central du travail dans la vie, que Fabi et coll. (1997) appellent l'implication au travail. Tel qu'il a été indiqué au tableau XXXVI à la page 148, la moyenne des différents indicateurs est très peu élevée ainsi que celle de l'indice global qui est de 3,05. L'indicateur V129 – *La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne* – affiche la moyenne la plus élevée avec une cote de 3,59 sur une possibilité de 7,00 et l'indicateur V131 – *À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle* – affiche la cote moyenne la plus basse avec 2,32. Par contre, la différence entre les écarts types est relativement minime évoluant entre 1,306 pour l'indicateur V131 – *À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle* – déjà mentionné et 1,682 pour l'indicateur V129 – *La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne* – qui obtient aussi la cote moyenne la plus élevée des cinq indicateurs.

Ce concept latent était à l'origine composé de six indicateurs, mais se limitera, pour les besoins de notre étude, à cinq indicateurs. Notons que l'indicateur V132 – *Le travail ne représente qu'une petite partie de la vie d'un individu* – est absent de cette dimension latente ; les résultats de cet indicateur ont été inversés pour tenir compte de la formulation différente de cette question. Son retrait a fait en sorte d'améliorer les corrélations entre les indicateurs ainsi que le niveau explicatif de la variable qui passe de 47,6% à 55,5%. L'alpha passe ainsi de ,7529 pour dorénavant s'établir à ,7962 ce qui le place nettement au-dessus du seuil généralement attendu. L'analyse en composantes principales offre des corrélations de structure oscillant entre ,789 pour les indicateurs *Le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie* et *La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail* et ,681 pour l'indicateur *Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail* ce qui encore une fois est nettement au-dessus du coefficient minimum recherché de ,30.

Finalement, retenons que nous avons procédé à un test de corrélation entre les variables « Attachement au travail » et « Importance du travail » étant donné la proximité des deux concepts. Les résultats montrent sans équivoque que nous sommes en présence de deux construits distincts qui mesurent des choses différentes. Un faible coefficient de corrélation de Pearson de l'ordre de ,173 a été relevé ce qui appuie la thèse selon laquelle les deux dimensions partagent peu de liens linéaires entre elles. Elles seront donc conservées comme telles pour les analyses subséquentes.

Tableau XXXVI Indice d'importance du travail

Indicateur		Moyenne	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
Moyenne globale de l'indice		3,05			,7962
V129	La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne	3,59	1,682	,707	
V128	Le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie	3,32	1,664	,789	
V130	La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail	3,23	1,518	,789	
V133	Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail	2,78	1,415	,681	
V131	À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle	2,32	1,306	,754	

Le plafonnement de carrière a été mesuré au moyen de six indicateurs empruntés à Veiga (1981). Il est intéressant de noter au tableau XXXVII à la page 149, que les cotes obtenues sur une échelle Likert à 7 niveaux sont relativement peu élevées avec une moyenne globale de l'indice de 3,84. L'indicateur V95 – *Je m'attends à progresser beaucoup dans cette organisation* – affiche la moyenne la plus élevée à 4,58 et l'indicateur V97 – *Je pense être demeuré(e) trop longtemps à mon niveau actuel* – affiche la moyenne d'importance la plus basse à 2,93. Quant aux écarts types, ils sont parmi les plus élevés de cette étude, étant sans doute attribuables au fait que les cadres plus âgés ont une vision différente de leur plafonnement de carrière par rapport aux plus jeunes. Les résultats des indicateurs V95 et V98 ont été inversés ( $R$ ) pour tenir compte de la formulation des questions.

Cette variable composée de six indicateurs est utilisée telle que proposée dans le modèle *a priori*. Elle offre un alpha de Cronbach satisfaisant de l'ordre de ,7819 alors que les indicateurs de l'analyse en composantes principales (analyse factorielle) offrent des corrélations de structure se situant entre ,843 pour l'indicateur V94 - *Ma carrière est bloquée. J'ai le sentiment que je suis pris dans mon poste actuel* - et ,491 pour l'indicateur V96 - *Il est peu probable que d'ici la fin de ma carrière j'accède à un niveau ou à un statut plus élevé* - ce qui les place nettement au-dessus du coefficient de ,30 appuyant mathématiquement l'unidimensionnalité du construit (Cohen 1977).

Tableau XXXVII Indice de plafonnement de carrière

	Indicateur	Moyenne	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne globale de l'indice	3,84			,7819
V95	Je m'attends à progresser beaucoup dans cette organisation	<u>R</u> 4,58	1,725	,639	
V96	Il est peu probable que d'ici la fin de ma carrière j'accède à un niveau ou à un statut plus élevé	4,47	2,106	,491	
V93	Ma carrière avait toujours progressé, mais aujourd'hui j'ai atteint un plateau	4,14	2,079	,819	
V94	Ma carrière est bloquée. J'ai le sentiment que je suis pris dans mon poste actuel	3,72	2,115	,843	
V98	Je suis dans un poste qui offre des opportunités de développement personnel	<u>R</u> 3,24	1,703	,673	
V97	Je pense être demeuré(e) trop longtemps à mon niveau actuel	2,93	1,918	,670	

#### 4.2.1.4 Les caractéristiques organisationnelles

Cette section porte sur l'analyse des caractéristiques organisationnelles identifiées comme pouvant influencer l'engagement organisationnel. Nous concentrerons notre analyse descriptive sur la taille des établissements, l'intensité des changements organisationnels, les perceptions du rôle (agents stressés), la justice interactionnelle et les pratiques de gestion. À noter que les statistiques descriptives portant sur les missions des établissements ont été discutées dans la section 4.1 (voir tableau XIX à la page 135) et ne seront donc pas reprises ici.

En ce qui concerne la taille des établissements, le tableau XXXVIII montre que 510 répondants ou 52,2% travaillent dans des établissements de plus petite taille c'est-à-dire dans des établissements de 750 employés et moins. Quant à l'autre moitié des répondants ou à peu près, ils travaillent dans des établissements de plus de 750 employés, certains d'entre eux (19,6%) travaillant même dans des établissements affichant plus de 3 000 employés. De ce dernier groupe, quatre-vingt-cinq cadres ou 8,7% des répondants se trouvent dans des mégas établissements de 8 500 employés et plus. La moyenne des employés par établissement s'établit à 2 000. Seulement deux répondants (0,2%) n'ont donné aucune indication quant à la taille de leur établissement.

Tableau XXXVIII Distribution en fonction de la taille des établissements

Nombre d'employés dans les établissements	Nombre	Pourcentage
50 employés et moins	115	11,8
51 à 250 employés	137	14,0
251 à 450 employés	139	14,3
451 à 750 employés	119	12,1
751 à 1500 employés	157	16,0
1501 à 3000 employés	117	12,0
3001 à 8499 employés	107	10,9
8500 employés et plus	85	8,7
Pas de réponse	2	0,2
Total :	978	100,0

Quant à l'intensité des changements organisationnels survenus au niveau des établissements au cours des cinq dernières années, le tableau XXXIX à la page 151, révèle que la très grande majorité des répondants soit 883 ou 90,3% mentionne avoir subi un changement organisationnel important ou de très grande importance durant cette période. D'ailleurs, près de 60% des répondants disent avoir subi des changements très importants. À l'opposé, un très petit pourcentage de répondants soit 8,2% ou un total de quatre-vingts cadres répondants affirment n'avoir subi aucun changement organisationnel ou encore peu de changement organisationnel durant cette même période. Quinze cadres ou 1,5% n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XXXIX Distribution quant à l'intensité des changements organisationnels

Changements organisationnels	Nombre	Pourcentage
Aucun changement	9	,9
Peu de changement	71	7,3
Changements importants	301	30,8
Changements très importants	582	59,5
Pas de réponse	15	1,5
Total :	978	100,0

Rappelons que seize indicateurs ont servi à mesurer les perceptions du rôle de cadre (tableau XL à la page 152). On constate que les agents stressés dans l'emploi présentés pour évaluation par les cadres et retenus pour les analyses finales sont généralement considérés comme assez fortement présents dans les établissements avec une moyenne globale de 5,08. Les moyennes d'importance se situent entre 5,93 pour le stressé jugé comme le plus fortement présent soit le stressé V87 - *Alourdissement de la charge de travail* et 2,97 pour le stressé jugé le moins présent soit le stressé V76 - *Assouplissement des conventions collectives*. La plupart des stressés, même ceux affichant des moyennes d'importance inférieures, se situent au-dessus de la moyenne de l'échelle de Likert à sept niveaux. De plus, les écarts types se situent entre 1,064 pour le stressé V87 - *Alourdissement de la charge de travail* - qui affiche la moyenne la plus élevée et 1,660 pour le stressé V84 - *Coexistence de différentes cultures organisationnelles*.

Une analyse factorielle classique permet ici de construire un modèle de mesure pour déterminer les meilleurs regroupements des variables les plus facilement interprétables quant à la perception associée au rôle de cadre. Une analyse en composantes principales (ACP) utilisant une rotation varimax permet d'établir clairement que la variable *a priori* Perceptions du rôle de cadre s'explique mieux lorsque divisée en trois composantes indépendantes. Ce modèle à trois composantes donne un niveau explicatif cumulatif de 54,6% de la variance en utilisant les facteurs ayant une valeur propre (eigenvalue) supérieure à 1. Ceux-ci ont des « communautés »<sup>3</sup> comprises entre ,806

<sup>3</sup> La proportion de la variance expliquée par les facteurs, où 0 signifie que les facteurs n'expliquent rien de la variance et où 1 signifie que toute variance est expliquée par les facteurs (Thiétart et coll., 1999).

pour le facteur *Alourdissement de la charge de travail*, et ,464 pour le facteur *Complexification du travail*.

À noter que nous avons dû laisser de côté les variables V76 – *Assouplissement des conventions collectives* - et V82 – *Style de gestion plus participatif* - lorsque nous en sommes venus à la réalisation que même en effectuant un renversement des cotes, nous continuons d’obtenir des cotes qui ne sont pas orientées dans le même sens, ce qui représente une violation au modèle de fidélité.

Tableau XL Indicateurs composant la variable « Perceptions du rôle de cadre »

Code	Rang	Indicateur	Moyenne	Écart type
V87	01	Alourdissement de la charge de travail	5,93	1,064
V86	02	Exigences accrues de la clientèle	5,72	1,094
V77	03	Augmentation des responsabilités	5,70	1,100
V90	04	Limitation des ressources	5,57	1,366
V78	05	Alourdissement du ratio cadre/employés	5,45	1,505
V85	06	Complexification du travail	5,36	1,227
V79	07	Extension des exigences de communication	5,34	1,232
V80	08	Multiplication des partenariats	5,32	1,359
V81	09	Importance des jeux de coulisse	5,17	1,423
V88	10	Utilisation accrue de nouvelles technologies	5,10	1,305
V84	11	Coexistence de différentes cultures organisationnelles	5,02	1,660
V83	12	Ambiguïté accrue dans le travail	4,74	1,533
V82	13	Style de gestion plus participatif <i>R</i>	4,72	1,425
V89	14	Accroissement des conflits de rôle	4,69	1,427
V75	15	Imputabilité accrue pour des décisions que l’on ne contrôle pas	4,53	1,425
V76	16	Assouplissement des conventions collectives <i>R</i>	2,97	1,578

La première composante se nomme « Alourdissement de la tâche » et est constituée de cinq indicateurs dont les corrélations de structure varient entre ,806 pour *Alourdissement de la charge de travail* et ,485 pour *Limitation des ressources* (voir le tableau XLI à la page 153). Les indicateurs s’apparentent tous au fait que la tâche des cadres soit plus lourde, plus exigeante étant donné la limitation des ressources mises à leur disposition, l’augmentation de leurs responsabilités ou encore l’alourdissement du

ratio cadre/employés. L'alpha de Cronbach pour cette nouvelle dimension latente est de ,7669 ce qui nous indique un construit dont les éléments sont cohérents entre eux. La moyenne globale de l'indice est particulièrement élevée avec une moyenne de 5,67.

Tableau XLI Indice composé de la variable « Alourdissement de la tâche »

Var.	Indicateur	Moyenne	Coef. An. fac.	Alpha
	Moyenne globale de l'indice	5,67		,7669
V87	Alourdissement de la charge de travail	5,93	,806	
V77	Augmentation des responsabilités	5,70	,769	
V78	Alourdissement du ratio cadre/employés	5,45	,728	
V86	Exigences accrues de la clientèle	5,72	,553	
V90	Limitation des ressources	5,57	,485	

La deuxième composante appelée « Jeux politiques » est aussi composée de cinq indicateurs dont les corrélations de structure varient entre ,737 pour *Importance des jeux de coulisse* et ,572 pour *Imputabilité accrue pour des décisions que l'on ne contrôle pas* et *Coexistence de différentes cultures organisationnelles* (voir le tableau XLII à la page 154). Les indicateurs amènent les cadres à se questionner sur les jeux de coulisse dans leurs organisations ainsi que sur les difficultés associées aux différentes cultures organisationnelles et les conflits de rôle. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est de ,7423 ce qui nous indique encore une fois un construit dont les éléments sont cohérents entre eux. La moyenne globale de l'indice est nettement moins élevée que pour l'indice précédent avec une moyenne de 4,83.

Tableau XLII Indice composé de la variable « Jeux politiques »

Var.	Indicateur	Moyenne	Coef. An. fac.	Alpha
	Moyenne globale de l'indice	4,83		,7423
V81	Importance des jeux de coulisse	5,17	,737	
V83	Ambiguïté accrue dans le travail	4,74	,731	
V89	Accroissement des conflits de rôle	4,69	,671	
V75	Imputabilité accrue pour des décisions que l'on ne contrôle pas	4,53	,572	
V84	Coexistence de différentes cultures organisationnelles	5,02	,572	

La troisième composante nommée « Complexification du rôle de cadre » est cette fois composée de quatre indicateurs dont les corrélations de structure varient entre ,747 pour *Utilisation accrue de nouvelles technologies* et ,464 pour *Complexification du travail* (voir le tableau XLIII). Les indicateurs vont dans le sens d'identifier les difficultés liées à l'utilisation de nouvelles technologies, des nouvelles exigences à propos des communications ou encore des partenariats. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est de ,7040 ce qui nous indique encore une fois un construit dont les éléments sont cohérents entre eux. La moyenne globale de l'indice est relativement élevée avec une moyenne de 5,28.

Tableau XLIII Indice composé de la variable « Complexification du rôle »

Var.	Indicateur	Moyenne	Coef. An. fac.	Alpha
	Moyenne globale de l'indice	5,28		,7040
V88	Utilisation accrue de nouvelles technologies	5,10	,747	
V80	Multiplication des partenariats	5,32	,673	
V79	Extension des exigences de communication	5,34	,484	
V85	Complexification du travail	5,36	,464	

L'analyse de la variable « justice interactionnelle » s'est faite à l'aide de sept indicateurs qui couvrent à la fois la façon dont ont été communiqués les changements organisationnels ainsi que la perception qu'ont les cadres d'un traitement juste et équitable réservé aux personnes affectées par les changements survenus. Cinq

questions ont été posées pour mesurer comment l'information avait été communiquée à propos des changements organisationnels. Par ailleurs, deux questions ont été posées pour mesurer la perception d'équité qu'ont pu ressentir les répondants quant à la façon de traiter les individus des établissements lors de leurs licenciements ou déplacements. Une telle mesure développée par Moorman (1991) et présentée comme une échelle de justice interactionnelle (IJS) a été par la suite utilisée abondamment par d'autres chercheurs (Skarlicki et Latham, 1996 ; Skarlicki et Folger, 1997 ; Lee, Pillutia et Law, 2000). Cette échelle avait donné un écart type de l'ordre de 1,48 alors que les écarts types relevés dans notre étude en ce qui concerne cette variable, se comparent à ceux de Moorman puisqu'ils se situent entre un minimum de 1,47 et un maximum de 1,63 comme en font foi les résultats présentés au tableau XLIV.

Tableau XLIV Indicateurs composant la variable « Justice interactionnelle »

Indicateur	Moyenne	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
Moyenne globale de l'indice	4,82			,9110
V236 Nous avons été informés des mesures envisagées par la direction	5,38	1,475	,809	
V237 L'information a été communiquée lors de rencontres face à face avec les membres de la haute direction	5,28	1,582	,830	
V240 Nous avons eu l'occasion de poser des questions lors de rencontres d'information avec les dirigeants	5,19	1,507	,843	
V238 L'information était très complète : raisons des changements, processus d'implantation	4,81	1,627	,860	
V241 Les personnes affectées par les changements ont été traitées avec respect	4,79	1,570	,817	
V239 Les personnes ont été traitées de façon juste et équitable	4,70	1,520	,830	
V242 Le transfert des connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent a été effectué	3,56	1,609	,668	

Les moyennes d'importance relevées pour chacun des indicateurs sont relativement élevées avec une moyenne globale de l'indice de 4,82. On y note un maximum de 5,38 pour l'indicateur V236 - *Nous avons été informés des mesures envisagées par la direction* - et un minimum de 3,56 pour l'indicateur V242 - *Le transfert des*

*connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent a été effectué.* Mis à part une moyenne relativement basse affichée par cette dernière variable, toutes les autres sont supérieures à 4,70 ce qui semble être une indication que les changements organisationnels ont été communiqués de façon acceptable et que les répondants perçoivent une certaine forme de justice dans la manière dont les personnes affectées par les changements ont été traitées.

La variable « Justice interactionnelle » est utilisée telle que proposée dans le modèle *a priori*. Elle offre un alpha de Cronbach très élevé de l'ordre de ,9110 c'est-à-dire bien au-delà du seuil recommandé de ,70. Les indicateurs de l'analyse en composantes principales offrent des corrélations de structure se situant entre ,860 pour *L'information était très complète : raisons des changements, processus d'implantation* et ,668 pour *Le transfert des connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent a été effectué*. De plus, le regroupement en un facteur unique conserve 65,6% de la variance.

Quant à la présence de pratiques de gestion au sein des établissements, nous avons choisi de présenter au tableau XLV à la page 157, les résultats de l'ensemble des quarante-quatre pratiques soumises à l'évaluation des répondants pour en faire ressortir les éléments les plus significatifs. On remarque qu'à peine onze pratiques obtiennent une note supérieure à 70% - pourcentage de ceux ayant signifié la présence de cette pratique dans leur établissement. Dix autres pratiques affichent un taux de présence allant de 50 à 70% et encore onze autres un taux de présence allant de 35 à 50%. Finalement, douze pratiques obtiennent un taux de présence annoncé de moins de 30%. En somme, des quarante-quatre pratiques originellement présentées aux répondants, seulement vingt et une d'entre elles sont plus présentes qu'absentes au sein des établissements selon ce qu'en disent les répondants. Parmi les pratiques plutôt présentes dans les établissements, on y retrouve des pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques, d'activités de maintien des compétences et de formation en général, de participation à des comités stratégiques et de participation au choix d'employés ainsi que des pratiques permettant de jouer de nouveaux rôles comme ceux de formateur ou de spécialiste sur des projets spéciaux.

Cela signifie aussi que pour les vingt-trois autres pratiques, c'est le contraire qui se produit ; ces dernières sont plus souvent absentes que présentes au sein des établissements, selon les répondants. Les douze dernières sont même rapportées absentes dans plus de 70% des cas. On y retrouve des pratiques liées à la rémunération au rendement ou aux résultats, des pratiques liées à l'aménagement de travail, ou encore des pratiques liées à l'évaluation formelle du rendement et du potentiel ou de plan formel de carrière et de mobilité dans l'organisation.

Il est important de noter le fait que quatre indicateurs affichent des données manquantes nettement supérieures à la moyenne. Alors que les données manquantes se retrouvent généralement autour d'une moyenne de vingt-sept par variable, dans ce cas-ci les données manquantes sont de l'ordre de cent à deux cent cinquante par variable. Ce sont tous des indicateurs ayant trait à des pratiques de retraite : variable 181 - *Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge*, variable 188 - *Indexation des rentes de retraite*, variable 190 - *Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge*, et variable 191 - *Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite*. Nous pensons a priori que les jeunes cadres répondants n'ont pas répondu à ces questions en particulier. Certains commentaires émis par ces derniers sur les questionnaires nous guident en ce sens : *Ma retraite est prévue dans 35 ans – Je suis nouvelle sur le marché du travail – En début de carrière, donc aucune réponse à offrir*.

Tableau XLV Les quarante-quatre pratiques de gestion

Code	Rang	Indicateur	Oui	%	Non	%	N
V185	01	Communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.)	889	92,1	76	7,9	965
V194	02	Accès à des programmes de formation en informatique	864	89,3	104	10,7	968
V193	03	Activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.)	841	87,7	118	12,3	959
V182	04	Possibilité de congés sans solde	720	75,5	234	24,5	954
V198	05	Participation à des comités stratégiques	724	75,4	236	24,6	960

V186	06	Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques	715	74,8	241	25,2	956
V170	07	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	686	73,4	248	26,6	934
V178	08	Droit à des congés pour raisons personnelles	700	73,0	259	27,0	959
V197	09	Possibilité d'affectation à des projets spéciaux	688	72,1	266	27,9	954
V181	10	Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge	626	71,4	251	28,6	877
V161	11	Accès à des programmes de développement en gestion	677	70,7	281	29,3	958
V183	12	Possibilité de jouer un rôle de «formateur(trice)»	633	67,4	306	32,6	939
V195	13	Participation au choix des subordonnés syndiqués	620	67,0	305	33,0	925
V172	14	Pratique de recrutement interne des cadres	637	67,0	314	33,0	951
V199	15	Pratique de recrutement externe des cadres	608	65,5	320	34,5	928
V157	16	Feed-back sur le rendement par le(la) supérieur(e)	616	63,9	348	36,1	964
V196	17	Formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.)	574	60,6	373	39,4	947
V188	18	Indexation des rentes de retraite	461	60,3	303	39,7	764
V187	19	Politique de mobilité à l'intérieur du réseau	519	55,1	423	44,9	942
V165	20	Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur	499	53,3	438	46,7	937
V160	21	Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflits travail-famille, etc.)	492	51,1	470	48,9	962
V180	22	Possibilités de promotion à des postes supérieurs	471	49,7	476	50,3	947
V189	23	Accès à une procédure interne de règlement des conflits	460	49,3	474	50,7	934
V184	24	Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres	467	48,8	489	51,2	956
V163	25	Évaluation périodique des besoins de formation et de développement	465	48,3	498	51,7	963
V171	26	Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible)	459	48,0	498	52,0	957
V177	27	Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	430	45,6	512	54,4	942
V176	28	Politique de mobilité dans l'organisation	429	45,1	523	54,9	952
V164	29	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.)	417	43,6	539	56,4	956
V156	30	Évaluation formelle du rendement	415	43,0	550	57,0	965
V192	31	Pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat, etc.)	367	40,8	533	59,2	900
V190	32	Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge	308	35,6	556	64,4	864
V168	33	Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge	278	29,4	668	70,6	946

V173	34	Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile	263	27,2	703	72,8	966
V175	35	Pratique de rappel de cadres retraités	224	23,7	723	76,3	947
V158	36	Entretien périodique de carrière avec le(la) supérieur(e)	218	22,7	744	77,3	962
V162	37	Évaluation formelle du potentiel	163	17,0	796	83,0	959
V167	38	Possibilité de faire le même travail à temps partiel	152	15,9	806	84,1	958
V169	39	Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre	142	14,9	811	85,1	953
V191	40	Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite	87	11,8	650	88,2	737
V174	41	Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	110	11,5	848	88,5	958
V159	42	Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière	102	10,6	858	89,4	960
V166	43	Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)	92	9,6	865	90,4	957
V179	44	Droit à des gratifications salariales hors classe	84	8,9	859	91,1	943

Nous rappelons que pour l'ensemble des quarante-quatre pratiques de gestion présentées aux cadres pour évaluation, il s'agissait pour les répondants d'indiquer si les pratiques étaient existantes ou non au sein de leurs établissements. Contrairement aux variables qui ont été discutées précédemment dans cette section, nous sommes ici en présence d'une variable dichotomique qui ne se prête pas à l'analyse en composantes principales classique. « If all variables are dummy variables (coded 0,1), then specialized forms of factor analysis, such as Boolean factor analysis, are more appropriate » (Hair et coll.,1998).

Nous avons donc choisi d'utiliser un certain nombre de pratiques ou regroupements, huit en tout, qui correspondent à des découpages naturels généralement reconnus dans les ouvrages scientifiques sur la gestion des ressources humaines ainsi que dans les enquêtes du même type, plutôt que de conserver pour analyse une multitude d'indicateurs ce qui aurait eu pour effet d'alourdir l'analyse des résultats et de rendre leur interprétation plus complexe et diffuse. La mesure de pratiques de gestion des ressources humaines à l'aide d'un indice synthétique permet de mieux concrétiser l'état d'une pratique en particulier.

Dans les cas où nous avons procédé à des regroupements d'indicateurs (par choix, nous nous sommes limités à un maximum de trois indicateurs par variable), nous avons opté pour le calcul d'indices à partir des moyennes calculées de réponses positives aux sous-ensembles de questions de chaque individu, c'est-à-dire les réponses confirmant la présence de telles pratiques dans les établissements. L'avantage de ce procédé est qu'il fonctionne même avec des données qu'on ne peut additionner (Trudel et Antonius, 1991). Enfin, c'est un indice non pondéré qui a ainsi été calculé, c'est-à-dire que la même importance a été accordée aux diverses pratiques regroupées dans l'indice synthétique.

Le premier indice composé porte sur la communication d'information dans l'organisation et comporte deux indicateurs reliés à l'aspect diffusion d'information opérationnelle ou stratégique. Le tableau XLVI confirme que cet indice composé obtient la note la plus élevée de tous les indices reconstruits à partir des moyennes, soit un indice de présence dans les établissements de 83,4%. C'est donc dire que les répondants affirment que les pratiques liées à la communication d'information sont présentes dans les établissements dans plus de 80% des cas.

Tableau XLVI Indice composé de « Communication »

Code	Indicateur	N	Oui	%	Indice
V185	Communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.)	965	889	92,1	<b>83,4</b>
V186	Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques	956	715	74,8	

Le deuxième indice dont les résultats apparaissent au tableau XLVII à la page 161, porte cette fois sur la participation des cadres à la prise de décision dans les établissements. Cette participation est mesurée à l'aide d'une seule question sur la participation des cadres à des comités stratégiques. L'indice de présence de cette pratique dans les établissements est très élevé avec un indice de présence dans les établissements de 75,4%. C'est donc dire que les répondants affirment que la pratique

liée à la participation aux décisions est présente dans les établissements dans plus de 75% des cas.

Tableau XLVII Indice composé de « Participation »

Code	Indicateur	N	Oui	%	Indice
V198	Participation à des comités stratégiques	960	724	75,4	75,4

Le prochain indice composé porte sur le développement des compétences et comporte trois indicateurs reliés à l'aspect formation et développement de même que le maintien des compétences. Les résultats sont présentés au tableau XLVIII. L'indice composé obtient un score très élevé, soit un indice de présence dans les établissements de 73,0%. C'est donc dire que les répondants affirment que les pratiques liées à la formation et au développement sont présentes dans les établissements dans 73% des cas.

Tableau XLVIII Indice composé de « Développement des compétences »

Code	Indicateur	N	Oui	%	Indice
V193	Activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.)	959	841	87,7	73,0
V161	Accès à des programmes de développement en gestion	958	677	70,7	
V196	Formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.)	947	574	60,6	

Le prochain indice, aussi composé de trois indicateurs se préoccupe des nouveaux rôles que le gestionnaire pourrait jouer dans les établissements y incluant les rôles de formateur, de spécialiste de la consultation interne ou de conseiller sur des projets spéciaux. Les résultats affichés au tableau XLIX à la page 162, montrent que l'indice composé est relativement moins élevé que les premiers alors que 61,7% des répondants affirment que les pratiques liées aux possibilités de jouer de nouveaux rôles sont présentes dans leurs établissements.

Tableau XLIX Indice composé de « Nouveaux rôles du cadre »

Code	Indicateur	N	Oui	%	Indice
V197	Possibilité d'affectation à des projets spéciaux	954	688	72,1	61,7
V183	Possibilité de jouer un rôle de «formateur(trice)»	939	633	67,4	
V177	Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	942	430	45,6	

L'indice qui suit, composé de trois indicateurs, porte sur la mobilité des cadres dans l'organisation. Cet indicateur fait référence à la possibilité pour les cadres d'obtenir des promotions à des niveaux supérieurs de même que de pouvoir être mobile dans le réseau ou au niveau de la régie régionale. Le tableau L fait état d'un niveau de l'indice relativement élevé avec un taux de présence annoncé par les cadres de 50,0%.

Tableau L Indice composé de « Mobilité »

Code	Indicateur	N	Oui	%	Indice
V187	Politique de mobilité à l'intérieur du réseau	942	519	55,1	50,0
V180	Possibilités de promotion à des postes supérieurs	947	471	49,7	
V176	Politique de mobilité dans l'organisation	952	429	45,1	

L'indice qui suit, composé de trois indicateurs, porte sur l'aménagement du temps de travail. Cet indicateur fait référence à la possibilité pour les cadres d'aménager leur temps de travail à partir de plages horaires flexibles ou à temps partiel ou encore de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge. Le niveau de l'indice est relativement peu élevé avec un taux de présence annoncé par les cadres de 31,1% comme l'indique le tableau LI.

Tableau LI Indice composé d'« Aménagement du temps de travail »

Code	Indicateur	N	Oui	%	Indice
V171	Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible)	957	459	48,0	31,1
V168	Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge	946	278	29,4	
V167	Possibilité de faire le même travail à temps partiel	958	152	15,9	

Le prochain indice répertorié comporte trois indicateurs liés au développement de la carrière : présence d'un plan de carrière formel, aide spécialisée pour sa réalisation, et entretien périodique sur la carrière font partie de cet indice dont la cote finale est aussi relativement peu élevée avec un indice composite de 28,1%. Les résultats présentés au tableau LII montrent une grande variation entre les moyennes obtenues pour chaque indicateur composant cet indice : par exemple, on y dénote un haut niveau de présence d'aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière, mais à l'opposé très peu de plans formels de carrière ou de développement de carrière. En général, il émerge de l'ensemble de ces trois indicateurs une absence de moyens de développement de carrière pour les cadres.

Tableau LII Indice composé de « Développement de carrière »

Code	Indicateur	N	Oui	%	Indice
V160	Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflits travail-famille, etc.)	962	492	51,1	<b>28,1</b>
V158	Entretien périodique de carrière avec le(la) supérieur(e)	962	218	22,7	
V159	Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière	960	102	10,6	

Le dernier indice composé porte sur un aspect extrinsèque du travail. Ses trois indicateurs sont tous liés à la rémunération ou aux aspects monétaires du travail : rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement, aux résultats (individuels ou collectifs), et droits à des gratifications hors classe. Son indice composé est très peu élevé à 10,0% de présence dans les établissements, comme en témoignent les résultats du tableau LIII à la page 164.

Tableau LIII Indice composé de « Rémunération »

Code	Indicateur	N	Oui	%	Indice
V174	Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	958	110	11,5	<b>10,0</b>
V166	Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)	957	92	9,6	
V179	Droit à des gratifications salariales hors classe	943	84	8,9	

#### 4.2.2 Variables médiatrices :

##### attentes et possibilités de satisfaire les attentes

La théorie des attentes prend une grande importance dans la gestion des ressources humaines. Suivant cette approche, les employés ont des choix quant aux conduites à adopter dans des situations qui les touchent plus particulièrement. Quelqu'un pourrait s'attendre à une progression de carrière continue ou encore à poursuivre un développement en ce qui concerne de nouvelles compétences. De la même manière, les possibilités de réalisation de ces attentes sont tout aussi importantes pour l'individu qui voudrait bien pouvoir exercer un choix, mais qui doit d'abord s'informer sur les possibilités de réalisation de ces attentes dans son organisation.

Dans cette section, nous analysons successivement les attentes et les possibilités de réalisation des attentes dans des sous-sections différentes qui suivent toutes deux, la même logique de présentation. Dans chaque cas, nous commençons par rapporter les moyennes d'importance des variables analysées. Par la suite, nous enchaînons avec les analyses factorielles exploratoires (ACP) qui nous permettent de regrouper les indicateurs en indices composés ou dimensions latentes pouvant être substitués aux indicateurs originaux. Enfin, nous présentons les tableaux des moyennes de toutes les dimensions retenues pour pouvoir les comparer avant de terminer avec leur regroupement en termes d'indices intrinsèques et extrinsèques.

#### 4.2.2.1 Les attentes

En général, les attentes au travail sont très élevées. Ce point se vérifie enquête après enquête et cette étude ne fait pas exception. La moyenne des scores obtenus pour tous les indicateurs s'élève à 5,60 ce qui la place dans le niveau supérieur de l'échelle Likert à sept niveaux. Les moyennes relatives à chaque indicateur se situent entre 6,44 pour les deux attentes les plus fortes soit *Satisfaire les besoins des clients* et *Travailler dans un climat agréable* et 2,89 pour ce qui est de l'attente la plus faible - *Continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de la retraite*, soit un écart important de 3,55 points. Les écarts types varient entre ,662 pour l'indicateur V25 - *Utiliser mes compétences* - et 1,939 pour l'indicateur V16 - *Prendre ma retraite le plus vite possible*. La dispersion est nettement moins importante lorsque nous prenons en compte seulement les trente premières attentes comme le montre le tableau LIV à la page 164 ; les écarts types varient alors entre ,662 pour l'indicateur V25 - *Utiliser mes compétences* et 1,191 pour l'indicateur V10 - *Utiliser les nouvelles technologies*.

Se référant au tableau LIV, on relève vingt-deux attentes, soit près de 60% des attentes qui affichent des moyennes d'importance supérieures à 6,00 sur une échelle Likert à sept niveaux. Les écarts types pour ce premier groupe d'attentes sont relativement peu élevés alors qu'ils varient entre un minimum de ,662 pour l'indicateur V25 - *Utiliser mes compétences* - et un maximum de ,890 pour l'indicateur V03 - *Voir mon travail reconnu*. Un deuxième regroupement de huit attentes affiche des moyennes d'importance variant entre 5,53 pour l'indicateur V10 *Utiliser les nouvelles technologies* et 5,93 pour l'indicateur V04 *Avoir de la variété dans mon travail* ce qui encore une fois soutient le niveau élevé des attentes exprimées par les répondants. Pour ce deuxième groupe d'attentes, les écarts types ne sont que légèrement plus élevés avec un minimum de ,900 pour l'indicateur V04 - *Avoir de la variété dans mon travail* - et un maximum de 1,191 pour l'indicateur V10 - *Utiliser les nouvelles technologies*.

Par la suite, il reste un groupe de sept indicateurs affichant des moyennes d'importance de 5,25 pour l'indicateur *Progresser dans ma carrière* et 2,89 pour l'indicateur *Continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de la retraite*. Les écarts types pour

ces indicateurs sont plus élevés avec un écart type de 1,193 pour l'indicateur V05 – *Avoir du pouvoir* – et un écart type de 1,939 pour l'indicateur V16 – *Prendre ma retraite le plus vite possible*.

Tableau LIV Moyennes d'importance des attentes

Code	Rang	Indicateur	Moyenne	Écart type
		Moyenne globale des indicateurs	5,60	
V36	01	Satisfaire les besoins des clients	6,44	,722
V28	02	Travailler dans un climat agréable	6,44	,712
V13	03	Être informé(e)	6,36	,712
V33	04	Avoir le soutien de mes supérieurs	6,33	,731
V26	05	Équilibrer ma vie de travail et ma vie privée	6,32	,886
V11	06	Être utile à l'organisation	6,31	,735
V25	07	Utiliser mes compétences	6,28	,662
V20	08	Être autonome dans mon travail	6,27	,748
V35	09	Me réaliser dans mon travail	6,23	,801
V02	10	Être consulté(e)	6,21	,837
V24	11	Prendre des initiatives	6,19	,739
V09	12	Gérer mon temps de travail	6,16	,822
V12	13	Maintenir mes connaissances à jour	6,16	,843
V23	14	Travailler dans le cadre d'une vision claire	6,14	,851
V15	15	Participer à la prise de décision	6,13	,795
V30	16	Être écouté(e)	6,08	,784
V29	17	Avoir le temps de réfléchir	6,07	,870
V32	18	Disposer de ressources suffisantes	6,07	,837
V03	19	Voir mon travail reconnu	6,07	,890
V08	20	Avoir des contacts avec les gens	6,06	,870
V31	21	Relever des défis	6,01	,885
V19	22	Voir mon expérience reconnue	6,01	,872
V04	23	Avoir de la variété dans mon travail	5,93	,900
V18	24	Pouvoir changer « les choses »	5,84	,923
V01	25	Acquérir de nouvelles compétences	5,77	1,086
V21	26	Transférer mes connaissances	5,75	,989
V34	27	Avoir des mandats de travail précis	5,73	1,068
V22	28	Voir mes efforts récompensés	5,69	1,022
V14	29	Travailler à mon rythme personnel	5,61	1,143
V10	30	Utiliser les nouvelles technologies	5,53	1,191
V07	31	Progresser dans ma carrière	5,25	1,487
V05	32	Avoir du pouvoir	5,09	1,193
V17	33	Avoir la sécurité d'emploi	5,07	1,725
V37	34	Pouvoir être mobile	5,00	1,496
V27	35	Avoir une charge de travail moins lourde	4,96	1,554
V16	36	Prendre ma retraite le plus vite possible	3,64	1,939
V06	37	Continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de la retraite	2,89	1,806

Après avoir présenté les moyennes d'importance des attentes, nous passons à l'étape de l'analyse factorielle afin de regrouper les attentes en des dimensions logiques et plus facilement interprétables. Une analyse en composantes principales (ACP) révèle six regroupements ayant chacun une valeur « propre » supérieure à 1, ce qui justifie leur acceptation. Au total, 50% de la variance est ainsi exprimée par les divers indicateurs ; ceux-ci ont des « communautés » comprises entre ,702 pour le facteur *Utiliser mes compétences* et ,391 pour les facteurs *Voir mes efforts récompensés* et *Acquérir de nouvelles compétences*. Enfin, une rotation varimax a été effectuée, mais n'a pas été en mesure de générer de meilleurs regroupements.

Notre analyse factorielle nous a permis de respecter les exigences statistiques quant aux corrélations de structure des indicateurs sur les indices. Nous avons également calculé un indice de validité interne (alpha de Cronbach) pour présenter six dimensions latentes homogènes. Cette façon de faire a eu comme conséquence de soustraire un certain nombre d'indicateurs des analyses finales. Nous ne retenons que les indicateurs apparaissant comme les plus significatifs. Huit indicateurs originaux ont ainsi été mis de côté afin de respecter l'homogénéité des dimensions latentes et maintenir les alpha de Cronbach à des niveaux acceptables. Le tableau LV identifie les indicateurs laissés de côté pour les analyses finales.

Tableau LV Indicateurs des attentes éliminées des analyses

Code	Rang	Indicateur	Moyenne	Écart type
V08	01	Avoir des contacts avec les gens	6,06	,870
V04	02	Avoir de la variété dans mon travail	5,93	,900
V10	03	Utiliser les nouvelles technologies	5,53	1,191
V05	04	Avoir du pouvoir	5,09	1,193
V17	05	Avoir la sécurité d'emploi	5,07	1,725
V37	06	Pouvoir être mobile	5,00	1,496
V16	07	Prendre ma retraite le plus vite possible	3,64	1,939
V06	08	Continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de la retraite	2,89	1,806

Les six indices composés ou dimensions latentes pouvant être substitués aux vingt-neuf indicateurs originaux retenus sont : attentes de réalisation, attentes de qualité de vie au travail, attentes de participation, attentes de reconnaissance, attentes de développement des compétences et de la carrière, et finalement, attentes d'aménagement du travail. Chaque indice est décrit par les indicateurs qui le composent ou « chargent » adéquatement sur cette dimension. Les six indicateurs composés sont présentés en fonction du niveau d'importance de la moyenne de l'indice composé.

Le premier concept latent appelé « Attentes de réalisation » présenté au tableau LVI comprend sept indicateurs dont les corrélations de structure oscillent entre ,675 pour l'indicateur *Prendre des initiatives* et ,528 pour l'indicateur *Satisfaire les besoins des clients*. Ces indicateurs peuvent être assimilés au désir du cadre de se réaliser dans son travail en étant autonome, en se sentant utile à son organisation, pouvant prendre des initiatives et transférer ses connaissances tout en travaillant dans un climat agréable. L'indice composé qui définit ainsi un désir de réalisation obtient un coefficient alpha particulièrement élevé de ,7817 et une moyenne de l'indice de 6,23. Notons la présence de l'indicateur V36 – *Satisfaire les besoins des clients* – que nous assimilons au désir de réalisation puisque les cadres nous ont déjà identifié cet élément comme étant au cœur même de leur mission (lors des sessions de groupes de discussion) et comme en fait foi la moyenne élevée attribuée à cet indicateur dans leur appréciation des attentes. En fait, cet indicateur obtient la moyenne d'importance la plus élevée avec une note brute de 6,44 à égalité avec l'indicateur *Travailler dans un climat agréable*.

Tableau LVI Indice composé des attentes de réalisation

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	6,23			,7817
V36	Satisfaire les besoins des clients	6,44	,722	,528	
V28	Travailler dans un climat agréable	6,44	,712	,536	
V11	Être utile à mon organisation	6,31	,735	,613	
V20	Être autonome dans mon travail	6,27	,748	,610	
V35	Me réaliser dans mon travail	6,23	,801	,605	
V24	Prendre des initiatives	6,19	,739	,675	
V21	Transférer mes connaissances	5,75	,989	,586	

Le deuxième concept latent appelé « Attentes de qualité de vie au travail » est présenté au tableau LVII et comporte quatre indicateurs qui sous-tendent que le cadre souhaiterait travailler dans une vision claire de l'organisation et avec le soutien des supérieurs de même que de disposer de ressources suffisantes et d'avoir le temps de réfléchir ; ces deux derniers éléments avaient été ciblés de façon particulière lors des groupes de discussion au début de la recherche. Les corrélations de structure sont encore une fois très élevées et varient entre ,616 pour l'indicateur *Travailler dans le cadre d'une vision claire* et ,545 pour l'indicateur *Avoir le temps de réfléchir*. Quant à l'alpha de Cronbach, il offre un coefficient très acceptable de ,7209. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 6,15 sur une échelle de 7,00

Tableau LVII Indice composé des attentes de qualité de vie au travail

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	6,15			,7209
V33	Avoir le soutien de mes supérieurs	6,33	,731	,580	
V23	Travailler dans le cadre d'une vision claire	6,14	,851	,616	
V29	Avoir le temps de réfléchir	6,07	,870	,545	
V32	Disposer de ressources suffisantes	6,07	,837	,579	

Le troisième concept latent appelé « Attentes de participation » est présenté au tableau LVIII à la page 170 et comprend quatre indicateurs qui appuient la thèse selon laquelle les cadres s'attendent à être informés, à être consultés ou encore à participer à la prise de décision afin de pouvoir changer « les choses », ce qui s'apparente à un désir de gestion participative. Les corrélations de structure sont encore une fois très élevées et varient entre ,647 pour l'indicateur *Être informé(e)* et ,552 pour l'indicateur *Être consulté(e)*. Quant à l'alpha de Cronbach, il offre un excellent coefficient de ,7398. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 6,14 comparable à celle des attentes de qualité de vie au travail discutées précédemment.

Tableau LVIII Indice composé des attentes de participation

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	6,14			,7398
V13	Être informé(e)	6,36	,712	,647	
V02	Être consulté(e)	6,21	,837	,552	
V15	Participer à la prise de décision	6,13	,795	,639	
V18	Pouvoir changer « les choses »	5,84	,923	,571	

Le quatrième concept latent porte sur les « Attentes de reconnaissance » et il est présenté au tableau LIX. Il comprend quatre indicateurs tous liés à un désir de reconnaissance des cadres. Ces indicateurs peuvent être perçus par les répondants comme la reconnaissance de leurs efforts au travail et du rôle important qu'ils peuvent jouer dans l'organisation. Le cadre s'attend à être reconnu, écouté et récompensé. L'indice composé obtient un coefficient alpha élevé de ,7407 ce qui le place parmi les plus élevés des six regroupements. Les divers indicateurs affichent des corrélations de structure variant entre ,665 pour l'indicateur *Être écouté(e)* et ,391 pour l'indicateur *Voir mes efforts récompensés*. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 5,96.

Tableau LIX Indice composé des attentes de reconnaissance

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	5,96			,7407
V30	Être écouté(e)	6,08	,784	,665	
V03	Voir mon travail reconnu	6,07	,890	,490	
V19	Voir mon expérience reconnue	6,01	,872	,537	
V22	Voir mes efforts récompensés	5,69	1,022	,391	

La cinquième dimension latente portant sur les « Attentes de développement des compétences et de la carrière » est présentée au tableau LX à la page 171 et comprend cinq indicateurs qui ont trait au maintien et à l'acquisition de connaissances ainsi qu'à

la possibilité d'utilisation de ces compétences. À ce premier groupe d'indicateurs se joignent d'autres indicateurs faisant référence à la progression de carrière et à la possibilité de relever des défis. L'indice affiche un alpha de Cronbach très acceptable de ,7455 et les divers indicateurs offrent des corrélations de structure variant entre ,702 pour l'indicateur *Utiliser mes compétences* et ,391 pour l'indicateur *Acquérir de nouvelles compétences*. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 5,89.

Tableau LX Indice composé des attentes de développement des compétences et de la carrière

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	5,89			,7455
V25	Utiliser mes compétences	6,28	,662	,702	
V12	Maintenir mes connaissances à jour	6,16	,843	,626	
V31	Relever des défis	6,01	,885	,597	
V01	Acquérir de nouvelles compétences	5,77	1,086	,391	
V07	Progresser dans ma carrière	5,25	1,487	,435	

Le dernier concept latent appelé « Attentes d'aménagement du travail » associé aux attentes extrinsèques est présenté au tableau LXI à la page 172 et comporte cinq indicateurs touchant à la fois à la charge de travail et au réaménagement du temps de travail, dont la possibilité d'équilibrer la vie de famille avec les exigences du travail. Même si cet indice affiche un alpha de Cronbach de ,6022 donc en dessous du seuil généralement souhaité de ,70, nous allons le retenir dans notre étude. Cette décision se base sur le fait que les indicateurs ont des corrélations de structure suffisamment élevées variant entre ,573 pour l'indicateur *Gérer mon temps de travail* et ,445 pour l'indicateur *Travailler à mon rythme personnel* et que ce même construit (dimension latente) en ce qui concerne les Possibilités de réalisation des attentes offre un alpha de ,7224 et des corrélations de structure très élevées. De plus, le contenu de cet indice est cohérent et fait référence à une dimension importante de l'organisation du travail. Il serait dommage de se priver de cette dimension latente étant donné qu'elle n'est faible que sur l'aspect des Attentes alors que de l'autre côté, l'aspect Possibilités de satisfaire

les attentes montre des coefficients tout à fait dans les normes pour ce même construit. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 5,76

Tableau LXI Indice composé des attentes d'aménagement du travail

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	5,76			,6022
V26	Équilibrer ma vie de travail et ma vie privée	6,32	,886	,493	
V09	Gérer mon temps de travail	6,16	,822	,573	
V34	Avoir des mandats de travail précis	5,73	1,068	,464	
V14	Travailler à mon rythme personnel	5,61	1,143	,445	
V27	Avoir une charge de travail moins lourde	4,96	1,554	,520	

En ce qui a trait à l'importance donnée par les répondants aux différentes dimensions des attentes, le tableau LXII confirme de façon éloquent qu'elles sont toutes considérées comme importantes par les répondants. La plus importante serait selon ce tableau, celle associée aux attentes de réalisation alors que la moins importante serait celle associée aux attentes d'aménagement du travail, l'écart entre les deux extrêmes n'étant pas substantiel. De manière générale, les écarts types sont relativement faibles, sauf dans le cas des attentes de développement des compétences et de la carrière et des attentes d'aménagement du travail où ils sont plus élevés, ce qui dénote une plus grande variance pour certaines composantes de ces deux dimensions des attentes.

Tableau LXII Comparaison des moyennes des six dimensions des attentes

Rang	Attentes	Moyenne	Écart type	
			Min.	Max.
01	Attentes de réalisation	6,23	,712	,989
02	Attentes de qualité de vie au travail	6,15	,731	,870
03	Attentes de participation	6,14	,712	,923
04	Attentes de reconnaissance	5,96	,784	1,022
05	Attentes de développement des compétences et de la carrière	5,89	,662	1,487
06	Attentes d'aménagement du travail	5,76	,822	1,554

Comme suite à la présentation des statistiques des six regroupements suggérés par les analyses factorielles, nous croyons intéressant de les examiner sous l'angle de dimensions intrinsèques et de dimensions extrinsèques comme le font parfois les écrits scientifiques (tableau LXIII). Nous souhaitons mentionner que les attentes de réalisation et les attentes de participation sont assimilées aux aspects intrinsèques du travail, alors que les attentes de qualité de vie au travail, d'aménagement du travail, de développement des compétences et de la carrière, et de reconnaissance sont associées à des aspects extrinsèques du travail.

Un calcul des moyennes d'importance des indicateurs composés permet d'illustrer que les attentes liées aux aspects intrinsèques du travail obtiennent les moyennes les plus élevées sur l'échelle Likert à sept niveaux avec une moyenne d'importance cumulative de 6,19. Les attentes liées aux facteurs extrinsèques du travail quant à elles, obtiennent une moyenne d'importance cumulative de l'ordre de 5,94. Les écarts types associés aux aspects intrinsèques du travail sont relativement moins élevés que ceux des aspects extrinsèques. Les répondants sont donc très solidaires dans l'identification des attentes intrinsèques au travail comme étant les plus importantes pour eux.

Tableau LXIII Comparaison des moyennes des aspects intrinsèques et des aspects extrinsèques des attentes

Rang	Indicateur	Moyenne	Écart type	
			Min.	Max.
01	<u>Aspects intrinsèques</u> Attentes de réalisation Attentes de participation	6,19	,712	,989
02	<u>Aspects extrinsèques</u> Attentes de qualité de vie au travail Attentes de reconnaissance Attentes de développement des compétences et de la carrière Attentes d'aménagement du travail	5,94	,662	1,554

#### 4.2.2.2 Les possibilités de réalisation des attentes

Dans quelle mesure est-il possible de satisfaire les attentes des cadres au sein de l'organisation ? C'est ce que mesurent les diverses possibilités de réalisation sur une échelle Likert à sept niveaux allant de *très faiblement possible* à *très fortement possible*. Les écrits nous disent que les possibilités de réalisation des attentes sont plus en mesure d'expliquer l'engagement organisationnel que les attentes. En général, les moyennes des possibilités de réalisation des attentes sont nettement inférieures aux moyennes d'importance des attentes, et ce, pour les mêmes variables. Le tableau LXIV à la page 175, établit que la moyenne globale des indicateurs s'élève à 4,70 soit un niveau nettement inférieur aux moyennes d'importance obtenues pour les indicateurs des attentes avec une moyenne globale de 5,60.

Les moyennes relatives à chaque indicateur se situent entre 5,89 pour l'indicateur V45 – *Avoir des contacts avec les gens* - et 3,19 pour l'indicateur V64 – *Avoir une charge de travail moins lourde* - , soit un écart important de 2,70. Les écarts types varient entre 1,034 pour l'indicateur V45 *Avoir des contacts avec les gens* et 1,826 pour l'indicateur V53 *Prendre ma retraite le plus vite possible*.

Les plus fortes possibilités de réalisation concernent douze indicateurs qui se distribuent dans des moyennes d'importance allant de 5,00 pour l'indicateur V49 *Maintenir mes connaissances à jour* et 5,89 pour l'indicateur V45 *Avoir des contacts avec les gens*. Les écarts types pour ces douze indicateurs varient entre 1,034 pour l'indicateur V45 – *Avoir des contacts avec les gens* – et 1,489 pour l'indicateur V70 – *Avoir le soutien de mes supérieurs*. Un second groupe de treize indicateurs affiche des moyennes d'importance se distribuant entre 4,61 pour l'indicateur V67 *Être écouté(e)* et 4,98 pour l'indicateur V39 *Être consulté(e)*. Les écarts types s'élèvent quelque peu et oscillent entre 1,247 pour l'indicateur V73 – *Satisfaire les besoins des clients* – à 1,741 pour l'indicateur V43 – *Continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de la retraite*.

Tableau LXIV Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle chacune des attentes est réalisée

Code	Rang	Indicateur	Moyenne	Écart type
		Moyenne globale des indicateurs	4,70	
V45	01	Avoir des contacts avec les gens	5,89	1,034
V48	02	Être utile à l'organisation	5,56	1,096
V41	03	Avoir de la variété dans mon travail	5,43	1,214
V57	04	Être autonome dans mon travail	5,39	1,211
V62	05	Utiliser mes compétences	5,32	1,211
V68	06	Relever des défis	5,12	1,310
V61	07	Prendre des initiatives	5,11	1,305
V70	08	Avoir le soutien de mes supérieurs	5,07	1,489
V72	09	Me réaliser dans mon travail	5,04	1,270
V50	10	Être informé(e)	5,02	1,282
V46	11	Gérer mon temps de travail	5,02	1,465
V49	12	Maintenir mes connaissances à jour	5,00	1,264
V39	13	Être consulté(e)	4,98	1,350
V47	14	Utiliser les nouvelles technologies	4,92	1,313
V58	15	Transférer mes connaissances	4,90	1,275
V73	16	Satisfaire les besoins des clients	4,88	1,247
V56	17	Voir mon expérience reconnue	4,75	1,332
V38	18	Acquérir de nouvelles compétences	4,74	1,389
V52	19	Participer à la prise de décision	4,72	1,431
V65	20	Travailler dans un climat agréable	4,72	1,459
V40	21	Voir mon travail reconnu	4,71	1,315
V54	22	Avoir la sécurité d'emploi	4,70	1,659
V71	23	Avoir des mandats de travail précis	4,65	1,318
V43	24	Continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de la retraite	4,64	1,741
V67	25	Être écouté(e)	4,61	1,349
V42	26	Avoir du pouvoir	4,51	1,292
V63	27	Équilibrer ma vie de travail et ma vie privée	4,38	1,495
V55	28	Pouvoir changer « les choses »	4,30	1,392
V51	29	Travailler à mon rythme personnel	4,29	1,497
V60	30	Travailler dans le cadre d'une vision claire	4,24	1,476
V44	31	Progresser dans ma carrière	4,12	1,509
V74	32	Pouvoir être mobile	4,10	1,543
V59	33	Voir mes efforts récompensés	4,03	1,395
V66	34	Avoir le temps de réfléchir	3,94	1,357
V53	35	Prendre ma retraite le plus vite possible	3,77	1,826
V69	36	Disposer de ressources suffisantes	3,66	1,408
V64	37	Avoir une charge de travail moins lourde	3,19	1,420

Un troisième groupe de huit indicateurs présente des moyennes reflétant la mesure dans laquelle chacune des attentes est réalisée allant de 4,03 pour l'indicateur V59 *Voir mes efforts récompensés* à 4,51 pour l'indicateur V42 *Avoir du pouvoir* avec des écarts

types variant entre un minimum de 1,292 pour l'indicateur *Avoir du pouvoir* et un maximum de 1,543 pour l'indicateur *Pouvoir être mobile*. Finalement, quatre indicateurs montrent des moyennes relativement peu élevées variant de 3,19 pour l'indicateur V64 – *Avoir une charge de travail moins lourde* - à 3,94 pour l'indicateur V66 – *Avoir le temps de réfléchir*. Les écarts types sont élevés se situant entre 1,357 pour l'indicateur *Avoir le temps de réfléchir* et 1,826 pour l'indicateur *Prendre ma retraite le plus vite possible*, montrant ainsi une divergence dans les opinions des répondants.

De manière générale, les possibilités de réalisation dans l'organisation reflètent assez bien le niveau d'importance accordée aux attentes dont il a été question dans la section précédente. En effet, il est intéressant de souligner que les douze possibilités de satisfaire les attentes répertoriées qui obtiennent les moyennes les plus élevées reflétant la mesure dans laquelle les attentes sont réalisées (tableau LXIV), se retrouvent aussi dans le groupe des attentes les plus élevées présentées précédemment au tableau LIV à la page 166. Il semblerait y avoir une certaine adéquation entre les attentes et les possibilités de les satisfaire même si les moyennes reflétant la mesure dans laquelle chacune des attentes est réalisée sont inférieures. Il y a aussi à l'occasion des exemples pour soutenir le contraire : les deux attentes les plus importantes pour les répondants – *Satisfaire les besoins des clients* et *Travailler dans un climat agréable* – ne viennent respectivement qu'en seizième et vingtième place en ce qui concerne les possibilités de réalisation ce qui dans ce cas-ci tend à indiquer que les répondants voient nettement moins de possibilités de satisfaire ces attentes au sein de leurs établissements.

Le traitement des possibilités de réalisation des attentes se fait à partir des mêmes six regroupements proposés pour les attentes. Encore ici, les six facteurs ou dimensions latentes ont tous une « valeur propre » supérieure à 1, ce qui justifie leur conservation. Au total, 56,7% de la variance est ainsi expliquée par les divers indicateurs, ce qui est supérieur aux attentes ; ceux-ci ont des « communautés » comprises entre ,803 pour l'indicateur V72 *Me réaliser dans mon travail* et ,253 pour l'indicateur V66 *Avoir le temps de réfléchir*. Les « communautés » sont généralement élevées sauf dans le cas de

deux facteurs, tous deux se trouvant au sein des possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail. Une rotation varimax a été effectuée, ce qui a permis de mieux cerner les six regroupements (dimensions latentes) et procéder ainsi à une meilleure interprétation des résultats.

Finalement, les huit variables qui avaient été mises de côté afin de respecter l'homogénéité des dimensions latentes lors du traitement des attentes sont aussi retirées des analyses en ce qui concerne les possibilités de réalisation des attentes afin de respecter le même construit. Le tableau LXV présente les indicateurs ainsi éliminés, suivant l'ordre déjà établi pour les attentes au tableau LV à la page 167.

Tableau LXV Indicateurs de possibilités de réalisation des attentes éliminés des analyses

Code	Rang	Indicateur	Moyenne	Écart type
V45	01	Avoir des contacts avec les gens	5,89	1,034
V41	02	Avoir de la variété dans mon travail	5,43	1,214
V47	03	Utiliser les nouvelles technologies	4,92	1,313
V42	04	Avoir du pouvoir	5,09	1,193
V54	05	Avoir la sécurité d'emploi	4,70	1,659
V74	06	Pouvoir être mobile	4,10	1,543
V53	07	Prendre ma retraite le plus vite possible	3,77	1,826
V43	08	Continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de la retraite	4,64	1,741

Les six indices composés ou dimensions latentes pouvant être substitués aux vingt-neuf indicateurs retenus sont les mêmes indices que ceux présentés pour les attentes : possibilités de satisfaire les attentes de réalisation, de qualité de vie au travail, de participation, de reconnaissance, de développement des compétences et de la carrière, et finalement d'aménagement du travail.

Le premier concept latent appelé « possibilités de satisfaire les attentes de réalisation » présenté au tableau LXVI à la page 178, comprend sept indicateurs dont les corrélations de structure oscillent entre ,803 pour l'indicateur *Me réaliser dans mon travail* et ,576 pour l'indicateur *Satisfaire les besoins des clients*. Ces indicateurs

peuvent être assimilés aux possibilités du cadre de se réaliser dans son travail en étant autonome, en se sentant utile à son organisation, pouvant prendre des initiatives et transférer ses connaissances tout en travaillant dans un climat agréable. L'indice composé définissant ainsi les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation obtient un coefficient alpha très élevé de ,8637. La moyenne de l'indice composé reflétant la mesure dans laquelle les attentes de réalisation seraient réalisées affiche une moyenne globale de 5,08.

Tableau LXVI Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de réalisation sont réalisées

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	5,08			,8637
V48	Être utile à mon organisation	5,56	1,096	,708	
V57	Être autonome dans mon travail	5,39	1,211	,660	
V61	Prendre des initiatives	5,11	1,305	,751	
V72	Me réaliser dans mon travail	5,04	1,270	,803	
V58	Transférer mes connaissances	4,90	1,275	,649	
V73	Satisfaire les besoins des clients	4,88	1,247	,576	
V65	Travailler dans un climat agréable	4,72	1,459	,692	

Le deuxième concept latent appelé « possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail » comprend quatre indicateurs qui sous-tendent que le cadre a la possibilité de travailler dans une vision claire de l'organisation et avec le soutien des supérieurs de même que de disposer de ressources suffisantes et d'avoir le temps de réfléchir. Comme le montre le tableau LXVII à la page 179, les corrélations de structure affichent une grande dispersion et varient entre ,791 pour l'indicateur *Avoir le soutien de mes supérieurs* et ,698 pour l'indicateur *Travailler dans le cadre d'une vision claire* et de ,300 et ,253 respectivement pour les deux derniers que sont *Disposer de ressources suffisantes* et *Avoir le temps de réfléchir*. Quant à l'alpha de Cronbach, il offre un coefficient très acceptable de ,7402. La moyenne de l'indice composé reflétant la mesure dans laquelle les attentes de qualité de vie au travail seraient réalisées affiche une moyenne globale relativement faible de 4,22.

Tableau LXVII Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de qualité de vie au travail sont réalisées

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	4,22			,7402
V70	Avoir le soutien de mes supérieurs	5,07	1,489	,791	
V60	Travailler dans le cadre d'une vision claire	4,24	1,476	,698	
V66	Avoir le temps de réfléchir	3,94	1,357	,253	
V69	Disposer de ressources suffisantes	3,66	1,408	,300	

Le troisième concept latent appelé « possibilités de satisfaire les attentes de participation » présenté au tableau LXVIII comprend quatre indicateurs qui appuient la possibilité qu'ont les cadres d'être informés, d'être consultés ou encore de participer à la prise de décision afin de pouvoir changer « les choses ». Les corrélations de structure sont encore une fois très élevées et varient entre ,750 pour l'indicateur *Participer à la prise de décision* et ,702 pour l'indicateur *Être consulté(e)*. Quant à l'alpha de Cronbach, il offre encore ici un excellent coefficient de ,8526 soit un coefficient similaire à la première dimension latente. La moyenne de l'indice composé reflétant la mesure dans laquelle les attentes de participation seraient réalisées affiche une moyenne globale de 4,75.

Tableau LXVIII Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de participation sont réalisées

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	4,75			,8526
V50	Être informé(e)	5,02	1,282	,723	
V39	Être consulté(e)	4,98	1,350	,702	
V52	Participer à la prise de décision	4,72	1,431	,750	
V55	Pouvoir changer « les choses »	4,30	1,392	,725	

Le quatrième concept latent concerne les « possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance ». Il est présenté au tableau LXIX à la page 180 et comprend quatre

indicateurs tous reliés cette fois aux possibilités pour les cadres d'être reconnus. Ces indicateurs peuvent être perçus par les répondants comme la reconnaissance de leurs efforts au travail et du rôle important qu'ils peuvent jouer dans l'organisation. Le cadre dit en essence que son organisation lui permet d'être reconnu, d'être écouté et d'être récompensé. L'indice composé de cette dimension latente obtient un coefficient alpha très élevé de ,8362. Les corrélations de structure sont encore une fois très élevées et varient entre ,785 pour l'indicateur *Être écouté(e)* et ,687 pour l'indicateur *Voir mon travail reconnu*. La moyenne de l'indice composé reflétant la mesure dans laquelle les attentes de reconnaissance seraient réalisées affiche une moyenne globale de 4,52.

Tableau LXIX Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de reconnaissance sont réalisées

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	4,52			,8362
V56	Voir mon expérience reconnue	4,75	1,332	,754	
V40	Voir mon travail reconnu	4,71	1,315	,687	
V67	Être écouté(e)	4,61	1,349	,785	
V59	Voir mes efforts récompensés	4,03	1,395	,688	

Le cinquième concept latent appelé « possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière » comprend cinq indicateurs qui touchent aux possibilités des cadres de pouvoir développer des compétences et de développer leur carrière, soit par le maintien et l'acquisition de connaissances ou encore par l'utilisation des compétences. Ces indicateurs s'ajoutent aux deux autres qui font référence aux possibilités de progression de carrière ainsi qu'à la possibilité de relever des défis. Cet indice offre un alpha de Cronbach élevé de ,7868 comme l'indique le tableau LXX à la page 181, et les divers indicateurs affichent des corrélations de structure variant entre ,732 pour l'indicateur *Utiliser mes compétences* et ,490 pour l'indicateur *Progresser dans ma carrière*. La moyenne de l'indice composé reflétant la mesure dans laquelle les attentes de développement des compétences et de la carrière seraient réalisées affiche une moyenne globale de 4,86.

Tableau LXX Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes de développement des compétences et de la carrière sont réalisées

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	4,86			,7868
V62	Utiliser mes compétences	5,32	1,211	,732	
V68	Relever des défis	5,12	1,310	,716	
V49	Maintenir mes connaissances à jour	5,00	1,264	,632	
V38	Acquérir de nouvelles compétences	4,74	1,389	,591	
V44	Progresser dans ma carrière	4,12	1,509	,490	

Le dernier concept latent appelé « possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail » comporte cinq indicateurs touchant à la fois à la charge de travail et au réaménagement du temps de travail, dont la possibilité d'équilibrer la vie de famille avec les exigences du travail. Alors que l'alpha de Cronbach affichait un coefficient de ,6022 pour les attentes, l'indice cette fois offre un alpha de ,7224 et des corrélations de structure variant entre ,734 pour l'indicateur *Équilibrer ma vie de travail et ma vie privée* et ,333 pour l'indicateur *Avoir des mandats de travail précis* comme le démontre le tableau LXXI. La moyenne de l'indice composé reflétant la mesure dans laquelle les attentes d'aménagement du travail seraient réalisées affiche une moyenne globale relativement faible de 4,30.

Tableau LXXI Moyennes des possibilités de satisfaire les attentes reflétant la mesure dans laquelle les attentes d'aménagement du travail sont réalisées

Var.	Indicateur	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
	Moyenne de l'indice composé	4,30			,7224
V46	Gérer mon temps de travail	5,02	1,465	,397	
V71	Avoir des mandats de travail précis	4,65	1,318	,333	
V63	Équilibrer ma vie de travail et ma vie privée	4,38	1,495	,734	
V51	Travailler à mon rythme personnel	4,29	1,497	,596	
V64	Avoir une charge de travail moins lourde	3,19	1,420	,705	

En ce qui a trait à l'importance donnée par les répondants aux différentes dimensions des possibilités de satisfaire les attentes, le tableau LXXII confirme qu'elles vont toutes dans le sens d'appuyer chacune des attentes des cadres. La dimension la plus susceptible de refléter les possibilités de réalisation des attentes serait selon ce tableau, celle associée aux attentes de réalisation avec une moyenne de 5,08 alors que la moins susceptible de le faire serait celle associée aux attentes de qualité de vie au travail avec une moyenne de 4,22, l'écart entre les deux extrêmes étant toutefois assez important. De manière générale, les écarts types sont relativement faibles et constants entre eux.

Tableau LXXII Comparaison des moyennes des six dimensions des possibilités de satisfaire les attentes

Rang	Possibilités de satisfaire les attentes	Moyenne	Écart type	
			Min.	Max.
01	Possibilités de réalisation	5,08	1,096	1,459
02	Possibilités de qualité de vie au travail	4,22	1,357	1,489
03	Possibilités de participation	4,75	1,282	1,431
04	Possibilités de reconnaissance	4,52	1,315	1,395
05	Possibilités de développement des compétences et de la carrière	4,86	1,211	1,509
06	Possibilités d'aménagement du travail	4,30	1,318	1,497

Nous rappelons que les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation et les attentes de participation sont assimilées aux aspects intrinsèques du travail, alors que les possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail, d'aménagement du travail, de développement des compétences et de la carrière, et de reconnaissance sont associées à des aspects extrinsèques du travail. Ces regroupements sont les mêmes que ceux effectués pour les attentes.

Un calcul des moyennes des indicateurs composés permet d'illustrer que les possibilités de satisfaire les attentes liées aux aspects intrinsèques du travail obtiennent les moyennes les plus élevées sur l'échelle Likert à sept niveaux avec une moyenne cumulative de 4,92, reflétant la mesure dans laquelle ces attentes sont réalisées (tableau LXXIII à la page 183). Les possibilités de satisfaire les attentes liées aux facteurs

extrinsèques du travail quant à elles, obtiennent une moyenne cumulative de l'ordre de 4,48. Les écarts types associés aux aspects extrinsèques du travail sont quelque peu plus élevés que ceux des aspects intrinsèques.

Tableau LXXIII Comparaison des moyennes des aspects intrinsèques et des aspects extrinsèques des possibilités de réalisation des attentes

Rang	Indicateur	Moyenne	Écart type	
			Min.	Max.
01	<u>Aspects intrinsèques</u>	4,92	1,096	1,459
	Possibilités de réalisation Possibilités de participation			
02	<u>Aspects extrinsèques</u>	4,48	1,211	1,509
	Possibilités de qualité de vie au travail			
	Possibilités de reconnaissance			
	Possibilités de développement des compétences et de la carrière			
	Possibilités d'aménagement du travail			

#### 4.2.3 Variable dépendante : l'engagement organisationnel

Nous rappelons avoir utilisé intégralement les indicateurs tirés des nouvelles échelles de Meyer et Allen (1997) afin de mesurer l'engagement organisationnel. Une analyse factorielle a permis de tester les dimensions originales proposées dans le modèle de Meyer et Allen (1997) et de s'assurer que tous les indicateurs contribuent de façon significative à renforcer la validité des construits de l'engagement organisationnel. Les trois composantes de l'engagement organisationnel ont toutes une valeur « propre » supérieure à 1, ce qui justifie leur acceptation. Au total, 46,5% de la variance est ainsi conservée par les divers facteurs retenus. Les indicateurs ont des « communautés » comprises entre ,748 pour l'indicateur *Je me sentirais coupable de quitter mon organisation maintenant* issu de la composante morale et ,327 pour l'indicateur *Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans mon organisation* aussi issu de la composante morale, ce qui signifie qu'ils sont tous pris en compte par les dimensions latentes. La cohérence interne de notre mesure de l'engagement organisationnel repose

donc sur les dix-neuf indicateurs de l'échelle utilisée et à cet égard, les corrélations de structure appuient sans équivoque cette cohérence semblable à celle rapportée par les écrits. Nous analysons ce construit à partir de trois composantes pour lesquelles les statistiques descriptives sont présentées aux tableaux LXXIV, LXXV et LXXVI de cette section.

Pour ce qui est de la composante affective, le tableau LXXIV montre que, sauf pour un indicateur, les moyennes obtenues pour cette composante sont relativement élevées et se situent autour de 5,00 sur une échelle maximum de 7,00. En effet, mis à part la variable 135 - *Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens* - qui obtient une note de 4,39, les autres se distribuent entre des notes très similaires de 4,98 à 5,21. La moyenne globale de cette variable s'établit à 5,00 ce qui la place dans la partie supérieure de l'échelle à sept niveaux. Les écarts types sont tout de même assez élevés, mais sont relativement semblables entre eux, variant d'un minimum de 1,379 pour l'indicateur *Mon organisation a pour moi une signification très importante* à un maximum de 1,696 pour l'indicateur *Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation*. Cette composante affective montre un coefficient alpha élevé de ,7744.

Tableau LXXIV Indice composé de l'engagement affectif

	Indicateur	Moyenne	Écart type	Alpha
	Moyenne globale de l'indice	5,00		,7744
V138	Mon organisation a pour moi une signification très importante	5,21	1,379	
V137	Je ne me sens pas « émotivement attaché(e) » à mon organisation	<u>R</u> 5,16	1,627	
V134	Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation	5,16	1,696	
V139	Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation	<u>R</u> 5,10	1,689	
V136	Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille »	<u>R</u> 4,98	1,676	
V135	Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens	4,39	1,599	

À noter le besoin d'inverser les résultats des indicateurs V136 *Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille »*, V137 *Je ne me sens pas « émotivement attaché(e) » à mon organisation* et V139 *Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation*, étant donné la formulation des questions.

Quant à la composante raisonnée, les cotes moyennes sont à la fois plus basses (tableau LXXV) et plus dispersées alors qu'elles varient de 3,37 pour l'indicateur V146 - *Si je ne m'étais pas autant investi(e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs* à 4,47 pour l'indicateur V140 - *Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant*. La moyenne des cotes des sept indicateurs formant la composante raisonnée est de 3,83 et excède à peine le point milieu de l'échelle Likert à 7 niveaux.

Tableau LXXV Indice composé de l'engagement raisonné

	Indicateur	Moyenne	Écart type	Alpha
	Moyenne globale de l'indice	3,83		,7625
V140	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant	4,47	1,997	
V142	Actuellement je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix	4,35	1,885	
V141	Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant	3,96	1,970	
V143	Trop peu d'opportunités de trouver un emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon emploi	3,58	1,947	
V145	Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices ; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages	3,53	1,876	
V144	La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon organisation	3,52	1,948	
V146	Si je ne m'étais pas autant investi(e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs	3,37	1,776	

Les écarts types sont légèrement plus élevés que pour la composante affective, mais sont tout aussi rapprochés variant d'un minimum de 1,776 pour l'indicateur *Si je ne m'étais pas autant investi(e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs* à un maximum de 1,997 pour l'indicateur *Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant* démontrant ainsi une hétérogénéité des réponses. Enfin, la composante raisonnée, affiche un coefficient alpha de ,7625 illustrant une constance intéressante pour le construit latent.

Quant à la composante morale, les cotes moyennes obtenues sont relativement semblables à celles obtenues pour la composante raisonnée avec une moyenne globale s'établissant à 3,94 ce qui la place légèrement au-dessus du point milieu de l'échelle Likert à sept niveaux (tableau LXXVI). En fait, mis à part l'indicateur V150 – *Cette organisation mérite ma loyauté* – qui obtient un score de 4,70, les autres se distribuent entre des scores de 3,45 et 4,01. Les écarts types se comparent avec ceux de la composante raisonnée discutée précédemment avec un minimum de 1,652 pour l'indicateur *Je dois beaucoup à mon organisation* et un maximum de 1,923 pour l'indicateur *Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant*.

Tableau LXXVI Indice composé de l'engagement moral

Indicateur		Moyenne	Écart type	Alpha
Moyenne globale de l'indice		3,94		,7995
V150	Cette organisation mérite ma loyauté	4,70	1,722	
V151	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent	4,01	1,813	
V147	Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans mon organisation	<u>R</u> 3,98	1,768	
V152	Je dois beaucoup à mon organisation	3,95	1,652	
V148	Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant	3,55	1,923	
V149	Je me sentirais coupable de quitter mon organisation maintenant	3,45	1,900	

La composante morale dont les résultats des différents indicateurs apparaissent au tableau LXXVI montre l'indice de consistance interne le plus élevé des trois composantes, soit un coefficient de l'ordre de ,7995.

Enfin, soulignons que les statistiques portant sur les indices composés des trois dimensions de l'engagement organisationnel appuient la documentation scientifique qui fait de l'engagement organisationnel un construit à trois composantes (Meyer et Allen, 1997)<sup>4</sup>. La composante affective dégage un coefficient alpha élevé de ,7744 qui s'approche suffisamment des résultats obtenus par les récentes études de Meyer et Allen (1997) rapportant des alpha de l'ordre de ,8500. La composante raisonnée quant à elle, montre un coefficient alpha tout aussi élevé de ,7625 qui se compare encore une fois aux résultats obtenus par les récentes études de Meyer et Allen (1997) avec des alpha de l'ordre de ,7900 pour cette composante. La composante morale affiche le coefficient alpha le plus élevé des trois composantes, soit un coefficient de ,7995 qui se compare avantageusement aux résultats obtenus par les récentes études de Meyer et Allen (1997) qui rapportent des coefficients alpha de l'ordre de ,7300.

Enfin, une analyse de corrélations des trois composantes de l'engagement organisationnel nous permet de confirmer que les échelles de mesure des composantes affective, raisonnée et morale sont différenciées entre elles. En effet, comme le montre la matrice de corrélations des composantes de l'engagement organisationnel au tableau LXXVII à la page 188, une corrélation significative de ,453 (au seuil de signification de 0,01) entre la composante affective et la composante morale n'a rien d'exceptionnel et représente plutôt ce qui était attendu étant donné les résultats d'études passées (Meyer et coll. 1993). Ces auteurs suggèrent que l'obtention d'une corrélation positive entre les composantes affective et morale pourrait être expliquée par le fait que les deux partagent un grand nombre de déterminants communs.

---

<sup>4</sup> Une analyse confirmatoire de second-ordre, dont les résultats ne sont pas présentés ici, appuie la validité du construit de l'engagement organisationnel. Globalement, le modèle présente un ajustement correct alors que l'analyse montre bien l'utilité de mesurer ce concept à partir de trois composantes.

Un tel coefficient de corrélation permet de penser que les deux composantes peuvent être étudiées séparément ; d'ailleurs, Meyer et coll. (1993) le font ainsi même si dans leur étude, le coefficient de corrélation entre ces deux dimensions était alors de ,737 (au seuil de signification de 0,05) ce qu'ils jugeaient comme un niveau « plus élevé que ceux rapportés dans des études antérieures ». Aucune corrélation significative (,097 au risque de se tromper 1 fois sur 100) n'a été perçue entre la composante morale et la composante raisonnée ce qui appuie la thèse de deux composantes séparées. Enfin, nos résultats indiquent que les composantes raisonnée et affective ont une corrélation négative faible de -,072 au seuil de signification de 0,05 ce qui signifie un faible risque de multicolinéarité.

Tableau LXXVII Matrice de corrélations des trois composantes de l'engagement organisationnel

	Médiane	Écart type	Corrélation 1	Corrélation 2
1. Composante affective	4,99	1,106		
2. Composante raisonnée	3,82	1,225	-,072*	
3. Composante morale	3,95	1,265	,453**	,097**

\*\* Corrélation significative au seuil 0,01

\* Corrélation significative au seuil 0,05

### 4.3 Vérification du modèle théorique

Cette section du chapitre 4 porte sur la présentation et l'analyse des résultats dans l'optique particulière des dix hypothèses de recherche. Notre stratégie d'analyse s'oriente vers la vérification de l'influence des variables indépendantes (caractéristiques individuelles et caractéristiques organisationnelles) sur la variable dépendante qu'est l'engagement organisationnel en considérant les attentes et les possibilités de réalisation des attentes comme des variables médiatrices de cette relation. En somme, nous présentons les analyses bivariées et multivariées nécessaires à l'examen de nos hypothèses. Mais avant de se lancer dans les analyses, il nous faut d'abord procéder à une phase préliminaire d'épuration du modèle selon la technique expliquée au chapitre 3 portant sur la méthodologie et les procédures de recherche.

Par la suite, nous entendons présenter dans l'ordre, les analyses effectuées entre les variables indépendantes et la variable dépendante, les analyses entre les variables indépendantes et les variables médiatrices, et enfin, les analyses entre les variables médiatrices et la variable dépendante. Comme dernier point de vérification du modèle proposé, nous allons présenter les résultats factuels des tests statistiques permettant de vérifier l'ajustement du modèle auquel nous sommes arrivés ainsi que de procéder à la vérification statistique d'analyses explicatives à effets directs, susceptibles d'encore mieux expliquer l'engagement organisationnel. Tout au long de cette section, nous allons confronter les hypothèses de recherche à la réalité des analyses.

#### 4.3.1 Épuration du modèle – variables éliminées

Cette première étape d'analyse du modèle *a priori* résulte en l'élimination de certains liens ou variables en provenance des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles. Le modèle comprenait au départ un total de trente-trois variables indépendantes, soit dix-huit issues de caractéristiques dites *individuelles* et quinze issues de caractéristiques dites *organisationnelles* y incluant les pratiques de gestion. Les premières ont la prétention d'entretenir des relations avec les attentes seulement alors que les deuxièmes ont la prétention d'entretenir des relations avec les possibilités de réalisation des attentes et à un degré moindre, avec les attentes. À toutes

fins utiles, un grand total de quarante-huit relations est donc possible dans le modèle *a priori* entre les variables indépendantes et les variables médiatrices composées des attentes (six variables) et des possibilités de satisfaire les attentes (six variables).

Après épuration, le nombre de relations est réduit à trente-six par l'utilisation des procédés d'analyse utilisant la méthode d'élimination à rebours. Certaines variables ou relations sont ainsi retirées du modèle sur la base de leur trop faible valeur explicative<sup>5</sup>. Les tableaux LXXVIII et LXXIX présentent les variables ou relations qui ont ainsi été éliminées des analyses finales après un certain nombre d'itérations faisant en sorte que les liens les plus faibles sont tour à tour retirés du modèle.

Le tableau LXXVIII à la page 191, affiche les cinq variables ainsi éliminées complètement du modèle *a priori*. Elles sont présentées dans l'ordre de leur retrait du modèle : supervision directe ; temps de travail ; missions des établissements ; présence d'un conjoint ; ancienneté sur le marché du travail. Il est à noter que quatre de ces variables sont issues des caractéristiques individuelles ce qui limite dorénavant les caractéristiques individuelles à quatorze, alors qu'elles étaient dix-huit dans le modèle initial. Pour ce qui est des caractéristiques organisationnelles, seule la variable portant sur les missions des établissements est maintenant éliminée du modèle *a priori* puisque toutes les interrelations avec les attentes ainsi qu'avec les possibilités de satisfaire les attentes se sont avérées non significatives. Le nombre de variables restantes pour les caractéristiques organisationnelles est donc ainsi réduit à quatorze, alors qu'elles étaient quinze dans le modèle initial.

---

<sup>5</sup> Certaines variables sont éliminées *complètement* du modèle théorique de recherche soit parce que les liens avec les attentes sont trop faibles (caractéristiques individuelles) ou avec les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes (caractéristiques organisationnelles). Elles sont aussi éliminées *partiellement* lorsque les liens sont faibles en relation avec les attentes ou avec les possibilités de satisfaire les attentes mais non avec les deux (caractéristiques organisationnelles). Dans ces cas-là, la variable concernée demeure au sein du modèle soit pour ses relations avec les attentes, soit pour ses relations avec les possibilités de les satisfaire.

Tableau LXXVIII Variables indépendantes *complètement* éliminées du modèle a priori en fonction des techniques d'épuration utilisant la méthode « Élimination à rebours »

	Variable indépendante/Variable médiatrice	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	<b>Supervision directe</b>				
	Attentes de qualité de vie au travail	,000	,000	-,207	,836
	Attentes de développement	,000	,000	,761	,447
	Attentes de participation	,000	,000	,804	,421
	Attentes d'aménagement du travail	,000	,000	-,872	,383
	Attentes de réalisation	,000	,000	,984	,325
	Attentes de reconnaissance	,000	,000	-1,273	,203
2	<b>Temps de travail</b>				
	Attentes de qualité de vie au travail	-,003	,079	-,033	,974
	Attentes de réalisation	,006	,067	,087	,931
	Attentes de participation	-,008	,080	-,099	,921
	Attentes de reconnaissance	-,031	,066	,475	,635
	Attentes d'aménagement du travail	,076	,069	1,102	,270
	Attentes de développement	-,104	,066	-1,577	,115
3a	<b>Missions des établissements</b>				
	Possibilités de développement	,004	,015	,268	,789
	Possibilités de réalisation	,003	,011	,297	,766
	Possibilités de qualité de vie au travail	-,008	,011	-,713	,476
	Possibilités d'aménagement du travail	-,010	,014	-,723	,470
	Possibilités de reconnaissance	,016	,010	1,577	,115
	Possibilités de participation	,018	,011	1,584	,113
4	<b>Présence d'un conjoint</b>				
	Attentes de qualité de vie au travail	-,018	,056	-,325	,745
	Attentes de réalisation	-,014	,035	-,398	,691
	Attentes de reconnaissance	-,024	,050	-,469	,639
	Attentes de participation	,051	,036	1,406	,160
	Attentes de développement	,055	,038	1,451	,147
	Attentes d'aménagement du travail	-,061	,041	-1,485	,138
5	<b>Ancienneté sur le marché du travail</b>				
	Attentes de réalisation	,002	,003	,542	,588
	Attentes de qualité de vie au travail	,002	,003	,580	,562
	Attentes de développement	,004	,006	,641	,522
	Attentes de reconnaissance	,003	,005	,653	,513
	Attentes de participation	,003	,005	,727	,467
	Attentes d'aménagement du travail	-,005	,003	-1,585	,113
3b	<b>Missions des établissements</b>				
	Attentes d'aménagement du travail	,001	,012	,073	,942
	Attentes de qualité de vie au travail	-,009	,008	-1,191	,234
	Attentes de développement	-,014	,011	-1,247	,212
	Attentes de participation	-,014	,010	-1,500	,134
	Attentes de réalisation	-,008	,005	-1,580	,114
	Attentes de reconnaissance	-,014	,009	-1,627	,104

Sept autres variables sont présentées au tableau LXXIX, toutes des variables issues des caractéristiques organisationnelles, qui n'ont été éliminées que partiellement puisqu'elles retiennent leurs interrelations sur l'une ou l'autre des facettes des attentes ou encore des possibilités de satisfaire les attentes. Il n'est pas surprenant de noter que ce sont la plupart du temps (six fois sur sept) les relations avec les variables médiatrices *attentes* qui sont ainsi éliminées. Ceci est cohérent avec les écrits puisque nous avons avancé que les relations entre les caractéristiques organisationnelles et les variables médiatrices *attentes* pourraient être ténues et c'est ce qui se produit dans le cas de plusieurs variables.

À noter aussi que cinq des huit pratiques de gestion à l'étude sont partiellement éliminées après cet exercice d'épuration, mais exclusivement quant à leurs relations avec les attentes : les pratiques d'aménagement du travail, les pratiques de communication, les pratiques de développement de carrière, les pratiques favorisant les nouveaux rôles et les pratiques de modalités de rémunération. Ces pratiques de gestion conservent des liens significatifs avec les possibilités de satisfaire les attentes.

Tableau LXXIX Variables indépendantes *partiellement* éliminées du modèle a priori en fonction des techniques d'épuration utilisant la méthode « Élimination à rebours »

	Variable indépendante/Variable médiatrice	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	<b>Pratiques - Aménagement du travail</b>				
	Attentes de participation	,007	,067	,098	,922
	Attentes de reconnaissance	-,029	,062	-,470	,638
	Attentes d'aménagement du travail	-,036	,063	-,565	,572
	Attentes de développement	,049	,057	,859	,390
	Attentes de réalisation	,034	,038	,909	,364
	Attentes de qualité de vie au travail	,044	,042	1,030	,303
2	<b>Pratiques - Communication</b>				
	Attentes de développement	-,022	,084	-,266	,791
	Attentes de participation	-,024	,074	-,331	,741
	Attentes d'aménagement du travail	-,051	,072	-,709	,478
	Attentes de qualité de vie au travail	-,039	,055	-,711	,477
	Attentes de reconnaissance	-,059	,061	-,972	,331
	Attentes de réalisation	-,043	,037	-,1,156	,248

3	<b>Complexification du rôle</b>				
	Attentes de qualité de vie au travail	-,005	,027	-,176	,860
	Attentes de réalisation	,006	,016	,372	,710
	Attentes de participation	,012	,025	,470	,638
	Attentes de reconnaissance	-,025	,023	-1,082	,279
	Attentes de développement	-,030	,024	-1,228	,220
	Attentes d'aménagement du travail	,032	,025	1,273	,203
4	<b>Pratiques - Développement de carrière</b>				
	Attentes de participation	,000	,073	,006	,996
	Attentes de qualité de vie au travail	-,002	,072	-,027	,979
	Attentes de réalisation	,014	,041	,346	,729
	Attentes de reconnaissance	,041	,060	,682	,495
	Attentes d'aménagement du travail	-,051	,063	-,800	,424
	Attentes de développement	,085	,062	1,354	,176
5	<b>Pratiques - Nouveaux rôles</b>				
	Attentes d'aménagement du travail	,018	,070	,252	,801
	Attentes de qualité de vie au travail	,015	,055	,279	,780
	Attentes de réalisation	,019	,049	,393	,695
	Attentes de développement	,029	,057	,515	,606
	Attentes de participation	,047	,046	1,037	,300
	Attentes de reconnaissance	-,070	,052	-1,356	,175
6	<b>Changements organisationnels</b>				
	Possibilités de reconnaissance	-,016	,029	-,556	,578
	Possibilités de qualité de vie au travail	-,032	,035	-,902	,367
	Possibilités d'aménagement du travail	-,046	,044	-1,048	,295
	Possibilités de participation	-,044	,041	-1,078	,281
	Possibilités de développement	-,045	,038	-1,172	,241
	Possibilités de réalisation	-,031	,023	-1,370	,171
7	<b>Pratiques - Rémunération</b>				
	Attentes de participation	-,008	,094	-,081	,936
	Attentes d'aménagement du travail	-,041	,096	-,425	,671
	Attentes de qualité de vie au travail	-,034	,071	-,476	,634
	Attentes de développement	,065	,088	,738	,460
	Attentes de réalisation	,046	,047	,976	,329
	Attentes de reconnaissance	,122	,074	1,638	,101

Enfin, onze des treize relations entre les variables indépendantes et les variables médiatrices éliminées du modèle a priori le sont en fonction de leurs relations avec les attentes. Seules les variables visant les missions des établissements (tableau LXXVIII à la page 191) et les changements organisationnels (tableau LXXIX à la page 192) voient leurs interrelations avec les possibilités de satisfaire les attentes, éliminées du modèle. Ces deux variables sont issues des caractéristiques organisationnelles.

### 4.3.2 Vérification des indices de corrélation et de multicollinéarité

L'utilisation d'un certain nombre d'analyses bivariées nous permet de déterminer la corrélation entre les variables. L'annexe C expose les variables qui sont significativement corrélées entre elles et avec les variables médiatrices ainsi que la variable dépendante dans ses trois dimensions. Par la suite, nous avons effectué une analyse de colinéarité entre les variables afin de nous permettre de détecter les hauts taux de colinéarité, ce qui peut nous mener à faire des choix quant aux variables à utiliser parmi celles qui pourraient montrer un haut niveau de colinéarité. Afin de simplifier la présentation des corrélations les plus significatives, nous optons pour en faire l'annonce à partir des trois blocs de variables retrouvés au sein du modèle théorique de recherche à la figure 1 (page 83).

Parmi les caractéristiques individuelles issues du premier bloc de variables, on note une corrélation positive et significative élevée entre l'ancienneté comme cadre et l'âge ( $,563$ ), le revenu personnel et le niveau hiérarchique ( $,553$ ), ainsi qu'une corrélation négative élevée entre le plafonnement de carrière et les possibilités de développement des compétences et de la carrière ( $-,520$ ). Parmi les caractéristiques organisationnelles issues aussi du premier bloc, l'alourdissement de la tâche est significativement et positivement corrélé aux jeux politiques ( $,512$ ) et à la complexification de la tâche ( $,594$ ). De la même manière, la variable portant sur les jeux politiques est corrélée de façon significative et positive avec la complexification de la tâche ( $,535$ ). Ces trois variables issues des caractéristiques organisationnelles, sont toutes tirées des stressors dans l'emploi.

Le deuxième bloc de variables portant sur les variables médiatrices que sont les attentes et les possibilités de les satisfaire montre des corrélations assez élevées à l'intérieur de chacun de ces deux ensembles. En ce qui concerne les premières, les attentes de réalisation sont corrélées significativement et positivement aux attentes de développement des compétences et de la carrière ( $,597$ ), de reconnaissance ( $,593$ ), de participation aux décisions ( $,656$ ) et de qualité de vie au travail ( $,671$ ). Les attentes de participation aux décisions sont, outre leurs liens avec les attentes de réalisation,

corrélées significativement et positivement aux attentes de développement des compétences et de la carrière (,553), de reconnaissance (,555), et de qualité de vie au travail (,509). Les attentes de qualité de vie au travail sont, outre leurs liens avec les attentes de réalisation et de participation aux décisions, corrélées significativement et positivement avec les attentes de reconnaissance (,619), et d'aménagement du travail (,581).

Les possibilités de satisfaire les attentes répondent sensiblement aux mêmes résultats alors que les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation sont corrélées significativement et positivement avec les cinq autres éléments en affichant des coefficients de corrélations variant entre ,552 pour les liens avec les possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail et ,769 pour les possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance. Les possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail sont aussi corrélées significativement et positivement aux cinq autres éléments, affichant des coefficients de corrélation variant de ,607 avec les possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière à ,756 pour les possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance. Les possibilités de satisfaire les attentes de participation aux décisions sont, outre leurs liens avec les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation et de qualité de vie au travail, aussi corrélées de manière significative et positive avec les possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière (,693), et de reconnaissance (,767). Les possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance sont, outre les liens déjà mentionnés, corrélées de façon significative et positive avec les possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière (,720) et d'aménagement du travail (,502).

Enfin, le dernier bloc de variables composé des trois composantes de l'engagement organisationnel, montre peu de corrélation entre elles ou avec les autres variables. En effet, seules les corrélations entre la composante affective de l'engagement organisationnel et les possibilités de satisfaire les attentes de participation aux décisions (,537) et l'attachement au travail (,557) méritent d'être mentionnées.

Comme nous sommes en présence de corrélations qui sont à l'occasion particulièrement élevées c'est-à-dire dépassant le niveau de ,70, nous avons cru bon ajouter un test de multicolinéarité afin de s'assurer que ces corrélations élevées ne cachent pas des variables pouvant être considérées comme redondantes. Les résultats des tests ainsi réalisés et présentés en annexe D ont permis de s'assurer que le modèle ne démontrait aucune multicolinéarité alors que les valeurs VIF (Variance Inflation Factor) se situaient toutes à l'intérieur du seuil suggéré par Hair et coll. (1998) soit entre un et dix<sup>6</sup>. Les coefficients les plus élevés se trouvent au niveau des possibilités de satisfaire les attentes. Le plus élevé atteint 4,311 dans le cas des possibilités de satisfaire les attentes de réalisation, soit un niveau nettement en deçà de la borne supérieure acceptable.

Il est donc permis de conclure que les variables à l'étude ne contiennent pas d'information redondante qui pourrait fausser l'interprétation de nos résultats. Toutes les variables retenues pour analyse sont nécessaires et elles ne requièrent pas d'être retirées ou encore incorporées à d'autres. Elles sont donc retenues pour les analyses multivariées.

### **4.3.3 Les résultats des analyses multivariées**

Dans cette partie de chapitre, nous présentons l'ensemble des résultats du modèle où toutes les variables ont été entrées simultanément dans les analyses en utilisant le logiciel AMOS 5.

Nous allons procéder par ensembles de variables, soit un premier ensemble de variables indépendantes – caractéristiques individuelles et organisationnelles et leur influence sur l'engagement organisationnel et sur les variables médiatrices - attentes et possibilités de satisfaire les attentes, et un deuxième ensemble de variables médiatrices – attentes et possibilités de satisfaire les attentes, et leur influence sur la variable dépendante – l'engagement organisationnel dans ses trois composantes.

---

<sup>6</sup> Lorsqu'une variable explicative est indépendante des autres variables explicatives, alors le coefficient VIF obtenu tendra vers 1 qui représente la valeur minimum. Une règle du pouce tend à indiquer qu'un VIF de >10 démontre une grande multicolinéarité.

Réalisant que le modèle en est un d'une grande complexité et comportant un nombre élevé de variables, nous avons choisi de répartir le modèle en trois sous-modèles pour l'analyse des résultats. La vérification à partir des données d'un modèle global (engagement affectif, raisonné et moral en même temps) crée une complexité mathématique additionnelle qui rend l'équation algorithmique confuse. Un essai d'introduire les trois composantes de l'engagement organisationnel en même temps nous a permis de constater que, bien que les résultats allaient dans le même sens que ceux que nous allons présenter, les tests statistiques n'avaient pas la robustesse de ceux obtenus lors des analyses en trois sous-modèles. C'est donc une approche d'analyse statistique en trois sous-modèles que nous avons retenue.

#### **4.3.3.1 Caractéristiques individuelles et organisationnelles / engagement organisationnel**

Les tableaux LXXX, LXXXI et LXXXII présentent les relations directes entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et l'engagement organisationnel. Les régressions effectuées entre les caractéristiques individuelles et les composantes de l'engagement organisationnel permettent d'identifier la valeur du coefficient standardisé, le ratio  $t$  ainsi que le  $p$ -value ; cela permet d'identifier et de classer les caractéristiques en fonction de l'importance de leurs liens « globaux » avec les trois dimensions de l'engagement organisationnel.

En ce qui a trait aux caractéristiques individuelles, le tableau LXXX à la page 198, permet de voir que les plus hauts niveaux d'indices de relations significatives se retrouvent au sein de quatre variables. L'attachement au travail affiche une relation significative et positive de  $t = 14,387$  avec la composante affective et de  $5,205$  avec la composante morale. L'importance du travail affiche, quant à elle, une relation significative positive de l'ordre de  $t = 6,364$  avec la composante morale, de  $t = 3,458$  avec la composante raisonnée et une relation positive qualifiée de tendance de  $t = 1,765$  avec la composante affective. Le facteur portant sur le plafonnement de carrière offre une relation significative positive de  $t = 9,151$  avec la composante raisonnée et une relation significative négative de  $t = -3,828$  avec la composante affective et de

$t = -3,276$  avec la composante morale. Enfin, l'ancienneté chez l'employeur actuel offre une relation significative positive de  $t = 4,787$  avec la composante raisonnée, de  $t = 4,377$  avec la composante affective et de  $t = 2,309$  avec la composante morale.

Tableau LXXX Indices de régression des caractéristiques individuelles sur les composantes de l'engagement organisationnel

	Caractéristiques individuelles	Affectif		Raisonné		Moral	
		Valeur de $t$	Valeur de P	Valeur de $t$	Valeur de P	Valeur de $t$	Valeur de P
1	Âge	2,966	,003	,199	,842	,980	,327
2	Sexe	-1,618	,106	-,514	,607	1,387	,165
3	Niveau de scolarité	-,367	,714	-1,078	,281	-,520	,603
4	Nombre de personnes à charge	1,083	,279	2,138	,033	,907	,364
5	Revenu personnel	,342	,732	-1,400	,161	,421	,674
6	Revenu familial	-1,170	,242	-1,370	,171	-1,243	,214
7	Statut de l'emploi	-,381	,703	-,508	,611	,583	,560
8	Ancienneté en tant que cadre	-,940	,347	-,535	,593	-3,524	,000
9	Ancienneté sur le poste actuel	-,303	,762	,271	,786	1,075	,282
10	Ancienneté chez l'employeur actuel	4,377	,000	4,787	,000	2,309	,021
11	Niveau hiérarchique	,323	,747	-,087	,931	,440	,660
12	Attachement au travail	14,387	,000	-1,189	,234	5,205	,000
13	Importance du travail	1,765	,078	3,458	,000	6,364	,000
14	Plafonnement de carrière	-3,828	,000	9,151	,000	-3,276	,001

Ces résultats permettent déjà une première remarque indiquant que trois variables affichent une relation significative avec les trois composantes de l'engagement organisationnel, soit l'ancienneté chez l'employeur actuel, l'importance du travail et le plafonnement de carrière. La première variable individuelle est une caractéristique professionnelle alors que les deux autres sont des caractéristiques psychoaffectives et cognitives. Notons qu'aucune variable issue des caractéristiques sociodémographiques ne parvient à afficher de telles relations significatives.

Une deuxième remarque porte sur le fait que la variable attachement au travail affiche des relations significatives positives avec les composantes affective et morale de l'engagement organisationnel alors que trois autres variables (âge, nombre de personnes à charge et ancienneté en tant que cadre) montrent des relations significatives avec l'une ou l'autre des trois composantes. Enfin, sept variables (sexe, niveau de scolarité, revenu personnel, revenu familial, statut de l'emploi, ancienneté

sur le poste actuel et niveau hiérarchique) ne montrent aucune relation significative avec les composantes de l'engagement organisationnel.

Pour ce qui est des caractéristiques organisationnelles, la consultation du tableau LXXXI montre que les plus hauts niveaux d'indices de relations significatives se retrouvent au sein de la variable portant sur la justice interactionnelle. Elle affiche une relation significative et positive de  $t = 6,653$  avec la composante affective et de  $t = 4,266$  avec la composante morale. La variable portant sur l'alourdissement de la tâche affiche une relation significative positive de  $t = 2,414$  avec la composante affective, alors que la variable portant sur les jeux politiques affiche quant à elle, une relation significative négative de  $t = -2,806$  avec la composante affective.

Ces résultats suggèrent deux remarques. Une première à l'effet qu'aucune caractéristique organisationnelle (autre que les pratiques de gestion) n'affiche de relation significative avec les trois composantes de l'engagement organisationnel. Une seule variable, soit celle portant sur la justice interactionnelle, affiche des relations significatives positives avec deux composantes de l'engagement organisationnel.

Simultanément, une deuxième remarque porte sur le fait que les variables alourdissement de la tâche, jeux politiques et justice interactionnelle affichent des relations significatives avec la composante affective alors qu'aucune variable n'affiche de relations significatives avec la composante raisonnée.

Tableau LXXXI Indices de régression des caractéristiques organisationnelles (autres que les pratiques de gestion) sur les composantes de l'engagement organisationnel

	Caractéristiques organisationnelles	Affectif		Raisonné		Moral	
		Valeur de $t$	Valeur de P	Valeur de $t$	Valeur de P	Valeur de $t$	Valeur de P
1	Taille	-,612	,540	1,190	,234	,504	,614
2	Intensité des changements	-,320	,749	,274	,784	-,738	,461
3	Alourdissement de la tâche	2,414	,016	,013	,989	1,030	,303
4	Jeux politiques	-2,806	,005	1,541	,123	-1,084	,279
5	Complexification du rôle de cadre	,212	,832	-504	,614	-,438	,661
6	Justice interactionnelle	6,653	,000	,552	,581	4,266	,000

La consultation du tableau LXXXII permet cette fois d'identifier des relations significatives entre certaines pratiques de gestion et les composantes de l'engagement organisationnel. Les pratiques de communication affichent une relation significative positive de  $t = 2,832$  avec la composante affective. Les pratiques de participation affichent aussi une relation significative positive de  $t = 1,914$  avec la composante affective et de  $t = 3,003$  avec la composante raisonnée. Les pratiques portant sur la possibilité de jouer de nouveaux rôles affichent des relations significatives positives avec deux composantes de l'engagement organisationnel : une première de  $t = 1,976$  avec la composante affective et une autre de  $t = 2,027$  avec la composante morale. Les pratiques d'aménagement du travail affichent une relation significative de  $t = 5,205$  avec la composante morale alors que les pratiques de développement de carrière affichent une relation significative positive de  $t = 2,073$  avec la composante morale et une relation significative négative de  $t = -1,872$  avec la composante affective.

Tableau LXXXII Indices de régression des caractéristiques organisationnelles (les pratiques de gestion) sur les composantes de l'engagement organisationnel

	Caractéristiques organisationnelles	Affectif		Raisonné		Moral	
		Valeur de $t$	Valeur de P	Valeur de $t$	Valeur de P	Valeur de $t$	Valeur de P
1	Pratiques de communication	2,832	,005	-,206	,837	,006	,995
2	Pratiques de participation	1,914	,056	3,003	,003	,640	,522
3	Pratiques de dév. des compétences	,936	,349	-,322	,748	,314	,753
4	Pratiques de nouveaux rôles du cadre	1,976	,048	,019	,985	2,027	,043
5	Pratiques de mobilité	-,411	,665	-1,705	,088	1,282	,200
6	Pratiques d'aménagement temps trav.	-,433	,000	-1,189	,234	5,205	,000
7	Pratiques dév. de carrière	-1,872	,061	,383	,701	2,073	,038
8	Pratiques de rémunération	,358	,720	,006	,995	,536	,592

Ces résultats suggèrent certaines remarques. Une première à l'effet que seulement trois pratiques, soit les pratiques portant sur la participation, les nouveaux rôles des cadres et les pratiques de développement de carrière affichent des relations significatives avec deux composantes de l'engagement organisationnel, soit les composantes affective et raisonnée pour les pratiques de participation, et les composantes affective et morale pour les deux autres. Aucune pratique n'affiche de relations significatives avec les trois composantes.

Une autre remarque porte sur le fait que les pratiques de communication, de participation, de nouveaux rôles et de développement de la carrière affichent des relations significatives avec la composante affective. Simultanément, les pratiques portant sur la possibilité de jouer de nouveaux rôles, d'aménagement du temps de travail et de développement de carrière affichent des relations significatives positives avec la composante morale. Trois pratiques de gestion, soit les pratiques de développement des compétences, de mobilité et de rémunération n'offrent aucune relation significative avec les composantes de l'engagement organisationnel.

#### **4.3.3.2 Vérification des deux premières hypothèses de recherche concernant la relation entre les caractéristiques individuelles et l'engagement organisationnel**

Notre premier volet d'hypothèses repose sur un postulat proposant que les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles doivent être associées significativement à l'engagement organisationnel. La première de deux hypothèses porte sur les relations que devraient avoir les caractéristiques individuelles avec l'engagement organisationnel (effets directs). Le libellé exact de l'hypothèse se lit comme suit :

**Hypothèse 1** Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles (âge, sexe, salaire, statut de l'emploi, nombres de personnes supervisées, ancienneté chez l'employeur actuel, dans le poste actuel, et en tant que cadre, niveau hiérarchique, attachement au travail importance du travail, plafonnement de carrière) et l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale (effets directs).

Il y aura une relation significative négative entre les caractéristiques individuelles (scolarité, responsabilités familiales, ancienneté sur le marché du travail) et l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale (effets directs).

Les résultats du tableau LXXX déjà présentés à la page 198, permettent de confirmer une relation significative entre plusieurs caractéristiques individuelles et l'engagement organisationnel ce qui appuie les recherches antérieures allant dans ce sens (Angle et

Perry, 1983 ; Chelte et Tausky, 1986 ; Mottaz, 1988 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Fabi et coll., 1997). Par contre, la direction de la relation n'est pas toujours celle attendue. En somme, sept des quatorze caractéristiques individuelles soumises à l'étude finale affichent des relations significatives avec au moins une des composantes de l'engagement organisationnel.

L'âge, l'ancienneté chez l'employeur actuel, l'attachement au travail, l'importance du travail influencent significativement et positivement l'engagement affectif alors que le plafonnement de carrière l'influence de façon négative. Par ailleurs, le nombre de personnes à charge, l'ancienneté chez l'employeur actuel, l'importance du travail et le plafonnement de carrière influencent significativement et positivement l'engagement raisonné. Enfin, l'ancienneté chez l'employeur actuel, l'attachement au travail et l'importance du travail influencent significativement et positivement l'engagement moral alors que l'ancienneté en tant que cadre et le plafonnement de carrière l'influencent de façon négative.

Il s'avère que l'hypothèse postulant des relations entre les caractéristiques individuelles et les composantes de l'engagement organisationnel était fondée même si cela ne se vérifie pas pour toutes les caractéristiques. Nous rappelons que les études antérieures n'ont jamais jusqu'à maintenant montré de résultats homogènes en ce sens. Par ailleurs, la direction des relations n'est pas toujours positive ce qui aussi n'est pas une surprise en soi puisque certains avaient déjà identifié cette possibilité dans le passé par exemple Wanous et coll. (1992) pour ce qui est du nombre de mois sur le marché du travail ou encore Marsden et coll. (1993) pour ce qui est du nombre de personnes à charge. L'hypothèse 1 est donc partiellement confirmée.

La deuxième hypothèse porte sur les relations que devraient avoir les caractéristiques organisationnelles avec l'engagement organisationnel (effets directs). Nous avons postulé que :

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques organisationnelles (changements survenus, taille, missions des établissements, pratiques de gestion) et l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale (effets directs).

**Hypothèse 2**

Il y aura une relation significative négative entre les perceptions de rôle et les composantes affective et morale de l'engagement organisationnel, et la justice interactionnelle et la composante raisonnée de l'engagement organisationnel (effets directs).

Les résultats des tableaux LXXXI et LXXXII déjà présentés aux pages 199 et 200 respectivement, permettent de confirmer une relation significative entre la plupart des caractéristiques organisationnelles et l'engagement organisationnel ce qui appuie encore une fois les recherches antérieures allant dans ce sens (Fabre, 1997 ; Meyer et Allen, 1997 ; Tremblay et coll., 2000). Par contre, la direction de la relation n'est pas toujours celle attendue tout comme il y en avait été fait mention pour les caractéristiques individuelles. Neuf des quatorze caractéristiques organisationnelles soumises à l'analyse affichent des relations significatives avec au moins une des composantes de l'engagement organisationnel.

L'alourdissement de la tâche, la justice interactionnelle, les pratiques de communication, les pratiques de participation, les pratiques associées aux nouveaux rôles influencent significativement et positivement l'engagement affectif alors que les jeux politiques et les pratiques de développement de carrière l'influencent de façon négative. Par ailleurs, les pratiques de participation influencent significativement et positivement l'engagement raisonnée alors que les pratiques de mobilité l'influencent de façon négative. Enfin, la justice interactionnelle, les pratiques associées aux nouveaux rôles, les pratiques de développement de carrière et les pratiques d'aménagement du travail influencent significativement et positivement l'engagement moral.

Il s'avère que l'hypothèse postulant des relations entre les caractéristiques organisationnelles et les composantes de l'engagement organisationnel était fondée même si cela ne se vérifie pas pour toutes les caractéristiques. Les études antérieures n'ont jamais jusqu'à maintenant démontré des résultats homogènes en ce sens. Par

ailleurs, comme nous l'avons postulé, la direction des relations n'est pas toujours positive. Certains auteurs avaient aussi identifié cette possibilité dans le passé, par exemple Hrebiniak et Alutto (1973) pour ce qui est de l'ambiguïté de rôle et du nombre de mois sur le marché du travail, Fabre (1997) pour ce qui est de la justice perçue sur la composante raisonnée ou encore Lee (1992) pour ce qui est du défi dans le travail et la rétroaction sur la composante raisonnée de l'engagement organisationnel. L'hypothèse 2 est donc partiellement confirmée.

#### 4.3.3.3 Caractéristiques individuelles / Attentes

Parmi les variables indépendantes les plus significatives, le tableau LXXXIII montre que l'âge est très fortement lié aux attentes de développement chez les jeunes cadres ( $t = -7,086$ ). D'ailleurs, cette même relation avec les attentes de développement se confirme en ce qui concerne l'ancienneté chez l'employeur actuel ( $t = -4,701$ ). De la même manière, les répondants avec peu d'ancienneté comme cadre et affichant un niveau d'importance du travail moins élevé démontreraient respectivement des attentes élevées d'aménagement du travail de l'ordre de  $t = -3,088$  et de  $t = -3,107$ . Ces mêmes répondants affichant moins d'ancienneté comme cadre démontreraient aussi des attentes élevées sur les questions de qualité de vie au travail ( $t = -3,963$ ).

Tableau LXXXIII Indices de régression des caractéristiques individuelles les plus significatives sur les attentes

	Variable indépendante	Variable médiatrice	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de $t$	Valeur de P
1	Âge--	Att. de développement	-,023	,003	-7,086	,000
2	Importance du travail--	Att. de développement	,094	,017	5,440	,000
3	Attachement au travail--	Att. de participation	,092	,019	4,913	,000
4	Attachement au travail--	Att. de réalisation	,074	,015	4,865	,000
5	Ancienneté employeur--	Att. de développement	-,010	,002	-4,701	,000
6	Importance du travail--	Att. de réalisation	,043	,010	4,161	,000
7	Plafonnement de carrière--	Att. d'aménagement	,064	,016	4,128	,000
8	Ancienneté cadre--	Att. qualité de vie au travail	-,007	,002	-3,963	,000
9	Âge--	Att. de reconnaissance	-,010	,003	-3,561	,000
10	Attachement au travail--	Att. de reconnaissance	,070	,021	3,265	,001
11	Niveau du poste--	Att. de participation	,104	,032	3,250	,001
12	Importance du travail--	Att. de reconnaissance	,049	,015	3,235	,001
13	Plafonnement de carrière--	Att. de reconnaissance	,045	,015	3,127	,002
14	Importance du travail--	Att. d'aménagement	-,048	,015	-3,107	,002
15	Ancienneté cadre--	Att. d'aménagement	-,007	,002	-3,088	,002

Le tableau LXXXIII semble donc indiquer que les cadres les plus jeunes et possédant moins d'ancienneté en tant que cadre ou chez l'employeur actuel auraient des attentes liées au développement, à l'aménagement du travail ainsi qu'à la qualité de vie au travail. Cinq variables issues des caractéristiques individuelles sont responsables de la très grande majorité des corrélations avec les attentes soit plus de 85% des cas. Treize de ces relations viennent de ce groupe de cinq facteurs : importance du travail avec quatre relations significatives, attachement au travail avec trois relations, plafonnement de carrière, âge et ancienneté en tant que cadre avec deux relations chacune. Nous ne serons pas étonnés de noter la présence importante des facteurs visant l'attachement au travail et l'importance du travail puisque ce sont ceux qui ont obtenu les cotes brutes les plus élevées pour les indices de régression des caractéristiques individuelles sur les attentes affichés au tableau LXXXIV à la page 206.

En effet, le tableau LXXXIV présente les interrelations entre les caractéristiques individuelles et les attentes. Parmi les dix-huit caractéristiques individuelles originales, rappelons que quatorze ont été retenues à l'étape du premier tri effectué à l'aide de la méthode d'élimination à rebours. Les régressions effectuées entre les caractéristiques individuelles et les facettes des attentes permettent d'identifier la valeur du coefficient standardisé, le ratio  $t$  ainsi que le  $p$ -value ; cela nous permet de classer les facteurs en fonction de l'importance de leurs liens « globaux » avec les diverses dimensions des attentes. Nous n'affichons que les résultats significatifs. Cela s'applique à tous les facteurs des caractéristiques individuelles.

Afin de faciliter la compréhension de l'approche suivie au niveau de la présentation de certains tableaux qui suivront, nous citons en exemple la variable Âge qui apparaît au troisième rang du tableau LXXXIV. Dans ce cas-ci, nous rapportons les relations significatives négatives avec les attentes de développement ( $t = -7,086$ ), les attentes de reconnaissance ( $t = -3,561$ ), et les attentes de participation ( $t = -2,693$ ). Les relations avec les attentes de qualité de vie au travail ( $t = -,074$ ), les attentes d'aménagement du travail ( $t = ,980$ ), et les attentes de réalisation ( $t = -1,202$ ) ont été éliminées lors de la procédure d'épuration étant donné les scores non significatifs obtenus. Ces relations

non significatives n'apparaissent donc pas dans ce tableau. La même approche a été suivie pour toutes les variables et permet d'alléger le contenu des tableaux.

Tableau LXXXIV Indices de régression des caractéristiques individuelles sur les attentes

	Caractéristiques individuelles /Attentes	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	<b>Attachement au travail</b>				
	Attentes de participation	,092	,019	4,913	,000
	Attentes de réalisation	,074	,015	4,865	,000
	Attentes de reconnaissance	,070	,021	3,265	,001
	Attentes d'aménagement du travail	,049	,021	2,341	,019
	Attentes de développement	,047	,022	2,139	,032
	Attentes de qualité de vie au travail	,032	,019	1,706	,088
2	<b>Importance du travail</b>				
	Attentes de développement	,094	,017	5,440	,000
	Attentes de réalisation	,043	,010	4,161	,000
	Attentes de reconnaissance	,049	,015	3,235	,001
	Attentes d'aménagement du travail	-,048	,015	-3,107	,002
	Attentes de participation	,031	,015	2,093	,036
3	<b>Âge</b>				
	Attentes de développement	-,023	,003	-7,086	,000
	Attentes de reconnaissance	-,010	,003	-3,561	,000
	Attentes de participation	-,007	,002	-2,693	,007
4	<b>Plafonnement de carrière</b>				
	Attentes d'aménagement du travail	,064	,016	4,128	,000
	Attentes de reconnaissance	,045	,015	3,127	,002
	Attentes de qualité de vie au travail	,032	,012	2,723	,006
	Attentes de développement	-,027	,014	-1,881	,060
5	<b>Sexe</b>				
	Attentes de participation	,090	,030	2,995	,003
	Attentes de reconnaissance	,089	,035	2,544	,011
	Attentes d'aménagement du travail	,090	,038	2,353	,019
	Attentes de qualité de vie au travail	,063	,029	2,194	,028
6	<b>Ancienneté chez employeur actuel</b>				
	Attentes de développement	-,010	,002	-4,701	,000
	Attentes de participation	-,005	,002	-2,727	,006
	Attentes de réalisation	-,003	,001	-2,228	,026
7	<b>Ancienneté en tant que cadre</b>				
	Attentes de qualité de vie au travail	-,007	,002	-3,963	,000
	Attentes d'aménagement du travail	-,007	,002	-3,088	,002
	Attentes de développement	-,006	,002	-2,470	,014
8	<b>Scolarité</b>				
	Attentes de développement	,048	,016	2,930	,003
	Attentes d'aménagement du travail	-,051	,019	-2,765	,006
9	<b>Niveau hiérarchique</b>				
	Attentes de participation	,104	,032	3,250	,001
	Attentes d'aménagement du travail	-,088	,045	-1,936	,053

10	<b>Revenu personnel</b>				
	Attentes de réalisation	-,027	,010	-2,579	,010
	Attentes d'aménagement du travail	-,052	,023	-2,254	,024
11	<b>Statut de l'emploi</b>				
	Attentes de reconnaissance	,177	,063	2,799	,005
	Attentes d'aménagement du travail	-,123	,070	-1,754	,079
12	<b>Ancienneté dans le poste</b>				
	Attentes de reconnaissance	,006	,003	2,121	,034
	Attentes d'aménagement du travail	-,005	,003	-1,738	,082
13	<b>Personnes à charge</b>				
	Attentes de participation	-,025	,012	-2,025	,043
14	<b>Revenu familial</b>				
	Attentes de reconnaissance	-,014	,009	-1,668	,095

La consultation du tableau LXXXIV permet de constater que deux variables affichent une relation significative avec au moins cinq composantes des attentes, soit les variables visant l'attachement au travail et l'importance du travail. Nous considérons que la valeur de  $t = 1,706$  qu'affiche le lien entre l'attachement au travail et les attentes de qualité de vie au travail n'est que tendance au seuil 0,05. Cinq autres variables affichent une relation significative avec au moins trois composantes des attentes, certaines affichant même une relation significative avec quatre composantes des attentes. Ces variables visent l'âge, le plafonnement de carrière, le sexe, l'ancienneté chez l'employeur actuel et l'ancienneté en tant que cadre. Cinq variables affichent une relation significative avec deux composantes des attentes, soit le niveau de scolarité, le niveau hiérarchique, le revenu personnel, le statut de l'emploi et l'ancienneté dans le poste. Enfin, les deux dernières variables, soit le nombre de personnes à charge et le revenu familial n'ont qu'une seule relation significative chacune avec les attentes, et encore là, la relation entre le revenu familial et les attentes de reconnaissance n'est que tendance avec une valeur de  $t = -1,668$ .

Il est intéressant de noter que trois des quatre variables montrant les indices de relations les plus significatifs avec les attentes, sont issues des caractéristiques psychoaffectives et cognitives. En effet, les variables portant sur l'attachement au travail, l'importance du travail et le plafonnement de carrière offrent avec l'âge, les indices de régression les plus élevés de toutes les caractéristiques individuelles.

Les sept autres variables n'offrent pas de corrélations de structure particulièrement élevées, mais peuvent à l'occasion montrer une relation forte avec l'une ou l'autre des composantes de la variable médiatrice portant sur les attentes comme dans le cas des variables portant sur la scolarité et le revenu personnel : la première affiche une corrélation significative et positive de  $t = 2,930$  avec les attentes de développement et une corrélation significative négative de  $t = -2,765$  avec les attentes d'aménagement du travail. La deuxième montre une corrélation significative négative avec les attentes de réalisation ( $t = -2,579$ ) et avec les attentes d'aménagement du travail ( $t = -2,254$ ).

#### 4.3.3.4 Caractéristiques organisationnelles /Attentes

Parmi les quinze caractéristiques organisationnelles originales envisagées comme étant susceptibles de nuancer les attentes, seulement huit d'entre elles ont passé le test du premier tri effectué à l'aide de la méthode d'élimination à rebours. Les pratiques de gestion des ressources humaines ont particulièrement été touchées par cette démarche d'épuration alors que cinq d'entre elles ont ainsi été éliminées. Seules les pratiques portant sur le développement des compétences, la participation et la mobilité sont demeurées au sein du modèle. Parmi les autres variables à avoir été éliminées se trouvent les missions des établissements et la complexification du rôle.

Parmi les variables indépendantes les plus significatives dans la relation entre les caractéristiques organisationnelles et les attentes, le tableau LXXXV montre que les variables visant l'alourdissement de la tâche, la taille des établissements et les jeux politiques représentent à elles seules la presque totalité des relations les plus significatives. Les six premières relations en importance sont issues de la variable portant sur l'alourdissement de la tâche qui affiche la valeur la plus élevée avec un  $t$  de Student de l'ordre de 8,602 pour la relation avec les attentes d'aménagement du travail. Les relations avec les autres éléments des attentes sont aussi très élevées alors que le coefficient le plus bas est de  $t = 4,905$  pour la relation avec les attentes de reconnaissance. Comme toutes ces relations sont positives, on peut en conclure que l'alourdissement de la charge de travail des cadres crée chez ces derniers des attentes au niveau de l'aménagement du travail, de qualité de vie au travail, de réalisation, etc.

Pour ce qui est de la taille des établissements, il est évident que dans l'ensemble, ce sont chez les plus petits établissements où les attentes de qualité de vie au travail, d'aménagement du travail et de reconnaissance sont les plus élevées. À l'inverse, c'est au niveau des plus grands établissements où les attentes de développement sont les plus fortes. Quant à la variable portant sur les jeux politiques, elle a des liens significatifs positifs avec les attentes de participation, d'aménagement du travail, de reconnaissance et de qualité de vie au travail.

Tableau LXXXV Indices de régression des caractéristiques organisationnelles les plus significatives sur les attentes

	Variable indépendante	Variable médiatrice	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de <i>t</i>	Valeur de P
1	Alourdissement--	Att. d'aménagement	,228	,026	8,602	,000
2	Alourdissement--	Att. qualité de vie au travail	,188	,024	7,949	,000
3	Alourdissement--	Att. de réalisation	,122	,019	6,307	,000
4	Alourdissement--	Att. de développement	,125	,024	5,280	,000
5	Alourdissement--	Att. de participation	,124	,024	5,242	,000
6	Alourdissement--	Att. de reconnaissance	,131	,027	4,905	,000
7	Taille--	Att. de qualité de vie	,000	,000	-4,458	,000
8	Taille--	Att. d'aménagement	,000	,000	-3,956	,000
9	Taille--	Att. de reconnaissance	,000	,000	-3,386	,000
10	Jeux politiques--	Att. de participation	,056	,018	3,073	,002
11	Jeux politiques--	Att. d'aménagement	,067	,023	2,936	,003
12	Pratiques - Compétences--	Att. de développement	-,169	,062	-2,720	,007
13	Taille--	Att. de développement	,000	,000	2,431	,015
14	Jeux politiques--	Att. de reconnaissance	,053	,022	2,410	,016
15	Jeux politiques--	Att. de qualité de vie	,043	,020	2,163	,031

Une seule variable issue des caractéristiques organisationnelles affiche une relation significative positive avec toutes les composantes des attentes, soit la variable visant l'alourdissement de la tâche. Toutefois, trois variables affichent une relation avec au moins quatre composantes des attentes : la taille des établissements, les jeux politiques et les pratiques de développement des compétences. Pour ce qui est des trois dernières variables en importance, le tableau LXXXVI à la page 210 montre que les pratiques de mobilité, les changements organisationnels survenus et les pratiques de participation, offrent des relations avec quelques éléments des attentes qui ne sont en fait que des tendances puisque leurs liens ne rejoignent pas le niveau idéal recherché de  $t = >1,960$  au seuil de signification ,05.

Comme l'indiquent les résultats présentés au tableau LXXXVI, seule la variable médiatrice portant sur les attentes de qualité de vie au travail est expliquée par sept des huit variables indépendantes retenues pour l'analyse finale. Les attentes de reconnaissance, quant à elles, sont nuancées par cinq des huit variables retenues.

Tableau LXXXVI Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur les attentes

	Caractéristiques organisationnelles/Attentes	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	<b>Alourdissement de la tâche</b>				
	Attentes d'aménagement du travail	,228	,026	8,602	,000
	Attentes de qualité de vie au travail	,188	,024	7,949	,000
	Attentes de réalisation	,122	,019	6,307	,000
	Attentes de développement	,125	,024	5,280	,000
	Attentes de participation	,124	,024	5,242	,000
	Attentes de reconnaissance	,131	,027	4,905	,000
2	<b>Taille des établissements</b>				
	Attentes de qualité de vie au travail	,000	,000	-4,458	,000
	Attentes d'aménagement du travail	,000	,000	-3,956	,000
	Attentes de reconnaissance	,000	,000	-3,386	,000
	Attentes de développement	,000	,000	2,431	,015
3	<b>Jeux politiques</b>				
	Attentes de participation	,056	,018	3,073	,002
	Attentes d'aménagement du travail	,067	,023	2,936	,003
	Attentes de reconnaissance	,053	,022	2,410	,016
	Attentes de qualité de vie au travail	,043	,020	2,163	,031
	Attentes de réalisation	,025	,015	1,706	,088
4	<b>Pratiques - Développement des compétences</b>				
	Attentes de développement	-,169	,062	-2,720	,007
	Attentes de participation	-,112	,053	-2,112	,035
	Attentes de qualité de vie au travail	-,103	,049	-2,093	,036
	Attentes de reconnaissance	-,128	,062	-2,078	,038
5	<b>Justice interactionnelle</b>				
	Attentes de développement	,030	,015	1,962	,050
	Attentes de réalisation	,018	,009	1,942	,052
	Attentes de qualité de vie au travail	,021	,012	1,838	,066
6	<b>Pratiques - Mobilité</b>				
	Attentes de reconnaissance	-,087	,049	-1,778	,075
	Attentes de qualité de vie au travail	-,068	,040	-1,696	,090
7	<b>Changements organisationnels</b>				
	Attentes de qualité de vie au travail	-,035	,019	-1,799	,072
8	<b>Pratiques - Participation</b>				
	Attentes de réalisation	-,042	,024	-1,782	,075

Une deuxième remarque porte sur le fait que les indices de relation entre les variables des caractéristiques organisationnelles et les attentes ne sont pas uniformes. Par exemple, la variable visant l'alourdissement de la tâche affiche des valeurs brutes beaucoup plus élevées que celles obtenues par les autres caractéristiques organisationnelles. Il est aussi à noter que les valeurs obtenues par cette variable sont supérieures à celles obtenues par les caractéristiques individuelles sur les mêmes attentes. Par contre, les trois variables qui suivent en importance, soit la taille des établissements, les jeux politiques et les pratiques de développement des compétences montrent des valeurs brutes nettement inférieures, mais qui cette fois se comparent à celles répertoriées auprès des caractéristiques individuelles.

Les autres variables obtiennent des valeurs brutes nettement plus basses, voire des notes qui rejoignent à peine le seuil recherché de  $t = >1,960$  ou encore se situent au niveau de tendances. Somme toute, un dernier constat peut être fait en ce sens que seules quelques variables issues des caractéristiques organisationnelles ont des liens significatifs avec les attentes des cadres comme les écrits le laissent présager : alourdissement de la tâche, taille des établissements, jeux politiques et pratiques de développement des compétences.

#### **4.3.3.5 Caractéristiques organisationnelles / Possibilités de satisfaire les attentes**

Parmi les quinze caractéristiques organisationnelles originales corrélées a priori avec les possibilités de satisfaire les attentes, la très grande majorité d'entre elles sont demeurées au sein du modèle après l'étape du premier tri effectué à l'aide de la méthode d'élimination à rebours. Seules les variables portant sur les missions des établissements et sur l'intensité des changements organisationnels ont été éliminées de cette façon. C'est donc dire que treize des quinze variables originales issues des caractéristiques organisationnelles sont maintenues pour ce qui est de leurs relations avec les possibilités de satisfaire les attentes.

Parmi les variables indépendantes les plus significatives en ce qui concerne la relation entre les caractéristiques organisationnelles et les possibilités de satisfaire les attentes, le tableau LXXXVII montre que les relations significatives les plus élevées se trouvent toutes parmi cinq variables : justice interactionnelle avec cinq relations, jeux politiques avec quatre, complexification du rôle avec trois, alourdissement de la tâche avec deux, et finalement les pratiques de participation avec une relation significative parmi les plus élevées. Les trois premières en importance sont issues de la variable justice interactionnelle qui affiche la note la plus élevée avec un de  $t$  de Student de l'ordre de  $t = 10,601$  pour sa relation avec les possibilités de participation ainsi qu'une valeur de  $t = 9,531$  pour sa relation avec les possibilités de qualité de vie au travail et de  $t = 9,311$  pour sa relation avec les possibilités de réalisation.

Par ailleurs, soulignons le fait que la variable visant l'alourdissement de la tâche affiche des relations significatives négatives très élevées avec les possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail (valeur de  $t = -9,194$ ), et avec les possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail avec une valeur de  $t = -8,328$ . Moins on perçoit d'alourdissement au niveau de la tâche, plus il y a de possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail et d'aménagement du travail.

Tableau LXXXVII Indices de régression des caractéristiques organisationnelles les plus significatives sur les possibilités de satisfaire les attentes

	Variable indépendante	Variable médiatrice	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de $t$	Valeur de P
1	Justice interactionnelle--	Pos. de participation	,267	,025	10,601	,000
2	Justice interactionnelle--	Pos. de qualité de vie	,229	,024	9,531	,000
3	Justice interactionnelle--	Pos. de réalisation	,201	,022	9,311	,000
4	Alourdissement--	Pos. qualité de vie au travail	-,271	,030	-9,194	,000
5	Justice interactionnelle--	Pos. reconnaissance	,215	,025	8,586	,000
6	Alourdissement--	Pos. d'aménagement	-,298	,036	-8,328	,000
7	Jeux politiques--	Pos. de réalisation	-,237	,029	-8,044	,000
8	Pratiques participation--	Pos. de participation	,516	,074	6,930	,000
9	Justice interactionnelle--	Pos. développement	,155	,023	6,710	,000
10	Complexification--	Pos. de développement	,241	,036	6,628	,000
11	Jeux politiques--	Pos. de qualité de vie	-,217	,034	-6,440	,000
12	Jeux politiques--	Pos. de participation	-,220	,034	-6,408	,000
13	Complexification--	Pos. de participation	,230	,037	6,151	,000
14	Jeux politiques--	Pos. de reconnaissance	-,207	,035	-5,909	,000
15	Complexification--	Pos. de réalisation	,174	,032	5,465	,000

Comme attendu, trois variables affichent une relation significative avec la plupart des composantes des possibilités de réalisation des attentes : justice interactionnelle, jeux politiques, et complexification du rôle (tableau LXXXVIII). Une relation est considérée comme une tendance, celle de la complexification du rôle et les possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail ( $t = 1,678$ ).

Tableau LXXXVIII Indices de régression des caractéristiques organisationnelles (autres que les pratiques de gestion) sur les possibilités de satisfaire les attentes

	Caractéristiques organisationnelles/ Possibilités de satisfaire les attentes	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de $t$	Valeur de P
1	<b>Justice interactionnelle</b>				
	Possibilités de participation	,267	,025	10,601	,000
	Possibilités de qualité de vie au travail	,229	,024	9,531	,000
	Possibilités de réalisation	,201	,022	9,311	,000
	Possibilités de reconnaissance	,215	,025	8,586	,000
	Possibilités de développement	,155	,023	6,710	,000
	Possibilités d'aménagement du travail	,098	,025	3,962	,000
2	<b>Jeux politiques</b>				
	Possibilités de réalisation	-,237	,029	-8,044	,000
	Possibilités de qualité de vie au travail	-,217	,034	-6,440	,000
	Possibilités de participation	-,220	,034	-6,408	,000
	Possibilités de reconnaissance	-,207	,035	-5,909	,000
	Possibilités de développement	-,160	,032	-4,979	,000
	Possibilités d'aménagement du travail	-,094	,035	-2,680	,007
3	<b>Complexification du rôle</b>				
	Possibilités de développement	,241	,036	6,628	,000
	Possibilités de participation	,230	,037	6,151	,000
	Possibilités de réalisation	,174	,032	5,465	,000
	Possibilités de reconnaissance	,177	,039	4,517	,000
	Possibilités de qualité de vie au travail	,164	,038	4,301	,000
	Possibilités d'aménagement du travail	,068	,040	1,678	,093
4	<b>Alourdissement de la tâche</b>				
	Possibilités de qualité de vie au travail	-,271	,030	-9,194	,000
	Possibilités d'aménagement du travail	-,298	,036	-8,328	,000
	Possibilités de reconnaissance	-,118	,028	-4,168	,000
	Possibilités de développement	-,052	,028	-1,844	,065
5	<b>Taille des établissements</b>				
	Possibilités de réalisation	,000	,000	2,390	,017
	Possibilités de développement	,000	,000	2,223	,026

Une remarque peut être faite sur le fait que les niveaux de relation entre les variables issues des caractéristiques organisationnelles et les possibilités de réalisation des attentes dans toutes les dimensions, sont supérieurs au niveau des relations entre les variables issues des caractéristiques individuelles et les attentes ou encore entre les variables issues des caractéristiques organisationnelles et les attentes. La variable portant sur la justice interactionnelle est celle qui influence le plus les relations avec les possibilités de satisfaire les attentes, alors que les variables portant sur les jeux politiques et la complexification du rôle affichent des relations supérieures.

La variable portant sur l'alourdissement de la tâche affiche des valeurs brutes légèrement inférieures à celles des trois premiers, mais se situe tout de même au-dessus des valeurs obtenues pour les relations entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les attentes. La variable visant la taille des établissements ne montre que deux relations positives avec les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation et de développement. Elles montrent des valeurs respectives de  $t = 2,390$  pour les possibilités de réalisation et de  $t = 2,223$  pour les possibilités de développement.

Trois variables issues des pratiques de gestion (tableau LXXXIX à la page 215), montrent des valeurs brutes élevées avec les six construits portant sur les possibilités de satisfaire les attentes : pratiques de participation, pratiques permettant de jouer de nouveaux rôles, et pratiques de développement de carrière. Une tendance est retenue, soit celle au sujet de la variable visant les pratiques de développement de carrière et les possibilités de satisfaire les attentes de participation ( $t = 1,815$ ). Même si les valeurs obtenues sont légèrement inférieures à celles répertoriées chez les variables des caractéristiques organisationnelles autres que les pratiques de gestion (tableau LXXXVIII à la page 213), elles se situent tout de même au-dessus des valeurs obtenues pour les relations entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les attentes.

Tableau LXXXIX Indices de régression des caractéristiques organisationnelles (les pratiques de gestion) sur les possibilités de satisfaire les attentes

	Caractéristiques organisationnelles/ Possibilités de satisfaire les attentes	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de <i>t</i>	Valeur de P
1	<b>Pratiques - Participation</b>				
	Possibilités de participation	,516	,074	6,930	,000
	Possibilités de développement	,357	,067	5,328	,000
	Possibilités de reconnaissance	,368	,074	4,990	,000
	Possibilités de réalisation	,240	,063	3,787	,000
	Possibilités de qualité de vie au travail	,165	,071	2,323	,020
	Possibilités d'aménagement du travail	,149	,072	2,062	,039
2	<b>Pratiques - Nouveaux rôles</b>				
	Possibilités de reconnaissance	,500	,094	5,321	,000
	Possibilités de développement	,392	,088	4,474	,000
	Possibilités de réalisation	,340	,079	4,278	,000
	Possibilités de qualité de vie au travail	,325	,090	3,617	,000
	Possibilités de participation	,302	,093	3,232	,001
	Possibilités d'aménagement du travail	,245	,092	2,663	,008
3	<b>Pratiques - Développement de carrière</b>				
	Possibilités de reconnaissance	,533	,107	4,975	,000
	Possibilités de qualité de vie au travail	,481	,103	4,650	,000
	Possibilités d'aménagement du travail	,458	,107	4,303	,000
	Possibilités de réalisation	,248	,092	2,707	,007
	Possibilités de développement	,261	,100	2,609	,009
	Possibilités de participation	,196	,108	1,815	,070
4	<b>Pratiques - Aménagement du travail</b>				
	Possibilités d'aménagement du travail	,477	,088	5,399	,000
	Possibilités de qualité de vie au travail	,279	,076	3,686	,000
	Possibilités de réalisation	,188	,056	3,335	,000
	Possibilités de reconnaissance	,149	,068	2,198	,028
5	<b>Pratiques - Développement compétences</b>				
	Possibilités de réalisation	,239	,068	3,517	,000
	Possibilités de développement	,292	,081	3,585	,000
	Possibilités de participation	,224	,084	2,674	,008
	Possibilités de qualité de vie au travail	,147	,075	1,958	,050
6	<b>Pratiques - Communication</b>				
	Possibilités de participation	,385	,092	4,179	,000
	Possibilités de qualité de vie au travail	,240	,085	2,835	,005
	Possibilités de reconnaissance	,197	,087	2,268	,023
	Possibilités de réalisation	,132	,068	1,954	,051
7	<b>Pratiques - Mobilité</b>				
	Possibilités de développement	,223	,061	3,662	,000
	Possibilités de reconnaissance	,128	,059	2,165	,030
8	<b>Pratiques - Rémunération</b>				
	Possibilités de développement	,203	,092	2,202	,028

Un autre regroupement de trois variables suit avec des valeurs brutes légèrement plus faibles et avec des relations sur quatre aspects des possibilités de satisfaire les attentes : pratiques d'aménagement du travail, pratiques de développement des compétences et pratiques de communication. Elles partagent en commun le fait d'avoir des relations significatives positives avec les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation et les attentes de qualité de vie au travail.

Les deux dernières variables visant les pratiques de gestion que sont les pratiques de mobilité et les pratiques de rémunération ne montrent que quelques relations significatives avec les possibilités de réalisation des attentes. Toutes deux affichent une relation significative et positive avec les possibilités de satisfaire les attentes de développement. De plus, la variable portant sur les pratiques de mobilité montre aussi une relation significative et positive avec les possibilités de reconnaissance ( $t = 2,165$ ).

#### **4.3.3.6 Vérification du deuxième volet d'hypothèses visant la relation entre les caractéristiques individuelles et les attentes, et la relation entre les caractéristiques organisationnelles et les possibilités de réalisation des attentes, et à un degré moindre, les attentes**

Maintenant que nous avons procédé à l'épuration de notre modèle à l'aide de la technique d'élimination à rebours et que nous avons analysé les liens pouvant exister entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes, nous sommes en mesure de poursuivre notre démarche en vue de vérifier les hypothèses soulevées à cet égard dans le deuxième volet d'analyse. Cette sous-section s'attarde donc à la confrontation des quatre hypothèses formulées à cet effet. Nous procédons à un bref rappel des hypothèses décrites au chapitre 2 avant de les discuter plus en détail.

Les deux premières hypothèses de recherche que nous entendons vérifier dans ce bloc d'analyse correspondent aux hypothèses 3 et 4. Elles postulent que :

**Hypothèse 3**

Il y aura une relation significative entre les caractéristiques individuelles (âge, sexe, scolarité, responsabilités familiales, revenu, statut de l'emploi, nombre de personnes supervisées, ancienneté chez l'employeur actuel, dans le poste actuel, en tant que cadre, et sur le marché du travail, niveau hiérarchique, attachement au travail, importance du travail, progression de carrière) et les attentes des cadres.

**Hypothèse 4**

Il y aura une relation significative entre les caractéristiques organisationnelles (changements survenus, taille, missions des établissements, perceptions de rôle, justice interactionnelle) et les possibilités de réalisation des attentes des cadres, et une relation similaire, mais de moindre intensité entre ces mêmes caractéristiques organisationnelles et les attentes des cadres.

Afin d'y répondre et nous basant sur les analyses faites précédemment, nous allons comparer les liens des différentes variables indépendantes avec d'une part, chacune des six dimensions des attentes et, d'autre part, chacune des six dimensions des possibilités de satisfaire les attentes. L'ordre de présentation des dimensions suit celui déjà établi à la section 4.2.2.1: attentes et possibilités de satisfaire les attentes de réalisation, de qualité de vie au travail, de participation, de reconnaissance, de développement des compétences et de la carrière et finalement, d'aménagement du travail.

Le tableau XC à la page 218, présente les indices  $t$  de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de réalisation et les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation (autonomie, initiative, besoins des clients, transfert de connaissance...). On constate que les attentes de réalisation sont susceptibles d'être expliquées par l'alourdissement de la tâche ( $t = 6,307$ ), l'attachement au travail ( $t = 4,865$ ) et l'importance du travail ( $t = 4,161$ ). Les répondants déclarant un haut niveau d'attachement au travail, une grande importance du travail dans la vie et percevant un alourdissement de leur tâche sont plus enclins à avoir des attentes de réalisation élevées. Aussi, les cadres ayant moins d'ancienneté chez l'employeur actuel ( $t = -2,228$ ) ainsi que des revenus personnels inférieurs ( $t = -2,579$ ) – on peut penser à de jeunes cadres – auront des attentes de réalisation plus grandes que les cadres à revenus élevés et démontrant plus d'ancienneté chez

l'employeur actuel. Un dernier point d'intérêt en ce qui concerne cette partie du tableau touche au facteur de justice interactionnelle ( $t = 1,942$ ) ; les répondants qui perçoivent un haut niveau de justice interactionnelle au sein de leur établissement ont des attentes de réalisation élevées.

Les facteurs de justice interactionnelle ( $t = 9,311$ ), de jeux politiques ( $t = -8,044$ ) et de complexification du rôle ( $t = 5,465$ ), affectent particulièrement la perception des cadres quant à la satisfaction de leurs attentes de réalisation. Ainsi, les répondants qui sont traités équitablement par leur employeur lors de rationalisations d'effectifs et ceux dont le rôle s'est vu complexifié déclarent de très fortes possibilités de satisfaire les attentes de réalisation. De la même manière, les répondants percevant moins de jeux politiques au sein des établissements (influence négative) croient aussi en de meilleures possibilités de satisfaire les attentes de réalisation. La taille des établissements serait aussi un élément d'influence alors que les répondants d'établissements de plus grande taille soutiendraient plus de possibilités de réalisation ( $t = 2,390$ ). Enfin, les pratiques de gestion jouent un très grand rôle d'influence puisque six d'entre elles affectent positivement la perception quant à la possibilité de satisfaire les attentes de réalisation. Parmi celles-ci, on compte les pratiques permettant aux cadres de jouer de nouveaux rôles ( $t = 4,278$ ), de participer ( $t = 3,787$ ), de développer des compétences ( $t = 3,517$ ), d'aménager leur travail ( $t = 3,335$ ), de développer leur carrière ( $t = 2,707$ ) et de pouvoir communiquer ( $t = 1,954$ ).

Tableau XC Indices  $t$  de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de réalisation et les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation

Attentes	Valeur de $t$	Possibilités de réalisation	Valeur de $t$
Alourdissement de la tâche	6,307	Justice interactionnelle	9,311
Attachement au travail	4,865	Jeux politiques	-8,044
Importance du travail	4,161	Complexification du rôle	5,465
Revenu personnel	-2,579	Pratiques - Nouveaux rôles	4,278
Ancienneté chez employeur actuel	-2,228	Pratiques - Participation	3,787
Justice interactionnelle	1,942	Pratiques - Dév. des compétences	3,517
Pratiques - Participation	-1,782	Pratiques - Aménagement du travail	3,335
Jeux politiques	1,706	Pratiques - Développement carrière	2,707
		Taille des établissements	2,390
		Pratiques - Communication	1,954

Quant aux relations des caractéristiques individuelles et organisationnelles avec les attentes de qualité de vie au travail ainsi qu'avec les possibilités de les satisfaire, le tableau XCI à la page 220, montre que l'alourdissement de la tâche émerge comme le facteur le plus influent sur les attentes de qualité de vie au travail ( $t = 7,949$ ). Ainsi, plus les répondants perçoivent un alourdissement de leurs tâches, plus l'importance qu'ils accordent aux attentes de qualité de vie au travail est élevée. La taille des établissements joue un rôle important puisque les répondants des plus petits établissements affichent des attentes de qualité de vie au travail supérieures ( $t = -4,458$ ) à ceux oeuvrant dans les établissements de plus grande taille. Les jeux politiques ( $t = 2,163$ ), la justice interactionnelle ( $t = 1,838$  et  $P = ,066$ ) et l'attachement au travail ( $t = 1,706$  et  $P = ,088$ ) exercent également une influence sur les attentes de qualité de vie au travail, cependant plus réduite.

Les cadres déclarant une moins grande ancienneté en tant que cadre ( $t = -3,963$ ), étant de sexe féminin ( $t = 2,194$ ) et qui sont plafonnés dans leur carrière ( $t = 2,723$ ) ont des attentes supérieures en terme de qualité de vie au travail. La variable portant sur les changements organisationnels survenus au cours des cinq dernières années au sein des établissements ( $t = -1,799$  et  $P = ,072$ ) offre un coefficient de corrélation significatif négatif relativement faible, mais qu'il convient de souligner puisque c'est la seule fois où elle sera citée parmi les variables influençant les attentes ou même les possibilités de satisfaire les attentes. Les répondants ayant subi plus de changements importants au cours des cinq dernières années accorderaient moins d'importance aux attentes de qualité de vie au travail. Enfin, deux pratiques de gestion influencent négativement les attentes de qualité de vie au travail bien qu'à un moindre degré. Il s'agit des pratiques de développement des compétences ( $t = -2,093$ ), et des pratiques de mobilité ( $t = -1,696$  et  $P = ,090$ ).

Les variables susceptibles d'influencer significativement les possibilités de réalisation des attentes de qualité de vie au travail sont notamment, la justice interactionnelle ( $t = 9,531$ ), l'alourdissement de la tâche ( $t = -9,194$ ), les jeux politiques ( $t = -6,440$ ) et la complexification du rôle ( $t = 4,301$ ). Les cadres percevant une plus grande justice au

sein des établissements et une grande complexification de leur rôle d'une part, et moins d'alourdissement de la tâche et de jeux politiques d'autre part, semblent déclarer de meilleures possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail. Six pratiques de gestion viennent influencer de façon positive les possibilités de réalisation des attentes de qualité de vie au travail. Notons les pratiques de développement de carrière ( $t = 4,650$ ), les pratiques d'aménagement du travail ( $t = 3,686$ ), les pratiques de nouveaux rôles ( $t = 3,617$ ), les pratiques de communication ( $t = 2,835$ ), les pratiques de participation ( $t = 2,323$ ) et les pratiques de développement des compétences ( $t = 1,958$ ).

Tableau XCI Indices  $t$  de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de qualité de vie au travail et les possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail

Attentes	Valeur de $t$	Possibilités de réalisation	Valeur de $t$
Alourdissement de la tâche	7,949	Justice interactionnelle	9,531
Taille des établissements	-4,458	Alourdissement de la tâche	-9,194
Ancienneté comme cadre	-3,963	Jeux politiques	-6,440
Plafonnement de carrière	2,723	Pratiques - Développement carrière	4,650
Sexe	2,194	Complexification du rôle	4,301
Jeux politiques	2,163	Pratiques - Aménagement du travail	3,686
Pratiques - Dév. des compétences	-2,093	Pratiques - Nouveaux rôles	3,617
Justice interactionnelle	1,838	Pratiques - Communication	2,835
Changements organisationnels	-1,799	Pratiques - Participation	2,323
Attachement au travail	1,706	Pratiques - Dév. des compétences	1,958
Pratiques - Mobilité	-1,696		

Quant aux attentes de participation (être consulté et être informé, participer à la prise de décision, pouvoir changer les choses...) et aux possibilités de les satisfaire, le tableau XCII à la page 221, montre l'influence de variables comme l'alourdissement de la tâche ( $t = 5,242$ ), l'attachement au travail ( $t = 4,913$ ), les jeux politiques ( $t = 3,073$ ) et l'importance du travail dans la vie ( $t = 2,093$ ) pour les expliquer. Les deux premières caractéristiques sont les plus susceptibles d'influencer les attentes de participation. Les plus jeunes cadres ( $t = -2,693$ ), ceux ayant une moins grande ancienneté chez l'employeur actuel ( $t = -2,727$ ) et ceux déclarant un nombre peu élevé de personnes à charge ( $t = -2,025$ ) ont des attentes élevées en terme de participation. Par ailleurs, les répondants occupant un niveau de poste élevé dans les établissements ( $t = 3,250$ ), et

étant de sexe féminin ( $t = 2,995$ ) représentent ceux qui démontrent les plus hauts niveaux d'attentes de participation.

Enfin, les pratiques de gestion portant sur le développement des compétences montrent encore ici une influence négative sur les attentes de participation. Les répondants percevant peu de pratiques de développement des compétences ( $t = -2,112$ ) au sein des établissements seraient plus enclins à avoir des attentes de participation de même que ceux qui déclarent peu d'ancienneté chez l'employeur actuel ( $t = -2,727$ ).

Quant aux possibilités de satisfaire les attentes de participation, certaines variables notamment, la justice interactionnelle ( $t = 10,601$ ), les jeux politiques ( $t = -6,408$ ) et la complexification du rôle ( $t = 6,151$ ) sont susceptibles de les expliquer. Les répondants qui perçoivent une plus grande justice organisationnelle ainsi qu'une complexification de leur rôle de cadre confirment de plus grandes possibilités de satisfaire les attentes de participation. Les répondants percevant moins de jeux politiques au sein des établissements concluent à de plus grandes possibilités de réalisation de ces attentes. Cinq pratiques de gestion viennent influencer de façon positive les possibilités de réalisation des attentes de participation. Il s'agit des pratiques de participation ( $t = 6,930$ ), des pratiques de communication ( $t = 4,179$ ), des pratiques de nouveaux rôles ( $t = 3,232$ ), des pratiques de développement des compétences ( $t = 2,674$ ) et des pratiques de développement de carrière ( $t = 1,815$  et  $P = ,070$ ).

Tableau XCII Indices  $t$  de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de participation et les possibilités de satisfaire les attentes de participation

Attentes	Valeur de $t$	Possibilités de réalisation	Valeur de $t$
Alourdissement de la tâche	5,242	Justice interactionnelle	10,601
Attachement au travail	4,913	Pratiques - Participation	6,930
Niveau hiérarchique	3,250	Jeux politiques	-6,408
Jeux politiques	3,073	Complexification du rôle	6,151
Sexe	2,995	Pratiques - Communication	4,179
Ancienneté chez employeur actuel	-2,727	Pratiques - Nouveaux rôles	3,232
Âge	-2,693	Pratiques - Dév. des compétences	2,674
Pratiques - Dév. des compétences	-2,112	Pratiques - Développement carrière	1,815
Importance du travail	2,093		
Nombre de personnes à charge	-2,025		

Le tableau XCIII à la page 223, présente des variables qui expliquent les attentes de reconnaissance (travail et expérience reconnus, efforts récompensés, être écouté...) ainsi que les possibilités de les satisfaire. On constate que les attentes de reconnaissance sont plus importantes pour les cadres qui perçoivent un alourdissement de la tâche ( $t = 4,905$ ), un attachement au travail ( $t = 3,265$ ), une grande importance du travail dans la vie ( $t = 3,235$ ), et des jeux politiques ( $t = 2,410$ ). Les trois premières caractéristiques apparaissent encore ici comme étant parmi les plus susceptibles d'influencer les attentes de reconnaissance. Les cadres les plus jeunes ( $t = -3,561$ ) et déclarant des revenus familiaux peu élevés ( $t = -1,668$  et  $P = ,095$ ) affichent des attentes élevées en terme de reconnaissance. Les répondants déclarant un plafonnement de carrière élevé ( $t = 3,127$ ), occupant un poste permanent ( $t = 2,799$ ), de sexe féminin ( $t = 2,544$ ), et avec une ancienneté élevée dans le poste actuel ( $t = 2,121$ ) sont ceux qui affichent les plus hauts niveaux d'attentes de reconnaissance. La taille des établissements joue un rôle d'influence alors que les répondants des établissements de plus petite taille ont plus d'attentes de reconnaissance ( $t = -3,386$ ).

Deux pratiques de gestion, l'une visant le développement des compétences et l'autre la mobilité des cadres influencent de façon significative et négative les attentes de reconnaissance. Ainsi, les répondants qui perçoivent peu de pratiques de gestion favorisant le développement des compétences ( $t = -2,078$ ) et de mobilité ( $t = -1,778$  et  $P = ,075$ ) ont des attentes élevées de reconnaissance.

Encore une fois, nous ne sommes pas surpris de retrouver certaines variables déjà discutées et qui affichent de fortes relations avec les possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance. Il s'agit de la justice interactionnelle ( $t = 8,586$ ), des jeux politiques ( $t = -5,909$ ), de la complexification du rôle ( $t = 4,517$ ) et de l'alourdissement de la tâche ( $t = -4,168$ ). Les répondants qui perçoivent une plus grande justice interactionnelle, une complexification de leur rôle de cadre ainsi que peu d'alourdissement de la charge de travail affirment avoir de meilleures possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance. De la même manière, les répondants percevant moins de jeux politiques au sein des établissements concluent à de grandes possibilités

de réalisation des attentes de reconnaissance. Six pratiques de gestion viennent influencer de façon positive les possibilités de réalisation des attentes de reconnaissance. Notons les pratiques de nouveaux rôles ( $t = 5,321$ ), les pratiques de participation ( $t = 4,990$ ), les pratiques de développement de carrière ( $t = 4,975$ ), les pratiques de communication ( $t = 2,268$ ), les pratiques d'aménagement du travail ( $t = 2,198$ ) et les pratiques de mobilité ( $t = 2,165$ ).

Tableau XCIII Indices  $t$  de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de reconnaissance et les possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance

Attentes	Valeur de $t$	Possibilités de réalisation	Valeur de $t$
Alourdissement de la tâche	4,905	Justice interactionnelle	8,586
Âge	-3,561	Jeux politiques	-5,909
Taille des établissements	-3,386	Pratiques - Nouveaux rôles	5,321
Attachement au travail	3,265	Pratiques - Participation	4,990
Importance du travail	3,235	Pratiques - Développement carrière	4,975
Plafonnement de carrière	3,127	Complexification du rôle	4,517
Statut du poste	2,799	Alourdissement de la tâche	-4,168
Sexe	2,544	Pratiques - Communication	2,268
Jeux politiques	2,410	Pratiques - Aménagement du travail	2,198
Ancienneté dans le poste	2,121	Pratiques - Mobilité	2,165
Pratiques - Dév. des compétences	-2,078		
Pratiques - Mobilité	-1,778		
Revenu familial	-1,668		

Quant à la variable visant les attentes de développement des compétences et de la carrière et les possibilités de les satisfaire (acquisition de connaissances, utilisation des compétences, progression de carrière, défis ...), le tableau XCIV à la page 225, affiche des liens avec certaines variables qui ont également servi à expliquer les attentes de réalisation, notamment l'importance du travail dans la vie ( $t = 5,440$ ), l'alourdissement de la tâche ( $t = 5,280$ ), et l'attachement au travail ( $t = 2,139$ ). Les deux premières se démarquent encore une fois comme ayant les relations significatives parmi les plus élevées avec les attentes, cette fois des attentes de développement des compétences et de la carrière. Les cadres les plus jeunes ( $t = -7,086$ ), qui affichent peu d'ancienneté chez l'employeur actuel ( $t = -4,701$ ) ou en tant que cadre ( $t = -2,470$ ), dont le niveau de scolarité est élevé ( $t = 2,930$ ) et qui perçoivent un faible niveau de plafonnement de

carrière ( $t = -1,881$  et  $P = ,060$ ), ont des attentes de développement des compétences et de la carrière plus grandes que les autres cadres.

La taille des établissements joue un rôle d'influence puisque les répondants des établissements de plus grande taille ont plus d'attentes de développement ( $t = 2,431$ ). La perception d'une plus grande justice interactionnelle influence également positivement les attentes de développement ( $t = 1,962$ ). Comme il fallait s'y attendre, les pratiques de gestion visant le développement des compétences ont une influence significative négative sur les attentes de développement des compétences et de la carrière. Les répondants qui perçoivent une absence de pratiques de gestion favorisant le développement des compétences ( $t = -2,720$ ) ont des attentes élevées en la matière.

Tout comme pour les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation, les variables visant la justice interactionnelle ( $t = 6,710$ ), la complexification du rôle ( $t = 6,628$ ) et les jeux politiques ( $t = -4,979$ ) influencent significativement les possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière. Les répondants qui perçoivent une plus grande justice interactionnelle, et une complexification de leur rôle affirment qu'il existe dans l'organisation de très grandes possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière. Dans ce même ordre d'idées, les répondants percevant moins de jeux politiques au sein des établissements perçoivent de meilleures possibilités de satisfaire ces mêmes attentes. La taille des établissements serait aussi un élément d'influence ; les établissements de plus grande taille permettraient de plus grandes possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière ( $t = 2,223$ ).

Enfin, les pratiques de gestion jouent un rôle important d'influence alors que six d'entre elles affectent positivement les possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière. Il s'agit des pratiques de participation ( $t = 5,328$ ), des pratiques de nouveaux rôles ( $t = 4,474$ ), des pratiques de mobilité ( $t = 3,662$ ), des pratiques de développement des compétences ( $t = 3,585$ ), des pratiques de développement de carrière ( $t = 2,609$ ) et des pratiques de rémunération ( $t = 2,202$ ).

Tableau XCIV Indices  $t$  de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes de développement des compétences et de la carrière et les possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière

Attentes	Valeur de $t$	Possibilités de réalisation	Valeur de $t$
Âge	-7,086	Justice interactionnelle	6,710
Importance du travail	5,440	Complexification du rôle	6,628
Alourdissement de la tâche	5,280	Pratiques - Participation	5,328
Ancienneté chez employeur actuel	-4,701	Jeux politiques	-4,979
Scolarité	2,930	Pratiques - Nouveaux rôles	4,474
Pratiques - Dév. des compétences	-2,720	Pratiques - Mobilité	3,662
Ancienneté comme cadre	-2,470	Pratiques - Dév. des compétences	3,585
Taille des établissements	2,431	Pratiques - Développement carrière	2,609
Attachement au travail	2,139	Taille des établissements	2,223
Justice interactionnelle	1,962	Pratiques - Rémunération	2,202
Plafonnement de carrière	-1,881	Alourdissement de la tâche	-1,844

La dernière dimension d'attentes porte sur l'aménagement du travail. Les résultats des analyses apparaissant au tableau XCV à la page 226, montrent que les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail peuvent être influencées par un grand nombre de variables surtout en ce qui a trait aux attentes. L'élément influençant le plus cette variable étant l'alourdissement de la tâche ( $t = 8,602$ ). C'est donc dire que les répondants qui perçoivent un alourdissement élevé de la tâche sont ceux qui montrent des attentes supérieures sur le plan d'aménagement du travail. La taille des établissements joue aussi un rôle important alors que les répondants issus des plus petits établissements affichent des attentes plus importantes visant leur aménagement du travail ( $t = -3,956$ ). Les cadres déclarant un plafonnement de carrière élevé ( $t = 4,128$ ), une moins grande ancienneté en tant que cadre ( $t = -3,088$ ), étant de sexe féminin ( $t = 2,353$ ) et ayant peu d'ancienneté dans le poste actuel ( $t = -1,738$  et  $P = ,082$ ) sont ceux qui accordent une plus grande importance aux attentes d'aménagement du travail.

L'importance du travail ( $t = -3,107$ ), les jeux politiques ( $t = 2,936$ ), et l'attachement au travail ( $t = 2,341$ ) exercent une grande influence sur les attentes d'aménagement du travail. Enfin, les cadres les moins scolarisés ( $t = -2,765$ ), ceux ayant les revenus

personnels les plus faibles ( $t = -2,254$ ), ceux qui occupent des postes à des niveaux inférieurs ( $t = -1,936$ ), et ceux qui détiennent un statut d'emploi contractuel ( $t = -1,754$  et  $P = ,079$ ) sont susceptibles d'avoir des attentes élevées au chapitre de l'aménagement du travail.

Quant aux possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail, trois variables les expliquent significativement. Il s'agit de l'alourdissement de la tâche ( $t = -8,328$ ), de la justice interactionnelle ( $t = 3,962$ ), et des jeux politiques ( $t = -2,680$ ). Ainsi, les cadres percevant moins d'alourdissement de la tâche et de jeux politiques, d'un côté, et une justice équitable au sein des établissements de l'autre, sont plus enclins à déclarer que les possibilités d'aménagement du travail existent au sein de leurs établissements. La variable portant sur la complexification du rôle ( $t = 1,678$  et  $P = ,093$ ) est significative à un degré moindre. Quatre pratiques de gestion viennent influencer de façon positive les possibilités de réalisation des attentes d'aménagement du travail. Notons les pratiques d'aménagement du travail ( $t = 5,399$ ), les pratiques de développement de carrière ( $t = 4,303$ ), les pratiques de nouveaux rôles ( $t = 2,663$ ) et les pratiques de participation ( $t = 2,062$ ). Ces pratiques étaient déjà présentes pour ce qui est des possibilités de réalisation des attentes de qualité de vie au travail.

Tableau XCV Indices  $t$  de Student les plus significatifs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes d'aménagement du travail et les possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail

Attentes	Valeur de $t$	Possibilités de réalisation	Valeur de $t$
Alourdissement de la tâche	8,602	Alourdissement de la tâche	-8,328
Plafonnement de carrière	4,128	Pratiques - Aménagement du travail	5,399
Taille des établissements	-3,956	Pratiques - Développement carrière	4,303
Importance du travail	-3,107	Justice interactionnelle	3,962
Ancienneté comme cadre	-3,088	Jeux politiques	-2,680
Jeux politiques	2,936	Pratiques - Nouveaux rôles	2,663
Scolarité	-2,765	Pratiques - Participation	2,062
Sexe	2,353	Complexification du rôle	1,678
Attachement au travail	2,341		
Revenu personnel	-2,254		
Niveau hiérarchique	-1,936		
Statut de l'emploi	-1,754		
Ancienneté dans le poste actuel	-1,738		

Après ce qui vient d'être discuté, il nous apparaît logique d'avancer que l'hypothèse 3 selon laquelle il y aurait une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles et les attentes des cadres, se confirme. Toutes les caractéristiques individuelles étudiées ne s'avèrent pas nécessairement être en mesure d'expliquer les différentes dimensions d'attentes et d'ailleurs c'est ce que les écrits scientifiques nous avaient souligné. Par ailleurs, la direction des relations peut varier, ce qui s'avère également cohérent avec les résultats d'études antérieures.

Il nous est également possible de confirmer l'hypothèse 4 selon laquelle il y aurait une relation significative positive entre les caractéristiques organisationnelles et les possibilités de réalisation des attentes des cadres, et à un degré moindre, les attentes des cadres. Nous avons suffisamment de relations significatives pour conclure à des liens entre les caractéristiques organisationnelles et les possibilités de réalisation des attentes. Quelques variables organisationnelles ont aussi des liens significatifs avec les attentes ce qui aussi était attendu. Cette étude permet donc de confirmer l'intérêt qui subsiste à continuer à considérer certaines caractéristiques organisationnelles comme pouvant avoir des relations significatives avec les attentes. La direction des relations peut varier ce qui confirme les résultats d'études antérieures.

Au cours de cette recherche, nous avons cru bon considérer les pratiques de gestion notamment pour leur capacité à influencer les attentes et les possibilités de satisfaire ces attentes. Rappelons que nous avons huit thèmes de pratiques de gestion que nous avons par la suite soumis à la même évaluation statistique que les autres variables organisationnelles. C'est à partir de ces résultats que nous pouvons maintenant vérifier la pertinence de l'hypothèse 5 qui stipule que :

**Hypothèse 5** Il y aura une relation significative positive entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les possibilités de satisfaire les attentes des cadres, et une relation similaire, mais de moindre intensité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les attentes des cadres.

Pour vérifier notre hypothèse 5, nous avons d'abord porté notre attention sur les relations entre les huit regroupements de pratiques de gestion des ressources humaines et les attentes. Rappelons que cinq de ces huit regroupements de pratiques, ont été éliminés a priori lors de l'analyse des premiers résultats. L'hypothèse de départ reconnaissait dans sa formulation une possibilité de corrélations plus faibles avec les attentes. Se fiant au tableau XCVI à la page 229, seules les pratiques portant sur le développement des compétences, la mobilité et la participation affichent des liens avec les attentes, et encore là ces liens explicatifs ne sont pas d'une très forte intensité.

En effet, ce tableau montre que seules les pratiques liées au développement des compétences offrent des relations significatives et négatives avec quatre dimensions des attentes, soit celles liées au développement ( $t = -2,720$ ), à la participation ( $t = -2,112$ ), à la qualité de vie au travail ( $t = -2,093$ ) et à la reconnaissance ( $t = -2,078$ ). Les cadres répondants qui ont noté l'absence au sein des établissements, de pratiques liées au développement des compétences seraient plus enclins à soulever des attentes plus importantes de développement, de participation, de qualité de vie au travail et de reconnaissance. Ces quatre relations sont toutes significatives à un niveau qui excède la norme de 1,96 du  $t$  de Student. Quant aux pratiques visant la mobilité et la participation, leurs liens avec les attentes ne peuvent être considérés que comme des tendances. Somme toute, on doit considérer que l'hypothèse formulée quant à une relation entre les pratiques de gestion et les attentes est partiellement confirmée.

La situation est bien différente lorsque vient le temps d'analyser les relations qui existent entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les possibilités de satisfaire les attentes. En effet, ce même tableau XCVI montre que les pratiques de gestion dans leur ensemble ont des relations significatives positives d'importance avec les possibilités de satisfaire les attentes. Les pratiques favorisant la participation, les nouveaux rôles et le développement de carrière sont significativement liées avec la plupart des possibilités de satisfaire les attentes. Pour les pratiques de développement de carrière, le lien avec les possibilités de satisfaire les attentes de participation offre une valeur qui s'apparente plus à une tendance avec un indice de  $t = 1,815$  et  $P = ,070$ .

Tableau XCVI Indices *t* de Student les plus significatifs des pratiques de gestion des ressources humaines avec les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes

Attentes	Valeur de <i>t</i>	Possibilités de réalisation	Valeur de <i>t</i>
<b>Réalisation</b>		<b>Réalisation</b>	
Pratiques - Participation	-1,782	Pratiques - Nouveaux rôles	4,278
		Pratiques - Participation	3,787
		Pratiques - Dév. compétences	3,517
		Pratiques - Aménagement de travail	3,335
		Pratiques - Développement carrière	2,707
		Pratiques - Communication	1,954
<b>Développement</b>		<b>Développement</b>	
Pratiques - Dév. compétences	-2,720	Pratiques - Participation	5,328
		Pratiques - Nouveaux rôles	4,474
		Pratiques - Mobilité	3,662
		Pratiques - Dév. compétences	3,585
		Pratiques - Développement carrière	2,609
		Pratiques - Rémunération	2,202
<b>Reconnaissance</b>		<b>Reconnaissance</b>	
Pratiques - Dév. compétences	-2,078	Pratiques - Nouveaux rôles	5,321
Pratiques - Mobilité	-1,778	Pratiques - Participation	4,990
		Pratiques - Développement carrière	4,975
		Pratiques - Communication	2,268
		Pratiques - Aménagement de travail	2,198
		Pratiques - Mobilité	2,165
<b>Participation</b>		<b>Participation</b>	
Pratiques - Dév. compétences	-2,112	Pratiques - Participation	6,930
		Pratiques - Communication	4,179
		Pratiques - Nouveaux rôles	3,232
		Pratiques - Dév. compétences	2,674
		Pratiques - Développement carrière	1,815
<b>Qualité de vie au travail</b>		<b>Qualité de vie au travail</b>	
Pratiques - Dév. compétences	-2,093	Pratiques - Développement carrière	4,650
Pratiques - Mobilité	-1,696	Pratiques - Aménagement de travail	3,686
		Pratiques - Nouveaux rôles	3,617
		Pratiques - Communication	2,835
		Pratiques - Participation	2,323
		Pratiques - Dév. compétences	1,958
<b>Aménagement du travail</b>		<b>Aménagement du travail</b>	
		Pratiques - Aménagement de travail	5,399
		Pratiques - Développement carrière	4,303
		Pratiques - Nouveaux rôles	2,663
		Pratiques - Participation	2,062

Trois autres pratiques de gestion portant sur l'aménagement du travail, le développement des compétences et la communication sont quant à elles, liées avec quatre éléments des possibilités de satisfaire les attentes, notamment les possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail et de réalisation. Les pratiques portant sur l'aménagement du travail et de communication sont aussi liées aux possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance, alors que les pratiques de développement des compétences et de communication ont des liens avec les possibilités de satisfaire les attentes de participation. Enfin, deux pratiques de gestion, celles visant la mobilité dans l'organisation et les modalités de rémunération influencent significativement les possibilités de satisfaire les attentes de développement. Les pratiques de mobilité dans l'organisation offrent aussi une relation significative positive avec les possibilités de reconnaissance.

Le tableau XCVII à la page 231, présente les indices de régression des pratiques de gestion des ressources humaines les plus significatifs sur les possibilités de satisfaire les attentes. Il montre que les pratiques de gestion obtenant les indices de régression les plus élevés sont les pratiques de participation et de nouveaux rôles. Elles obtiennent les indices les plus significatifs quatre fois sur six. Les pratiques visant le développement de carrière suivent avec trois relations parmi les plus significatives alors que les pratiques d'aménagement de travail en affichent deux. À toutes fins utiles, ces résultats viennent appuyer les résultats présentés au tableau précédent. Les pratiques de gestion des ressources humaines, bien que démontrant des relations significatives de façon générale avec les possibilités de réalisation des attentes n'offrent pas de relations aussi élevées que les autres caractéristiques organisationnelles ; en effet, seul le lien entre les pratiques de participation et les possibilités de participation offre une relation supérieure de  $t = 6,930$ , se classant ainsi huitième parmi les quinze variables organisationnelles les plus significatives que nous avons préalablement présentées au tableau LXXXVII (page 212). C'est d'ailleurs le seul lien venant des pratiques de gestion à se retrouver parmi les quinze variables les plus significatives issues des caractéristiques organisationnelles en terme d'intensité.

Tableau XCVII Indices de régression les plus significatifs des pratiques de gestion des ressources humaines sur les possibilités de satisfaire les attentes

	Variable indépendante	Variable médiatrice	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	Participation--	Pos. de participation	,516	,074	6,930	,000
2	Aménagement travail--	Pos. aménagement trav	,477	,088	5,399	,000
3	Participation--	Pos. de développement	,357	,067	5,328	,000
4	Nouveaux rôles--	Pos. reconnaissance	,500	,094	5,321	,000
5	Participation--	Pos. de reconnaissance	,368	,074	4,990	,000
6	Développement carrière--	Pos. reconnaissance	,533	,107	4,975	,000
7	Développement carrière--	Pos. qualité de vie	,481	,103	4,650	,000
8	Nouveaux rôles--	Pos. développement	,392	,088	4,474	,000
9	Développement carrière-	Pos.aménagement trav	,458	,107	4,303	,000
10	Nouveaux rôles--	Pos. de réalisation	340	,079	4,278	,000
11	Communication--	Pos. de participation	,385	,092	4,179	,000
12	Participation--	Pos. de réalisation	,240	,063	3,787	,000
13	Aménagement travail--	Pos. qualité de vie	,279	,076	3,686	,000
14	Mobilité--	Pos. développement	,223	,061	3,662	,000
15	Nouveaux rôles--	Pos. qualité de vie au travail	,325	,090	3,617	,000

L'analyse des pratiques de gestion en fonction de leurs liens avec les possibilités de réalisation des attentes permet de constater que les pratiques de gestion ont une incidence importante sur la relation avec les possibilités de réalisation des attentes, tout comme il avait d'ailleurs été avancé dans l'hypothèse 5. Ce sont principalement les pratiques favorisant la participation des cadres, la possibilité de jouer de nouveaux rôles au sein des établissements ainsi que le développement de carrière qui sont les plus intéressantes, soit celles qui montrent des relations significatives avec le plus d'éléments parmi les six étudiés ainsi que les niveaux de corrélation parmi les plus élevés. À un degré moindre, se trouve un autre regroupement de trois pratiques visant l'aménagement du travail, le développement des compétences et la communication qui affiche aussi des relations significatives, mais avec moins d'éléments et avec des indices de régression généralement plus faibles que pour les premiers. Enfin, les pratiques visant la mobilité à l'intérieur de l'organisation et du réseau et les modalités de rémunération sont liées de façon significative avec les possibilités de développement alors que les pratiques portant sur la mobilité le sont aussi avec les possibilités de reconnaissance. Ces deux dernières pratiques sont donc moins susceptibles d'influencer les possibilités de réalisation des attentes dans leur ensemble.

L'hypothèse 5 se confirme donc puisque les pratiques de gestion des ressources humaines ont des relations significatives positives avec les possibilités de réalisation des attentes. À un degré moindre, quelques pratiques de gestion des ressources humaines ont des relations significatives avec un nombre réduit d'attentes et ces relations sont toutes négatives. Il nous est donc permis de rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) dans ce cas-ci.

L'hypothèse 6 que nous souhaitons aussi vérifier dans ce deuxième volet d'hypothèses, concerne les relations que pourrait avoir l'intensité des changements organisationnels avec les possibilités de satisfaire les attentes des cadres, et à un degré moindre, les attentes des cadres. Nous rappelons avoir mesuré les rationalisations d'effectifs à partir d'une question portant sur l'intensité des changements organisationnels survenus au sein des établissements au cours des cinq dernières années. Puisque cette recherche s'inscrit dans un contexte de rationalisation d'effectifs, il apparaissait dès lors intéressant de mesurer ce qui à première vue, pouvait sembler être un élément susceptible d'avoir des relations significatives avec les attentes des cadres ainsi qu'avec les possibilités de les satisfaire. Les analyses que nous venons d'effectuer, nous permettent de vérifier la pertinence de l'hypothèse 6 qui stipule que :

**Hypothèse 6** Il y aura une relation significative négative entre l'intensité des changements organisationnels survenus au sein des établissements et les possibilités de satisfaire les attentes des cadres, et une relation similaire, mais de moindre intensité entre les changements organisationnels et les attentes des cadres.

Selon les résultats statistiques des pages précédentes, la variable présentée sous le vocable de *changements organisationnels* n'apparaît pas comme très significative. En effet, avec une possibilité de douze relations, soit six avec les attentes et six avec les possibilités de satisfaire les attentes, on ne dénote qu'une seule relation significative négative de très faible intensité avec les attentes de qualité de vie au travail ( $t = -1,799$  et  $P = ,072$ ). Ce résultat s'apparente beaucoup plus à une tendance qu'à une réelle relation significative. Dans ce cas-ci, les cadres répondants semblent avancer que

lorsqu'il y a moins de changements organisationnels au sein des établissements, les attentes pour une meilleure qualité de vie au travail sont plus grandes.

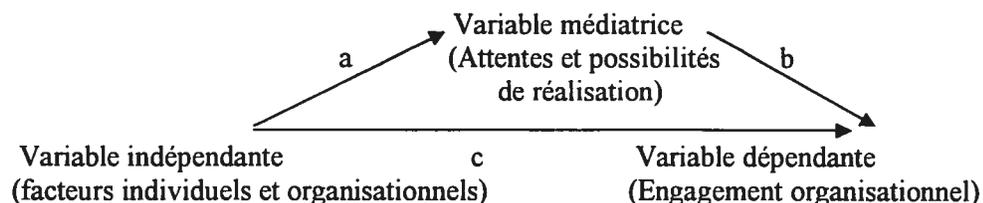
Somme toute, les analyses statistiques effectuées sur les données n'indiquent pas une relation forte entre la variable visant les changements organisationnels et les attentes des cadres ainsi que les possibilités de satisfaire ces attentes. Le très petit nombre de relations significatives (une seule avec les attentes) de même que la faible intensité de cette relation ne permet pas d'établir un lien solide voulant que des changements organisationnels constituent un élément important pouvant influencer les attentes ou encore les possibilités de satisfaire les attentes. Autrement dit, les résultats obtenus nous incitent à accepter partiellement l'hypothèse 6.

#### **4.3.3.7 Attentes et possibilités de réalisation des attentes /**

##### **Engagement organisationnel**

Quant au traitement du volet des variables médiatrices et de leur influence sur l'engagement organisationnel, nous allons présenter les résultats des analyses multivariées ayant été effectuées avec le logiciel AMOS 5 où toutes les variables sont entrées simultanément dans les analyses. D'abord quelques mots sur la médiation. Il revient à Baron et Kenny (1986) d'avoir apporté les éclaircissements nécessaires sur les considérations statistiques dans les modèles médiatisés, en présentant une approche spécifique quant aux procédures analytiques propres à une utilisation efficiente de la médiation dans un système causal. Ces auteurs définissent la fonction médiatrice d'une troisième variable comme un mécanisme générateur (*generative mechanism*) à travers lequel la variable indépendante est en mesure d'influencer la variable dépendante à l'étude. S'appuyant sur les travaux antérieurs de Woodworth (1928), un modèle médiatisé reconnaît qu'un organisme actif intervient entre le stimuli et la réponse, comme le laisse supposer la figure 4 à la page suivante.

Figure 4 Illustration d'un modèle médiatisé



En général, une variable peut être considérée comme médiatrice lorsqu'elle respecte trois conditions : i) les variations de la variable indépendante influencent significativement les variations de la médiatrice (c'est-à-dire la trajectoire a) ; ii) les variations de la médiatrice influencent de façon significative les variations de la variable dépendante (c'est-à-dire la trajectoire b) ; et, iii) quand les deux premières trajectoires sont contrôlées, une relation significative entre les variables indépendantes et dépendantes devient non significative (c'est-à-dire la trajectoire c). Ces tests sont généralement réussis à l'aide d'une ANOVA. Cependant, Baron et Kenny (1986) soutiennent qu'il est préférable d'établir la médiation et de la prouver à l'aide d'une approche à indicateurs multiples comme le font les modèles d'équations structurelles. Ceux-ci s'assurent que toutes les avenues ont été prises en considération et qu'aucune n'ait été laissée de côté comme il est souvent le cas avec une ANOVA.

Revenant au volet des variables médiatrices et de leur influence sur l'engagement organisationnel, les résultats du tableau XCVIII à la page 235 en ce qui regarde les attentes, permettent de conclure que les attentes de réalisation des cadres répondants ont un effet significatif et positif ( $t = 2,864$ ) sur l'engagement affectif. Par contre, les attentes de développement des compétences et de la carrière ( $t = -2,738$ ) ainsi que les attentes de qualité de vie au travail ( $t = -1,671$  et  $P = ,095$ ) vont dans le sens opposé, c'est-à-dire qu'elles ont une influence significative négative sur l'engagement affectif. C'est donc dire que les cadres ayant moins d'attentes en matière de développement des compétences et de la carrière ainsi qu'au niveau de la qualité de vie au travail – deux types d'attentes pouvant être associées à la catégorie des attentes extrinsèques – démontrent un niveau élevé d'engagement affectif, ce qui va dans le sens attendu. Les attentes de reconnaissance, de participation et d'aménagement du travail ne montrent aucun lien significatif avec la composante affective de l'engagement organisationnel.

En ce qui concerne l'engagement raisonné, au moins deux types d'attentes vont dans la direction escomptée soit les attentes d'aménagement du temps de travail ( $t = 2,314$ ) et les attentes de reconnaissance ( $t = 5,398$ ) qui pourraient avoir été considérées comme des attentes extrinsèques par les répondants, en particulier les aspects liés aux récompenses pour l'expérience et les efforts fournis au sein des établissements. Par contre, il est plus difficile de concilier le lien significatif négatif entre les attentes de développement ( $t = -3,281$ ) et l'engagement raisonné autrement que par le fait que lorsqu'il y a une forte maîtrise des compétences, l'engagement raisonné tend à diminuer. L'étude de Tremblay et coll. (2000) va d'ailleurs dans ce sens. Les attentes de réalisation, de participation et de qualité de vie au travail ne montrent aucun lien explicatif significatif avec la composante raisonnée de l'engagement organisationnel.

Tableau XCVIII Liens explicatifs de la variable médiatrice « Attentes » avec les composantes de l'engagement organisationnel

Attentes	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de $t$	Valeur de P
<b>Composante affective</b>				
Réalisation	,278	,097	<b>2,864</b>	,004
Développement	-,145	,053	<b>-2,738</b>	,006
Reconnaissance	-,003	,061	-,042	,966
Participation	-,027	,068	-,402	,688
Qualité de vie au travail	-,123	,074	<b>-1,671</b>	,095
Aménagement du travail	-,023	,053	-,444	,657
<b>Composante raisonnée</b>				
Réalisation	-,097	,122	-,790	,430
Développement	-,220	,067	<b>-3,281</b>	,001
Reconnaissance	,415	,077	<b>5,398</b>	,000
Participation	-,062	,085	-,723	,470
Qualité de vie au travail	-,025	,093	-,273	,785
Aménagement du travail	,154	,067	<b>2,314</b>	,021
<b>Composante morale</b>				
Réalisation	,126	,125	1,003	,316
Développement	,002	,069	,034	,973
Reconnaissance	,104	,079	1,315	,188
Participation	-,051	,088	-,586	,558
Qualité de vie au travail	-,045	,096	-,468	,640
Aménagement du travail	-,054	,068	-,784	,433

Quant à la composante morale de l'engagement organisationnel, aucun lien explicatif significatif n'a pu être fait entre les différents types d'attentes à l'étude et la composante morale. Seules les attentes de reconnaissance ont montré une corrélation ( $t = 1,315$  et  $P = ,188$ ) s'approchant d'une tendance, mais sans plus.

Les liens identifiés en qui touche les analyses multivariées répertoriées au tableau XCIX à la page 237 entre les possibilités de satisfaire les attentes et l'engagement organisationnel, sont nettement plus clairs que pour ceux des attentes dont il vient d'être question. Les possibilités de satisfaire les attentes de participation ( $t = 6,927$ ), de reconnaissance ( $t = 3,110$ ), et de réalisation ( $t = 2,934$ ), expliquent significativement et positivement l'engagement affectif, ce qui va dans le sens attendu quant à cette relation. Les possibilités de satisfaire les attentes de développement, les attentes de qualité de vie au travail et les attentes d'aménagement du travail ne montrent aucun lien explicatif significatif avec la composante affective de l'engagement organisationnel.

Contrairement à toutes attentes, les relations entre les possibilités de satisfaire les attentes extrinsèques des cadres et l'engagement raisonné, ne montrent pas de liens significatifs nous permettant d'expliquer significativement l'engagement raisonné. En effet, aucun lien significatif n'a été perçu entre les possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail et les attentes d'aménagement du travail et l'engagement raisonné. Cette même remarque s'applique aussi aux possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance et de participation. Des liens explicatifs significatifs négatifs ont été identifiés en ce qui concerne les possibilités de réalisation ( $t = -2,900$ ), de même que pour les possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière ( $t = -1,726$  et  $P = ,084$ ).

Pour ce qui est de l'engagement moral, les résultats soutiennent aussi les hypothèses avancées puisque les possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance ( $t = 3,942$ ), et les possibilités de satisfaire les attentes de participation ( $t = 3,039$ ), montrent des liens explicatifs significatifs et positifs avec l'engagement moral. À l'inverse, moins il y a de possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail

( $t = -1,740$  et  $P = ,082$ ), plus il y a un haut niveau d'engagement moral, ce qui va dans le sens attendu. Les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation, les attentes de développement ainsi que les attentes de qualité de vie au travail n'offrent aucun lien explicatif significatif avec la composante morale de l'engagement organisationnel.

Tableau XCIX Liens explicatifs de la variable médiatrice « Possibilités de satisfaire les attentes » avec les composantes de l'engagement organisationnel

Possibilités de réalisation des attentes	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de $t$	Valeur de $P$
<b>Composante affective</b>				
Réalisation	,184	,063	<b>2,934</b>	,003
Développement	,044	,049	,893	,372
Reconnaissance	,161	,052	<b>3,110</b>	,002
Participation	,309	,045	<b>6,927</b>	,000
Qualité de vie au travail	-,045	,050	-,903	,366
Aménagement du travail	-,050	,039	-1,276	,202
<b>Composante raisonnée</b>				
Réalisation	-,230	,079	<b>-2,900</b>	,004
Développement	-,106	,062	<b>-1,726</b>	,084
Reconnaissance	-,036	,065	-,550	,582
Participation	-,007	,056	,115	,908
Qualité de vie au travail	,006	,063	,094	,925
Aménagement du travail	,062	,049	1,248	,212
<b>Composante morale</b>				
Réalisation	,000	,081	,005	,996
Développement	,001	,063	,022	,983
Reconnaissance	,104	,079	<b>3,942</b>	,000
Participation	,176	,058	<b>3,039</b>	,002
Qualité de vie au travail	,047	,064	,737	,461
Aménagement du travail	-,088	,051	<b>-1,740</b>	,082

Il ressort des analyses des tableaux XCVIII et XCIX que le pouvoir explicatif qu'offrent les possibilités de satisfaire les attentes de l'engagement organisationnel est relativement élevé et supérieur à celui des attentes. Selon ce qu'en disent Saba et coll. (1992a), cela correspond aux études antérieures qui ont démontré que les possibilités de réalisation qu'offrent les organisations pour répondre aux attentes occupent plus de place dans l'explication de l'engagement organisationnel que les attentes elles-mêmes. C'est ce que nous sommes en mesure de vérifier au terme de nos analyses.

#### 4.3.3.8 Vérification des quatre hypothèses de recherche visant la relation entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes et les composantes de l'engagement organisationnel

Cette sous-section a pour objectif de vérifier les hypothèses qui visent l'influence des attentes intrinsèques sur l'engagement affectif et moral (hypothèse 7), l'influence des attentes extrinsèques sur l'engagement raisonné (hypothèse 8), l'influence des possibilités de satisfaire les attentes intrinsèques sur l'engagement affectif et moral (hypothèse 9), et l'influence des possibilités de satisfaire les attentes extrinsèques sur l'engagement raisonné (hypothèse 10). Le libellé de l'hypothèse portant sur les attentes intrinsèques se lit comme suit :

**Hypothèse 7** Il y aura une relation significative et positive entre les attentes intrinsèques des cadres - autonomie, responsabilisation, travail intéressant, avancement, participation à la prise de décision, utilisation des habiletés, reconnaissance – et les composantes affective et morale de l'engagement organisationnel.

Cette hypothèse de premier plan est accompagnée d'une deuxième hypothèse présupposant que si les attentes intrinsèques des cadres influencent l'engagement affectif et moral de façon positive, les attentes extrinsèques des cadres influencent quant à elles, l'engagement raisonné de façon positive. Ainsi, nous obtenons un libellé d'hypothèse qui se lit comme suit :

**Hypothèse 8** Il y aura une relation significative et positive entre les attentes extrinsèques des cadres - salaires, avantages sociaux, sécurité d'emploi, conditions de travail, aménagement des horaires de travail – et la composante raisonnée de l'engagement organisationnel.

Nous basant sur les résultats présentés au tableau XCVIII à la page 235, nous constatons que la composante affective est significativement influencée par trois types d'attentes. Il s'agit des attentes de réalisation qui ont une influence positive ( $t = 2,864$ ), des attentes de développement qui ont une influence significative négative ( $t = -2,738$ )

et à un degré moindre, des attentes de qualité de vie au travail qui affichent un lien considéré comme une tendance significative négative ( $t = -1,671$  et  $P = ,095$ ).

Pour ce qui est de la composante morale, souvent positivement corrélée à la composante affective, les résultats du même tableau XCVIII ne permettent pas de tirer de conclusions fermes quant aux liens pouvant être faits entre les attentes intrinsèques et la composante morale. Aucune attente parmi les six à l'étude, ne vient influencer significativement la composante morale de l'engagement organisationnel. Au mieux, nous pouvons prétendre que les résultats semblent suivre la même tendance que les liens établis entre les attentes intrinsèques et la composante affective, ce qui nous amène dans le sens d'une confirmation de l'hypothèse. Cette faiblesse explicative pourrait être attribuable au fait que l'étude n'a pas identifié d'attentes précises pouvant influencer l'engagement moral. C'est d'ailleurs ce que la documentation consultée reproche souvent aux études de ce genre.

Il convient de conclure que les cadres répondants identifient des attentes de réalisation (facteurs intrinsèques) comme étant susceptibles d'influencer leur engagement affectif. À l'inverse, moins ils ont d'attentes en matière de développement des compétences et de la carrière (facteurs extrinsèques), plus ils démontrent un engagement affectif. Enfin, moins ils ont d'attentes de qualité de vie au travail (facteurs extrinsèques), plus ils démontrent un engagement affectif. Il nous est donc permis de conclure que l'hypothèse 7 liant significativement les attentes intrinsèques à l'engagement affectif est vérifiée, alors que le même lien ne se vérifie pas pour la composante morale. À noter que les liens ne sont pas toujours positifs. En fait, seuls les liens entre les attentes de réalisation et la composante affective de l'engagement organisationnel sont de nature positive. L'hypothèse H<sup>7</sup> est donc partiellement acceptée.

<u>Attentes intrinsèques</u>	
<b>Composante affective</b>	<b>Composante morale</b>
+ Réalisation	
- Développement des compétences et de la carrière	
- <i>Qualité de vie au travail</i>	

Nous référant encore aux résultats du tableau XCVIII, nous constatons que la composante raisonnée est positivement et significativement influencée par des attentes de reconnaissance ( $t = 5,398$ ), et des attentes d'aménagement du travail ( $t = 2,314$ ). Ces deux attentes constituent des attentes extrinsèques du travail, tout comme il était attendu. Nous présumons que les répondants ont considéré les attentes de reconnaissance comme des attentes liées aux récompenses en fonction des efforts fournis et de l'expérience accumulée au sein de leurs établissements. Ces efforts et expériences se doivent d'être « reconnus » entre autres par des modalités extrinsèques au travail.

Par ailleurs, les attentes de développement ont une influence négative significative sur la composante raisonnée de l'engagement organisationnel ( $t = -3,281$ ). Ces résultats sont cohérents avec les écrits, étant donné que les liens entre les attentes extrinsèques au travail (reconnaissance, développement des compétences et de la carrière et aménagement du travail) et la composante raisonnée ont été établis à maintes reprises. À noter que la direction des liens significatifs est, pour la plupart des attentes, positive. Cependant, ces liens sont négatifs dans le cas des relations entre le développement des compétences et de la carrière et la composante raisonnée de l'engagement organisationnel. Il nous est donc permis de conclure au rejet de l'hypothèse nulle dans le cas de l'hypothèse 8.

#### Attentes extrinsèques

##### **Composante raisonnée**

- + Reconnaissance
- + Aménagement du travail
- Développement des compétences et de la carrière

Les autres hypothèses dans cette sous-section visent l'influence, d'une part, des possibilités de satisfaire les attentes intrinsèques sur les composantes affective et morale et, d'autre part, l'influence des possibilités de satisfaire les attentes extrinsèques

sur la composante raisonnée. Rappelons que l'hypothèse 9 portant sur les possibilités de satisfaire les attentes intrinsèques se lit comme suit :

**Hypothèse 9** Il y aura une relation significative et positive entre la perception qu'ont les cadres des possibilités de satisfaire leurs attentes intrinsèques - autonomie, responsabilisation, travail intéressant, avancement, participation à la prise de décision, utilisation des habiletés, reconnaissance – et les composantes affective et morale de l'engagement organisationnel.

Encore ici, l'hypothèse 9 est accompagnée d'une hypothèse subséquente présupposant que si les possibilités de satisfaire les attentes intrinsèques des cadres influencent l'engagement affectif et moral de façon positive, les possibilités de satisfaire les attentes extrinsèques des cadres influencent quant à elles, l'engagement raisonné de façon positive. Il s'agit de l'hypothèse 10 qui se lit comme suit :

**Hypothèse 10** Il y aura une relation significative et positive entre la perception qu'ont les cadres des possibilités de satisfaire leurs attentes extrinsèques - salaires, avantages sociaux, sécurité d'emploi, conditions de travail, aménagement des horaires de travail – et la composante raisonnée de l'engagement organisationnel.

Nous basant sur les résultats présentés au tableau XCIX à la page 237, la composante affective est positivement et significativement influencée par des possibilités de satisfaire les attentes de participation ( $t = 6,927$ ), de reconnaissance ( $t = 3,110$ ), et de réalisation ( $t = 2,934$ ). Notre hypothèse quant à cette relation est donc confirmée. Pour ce qui est de l'engagement moral, les résultats vont aussi dans le sens avancé alors que les possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance ( $t = 3,942$ ) et les possibilités de satisfaire les attentes de participation ( $t = 3,039$ ) sont liées significativement et positivement à l'engagement moral. À l'inverse, moins il y a de possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail ( $t = -1,740$  et  $P = ,082$ ), plus il y a un haut niveau d'engagement moral, ce qui va aussi dans le sens attendu. Cette dernière relation est la seule qui présente une relation significative négative alors que toutes les autres dimensions d'attentes ont des liens positifs avec les dimensions d'engagement organisationnel.

Possibilités de satisfaire les attentes intrinsèques

**Composante affective**

- + Réalisation
- + Reconnaissance
- + Participation

**Composante morale**

- + Reconnaissance
- + Participation
- *Aménagement du travail*

Se référant encore une fois aux résultats du tableau XCIX à la page 237, la composante raisonnée est significativement et négativement influencée par les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation ( $t = -2,900$ ), ainsi que les possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière ( $t = -1,726$  et  $P = ,085$ ). Contrairement à nos attentes, peu de relations entre les possibilités de satisfaire les attentes extrinsèques des cadres et l'engagement raisonné affichent des liens significatifs nous permettant de soutenir l'hypothèse de recherche. Nous pouvons cependant avancer que les liens avec les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation et de développement des compétences et de la carrière avec l'engagement raisonné vont dans le sens attendu.

Possibilités de satisfaire les attentes extrinsèques

**Composante raisonnée**

- Réalisation
- *Développement des compétences et de la carrière*

Il nous est donc permis de conclure que les possibilités de satisfaire les attentes intrinsèques expliquent un plus fort engagement affectif et moral. En ce sens, l'hypothèse 9 est donc vérifiée. Par ailleurs, l'hypothèse 10 selon laquelle les possibilités de satisfaire les attentes extrinsèques expliquent un plus fort engagement

raisonné n'est vérifiée que partiellement. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle dans le cas des hypothèses 9 et 10.

#### **4.3.3.9 Ajustement du modèle de l'engagement organisationnel et comparaison avec des modèles alternatifs**

Comment le modèle d'engagement organisationnel présenté comme un modèle médiatisé peut-il répondre aux exigences d'ajustement d'un modèle ? Des tests ont été réalisés pour confirmer si l'ajustement du modèle médiatisé que nous venons de présenter (c'est-à-dire celui où les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes médiatisent la relation entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et l'engagement organisationnel) est supérieur à d'autres à « effets directs » (c'est-à-dire où les caractéristiques individuelles et organisationnelles ne sont pas médiatisées par les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes). Cette procédure va nous permettre de vérifier notre question de recherche selon laquelle nous avons affaire à un modèle de recherche médiatisé.

Les indices permettant de mesurer le degré d'ajustement d'un modèle sont nombreux, mais aucun n'est satisfaisant individuellement, chacun présentant ses propres faiblesses pouvant biaiser l'analyse des résultats (Roussel et coll., 2002). Étant donné que l'ajustement est mesuré selon une approche différente pour chacune des familles d'indices - indices absolus, indices incrémentaux et indices de parcimonie, il apparaît souhaitable de ne pas se limiter à la présentation d'un seul indice qui, bien que pouvant appuyer fortement un modèle, est aussi contraint par son approche d'ajustement. De la même manière, il n'est pas demandé de reproduire l'ensemble des indices proposés par un logiciel, mais plutôt d'en sélectionner un certain nombre, jusqu'à une demi-douzaine selon Roussel et coll. (2002). Notre modèle médiatisé s'appuie donc sur des indices issus des trois familles comme il est suggéré de le faire (indices absolus, indices incrémentaux, et indices de parcimonie), en retenant une dizaine d'indices pour mesurer l'ajustement du modèle médiatisé d'engagement organisationnel. Le tableau C à la page 244 en fait la présentation complète en fonction des trois composantes de l'engagement organisationnel.

Tableau C Valeurs des principaux indices d'ajustement du modèle médiatisé de l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale

Indices	Valeurs clés	Valeurs identifiées			
		Affectif	Raisonné	Moral	
<b>Indices absolus</b>					
X <sup>2</sup>	Aucune (P associée)	899,6 271 dl	779,8 271 dl	751,1 271 dl	
RMSEA	0,08 et si possible 0,05 avec P > ,50	,044 P =,698	,049 P =,998	,043 P =1,00	
<b>Indices incrémentaux</b>					
NFI	Type 1	0,9 - encore mieux 0,95	,944	,950	,952
IFI	Type 2	0,9 - encore mieux 0,95	,960	,967	,969
CFI	Type 3	0,9 - encore mieux 0,95	,958	,965	,967
<b>Indices de parcimonie</b>					
X <sup>2</sup> normé	La plus faible, entre 1 et 2/3 voire 5	3,332	2,878	2,772	
PRATIO	La plus forte possible	,314	,315	,315	
PNFI	Acceptable entre ,06 et ,09	,296	,299	,300	
PCFI	(comparaison)	,301	,304	,304	
AIC	La plus faible possible	2 163	2 041	2 013	
ECVI	(comparaison)	2,215	2,090	2,061	

Dans une étude récente portant sur les facteurs de congruence du travail, du comportement de citoyen organisationnel et du rendement au travail dans un contexte d'administration publique, Vigoda (2000) utilise dix indices pour mesurer l'ajustement de son modèle. Après les mises en garde usuelles à propos de certains indices qui sont particulièrement sensibles à la taille de l'échantillon, dont le Khi-Deux qui fait partie des incontournables, il avance que le fait qu'un modèle soit statistiquement mieux ajusté qu'un autre à partir d'un certain nombre de tests, ne veut pas nécessairement dire que ce modèle est en fait supérieur à d'autres. Un critère tout aussi important à considérer est le critère de plausibilité. En essence, ce critère veut dire que les coefficients devraient adhérer en général aux théories sur le sujet et les hypothèses formulées. De cette manière, un modèle qui s'ajusterait bien aux données, mais qui ne respecterait pas les axes théoriques, ne pourrait être tenu comme valide. Vigoda (2000) soutient que le chercheur se doit de maintenir un équilibre entre les indices

d'ajustement et les prédictions théoriques et hypothétiques en ce qui regarde les interrelations entre les variables de recherche. Notre modèle médiatisé répond à ces exigences.

Parmi les indices de mesure absolus permettant d'évaluer de quelle manière le modèle théorique posé *a priori* reproduit correctement les données recueillies, nous retenons au tableau C à la page 244, un certain nombre d'indices dont le plus courant, c'est-à-dire le Khi-Deux. Les niveaux élevés allant de 899,6 avec un P de ,000 pour le modèle de la composante affective à 751,1 avec un P de ,000 pour le modèle de la composante morale ne devraient pas normalement indiquer un bon ajustement du modèle ; cependant, les auteurs incitent à la prudence dans l'utilisation du Khi-Deux puisqu'il est très sensible à la taille de l'échantillon et à la complexité du modèle, deux caractéristiques que possède notre modèle de recherche. Les limites du Khi-Deux ont poussé les chercheurs à développer d'autres indices absolus afin d'avoir une meilleure représentation du degré d'ajustement du modèle. Enfin, le RMSEA (Root mean square error of approximation) qui se veut un indice indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité du modèle, affiche dans les trois dimensions, des valeurs se situant nettement à l'intérieur des limites recherchées avec des coefficients variant entre ,043 et ,049. En plus, les trois indices affichent des coefficients P supérieurs au seuil recherché de ,50 avec des coefficients de ,698 pour le modèle de la composante affective, de ,998 pour le modèle de la composante raisonnée, et de 1,000 pour le modèle de la composante morale. Le RMSEA soutient donc l'argument d'un bon ajustement du modèle médiatisé.

Les indices incrémentaux ou indices relatifs de comparaison quant à eux, mesurent l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle testé à un modèle plus restrictif appelé modèle de base. Ils se subdivisent généralement en indices de type 1, 2 et 3, selon l'information à laquelle ils ont recours. Nous présentons des indices des trois types. Longtemps considéré comme l'indice de choix dans la littérature classique (Byrne, 2001), le NFI (Normed fit index) représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris

comme référence. Une valeur de ,90 ou encore mieux ,95 est considérée comme représentative d'un bon ajustement du modèle. Les valeurs de notre modèle se situant entre ,944 et ,952 rencontrent les exigences d'un bon ajustement quel que soit le seuil recherché. Parmi les indices de type 2, nous avons retenu le IFI (Incremental index of fit de Bollen, 1989). Cet indice compare le manque d'ajustement du modèle à tester à celui du modèle de base. Sa valeur permet d'estimer l'amélioration relative, par degré de liberté, du modèle à tester par rapport au modèle de base. Les valeurs identifiées pour notre modèle médiatisé pour le IFI vont de ,960 à ,969, ce qui les place au-dessus du seuil optimal de ,95. Finalement, au niveau des indices de type 3, le CFI (Comparative fit index de Bentler, 1990) devient peu à peu l'indice de choix et celui qui devrait supplanter le NFI duquel il est dérivé. Cet indice mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Les valeurs identifiées pour notre modèle médiatisé variant entre ,958 et ,967. Autant d'arguments additionnels en faveur d'un bon ajustement du modèle.

Le prochain groupe d'indices traite de la parcimonie du modèle. Le  $X^2$  normé est un indice permettant de déceler les modèles surajustés ou sous-ajustés. Il peut être utilisé pour mesurer le degré de parcimonie absolu d'un modèle ; il permet également de distinguer parmi plusieurs modèles alternatifs, lequel est le plus parcimonieux (Roussel et coll., 2002). Avec des  $X^2$  normés de l'ordre de 3,332 pour la composante affective, de 2,878 pour la composante raisonnée et 2,772 pour la composante morale, l'indice de parcimonie se trouve à l'intérieur des normes attendues. L'indice PRATIO fait référence au premier indice de parcimonie développé par James et coll. (1982), et plus tard rejoint par les deux autres indices qui sont calculés en relation avec des mesures d'ajustement comme le NFI et le CFI. Ces indices résultent de l'ajustement du NFI et du CFI par rapport aux degrés de liberté du modèle nul et du modèle testé. Hair et coll. (1998) soutiennent que les valeurs les plus élevées sont préférables et que sa principale utilité est de permettre de comparer des modèles ayant des degrés de liberté différents. Même s'il n'y a pas de niveau acceptable d'ajustement, des différences entre les modèles de ,06 à ,09 sont considérées comme étant des différences significatives permettant de différencier les modèles. Dans le cas de notre modèle médiatisé, des

indices se situant autour de valeurs près de ,300 indiquent que le modèle complexe que nous avons mis à l'étude avec un degré de liberté élevé possède un bon ajustement. En effet, d'autres modèles mis à l'épreuve de façon exploratoire dans le cadre de cette recherche, ont pour la plupart démontré des indices de parcimonie inférieurs à ceux enregistrés dans ce modèle-ci même lorsque le degré de liberté était inférieur. Puisqu'il a plus de degrés de liberté, ce modèle a surmonté un plus grand nombre d'occasions d'être rejeté. Il serait donc plus crédible (Roussel et coll., 2002).

Enfin, les indices AIC et ECVI participent au processus d'amélioration de la parcimonie du modèle. À partir d'un processus itératif, on s'assure de la parcimonie du modèle par une diminution du niveau de ces indices, itération après itération. Ainsi, les indices présentés au tableau C à la page 244, correspondent aux résultats de la démarche itérative de re-estimation du modèle après plusieurs re-spécifications. À chaque itération<sup>7</sup>, le niveau de ces indices diminue passant respectivement de 2760 et 2,825 au départ du processus d'itération à 2163 et 2,215 à la dernière itération pour ce qui est du modèle de la composante affective. Les mêmes commentaires s'appliquent aux deux autres sous-modèles.

Les indices relevés des trois sous-modèles de l'engagement organisationnel soutiennent globalement le bon ajustement du modèle. Bien que le niveau du Khi-Deux puisse paraître élevé, les auteurs semblent unanimes à soutenir l'utilisation de plusieurs indices de mesure d'ajustement d'un modèle d'une part, et d'autre part, à dire que le Khi-Deux est un indice très sensible à la taille de l'échantillon ainsi qu'à la complexité du modèle, deux caractéristiques dont est affublé notre modèle. Les indices ainsi recueillis pour notre étude se comparent avantageusement à ceux d'une récente étude menée par St-Onge et coll. (2002) portant sur la vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. Cette étude utilise un Khi-Deux de 6822.08 avec 1,932 degrés de liberté pour vérifier le modèle – un seul indice semble avoir été utilisé. Les auteurs jugent que le ratio Khi-Deux/degrés de liberté s'élevant à 3,53 est

---

<sup>7</sup> Référence est faite au processus d'élimination à rebours des variables montrant des liens peu significatifs avec les variables dépendantes à l'étude. À chaque itération, le niveau d'ajustement des indices est calculé afin de mesurer et d'apprécier les changements au niveau de ces indices.

acceptable pour juger du bon ajustement de leur modèle puisqu'il se situe à l'intérieur du ratio généralement accepté de cinq ou moins.

#### **4.3.3.10 Réponse à la question de recherche**

Après avoir ainsi mesuré l'ajustement du modèle médiatisé tel que proposé dans notre recherche, nous pouvons poursuivre avec la vérification de la question de recherche qui se lit comme suit :

Un modèle explicatif de l'engagement organisationnel médiatisé par les attentes et les possibilités de satisfaire ces attentes par l'employeur est-il plus en mesure d'expliquer les trois dimensions de l'engagement que le modèle leur associant directement les caractéristiques individuelles et organisationnelles ?

Un des avantages de la méthode d'équations structurelles est qu'elle permet de procéder à des tests comparatifs de modèles concurrents pour déterminer quel serait le modèle qui serait le mieux « ajusté » aux données recueillies, autrement dit un modèle idéal pour la recherche entreprise. C'est ce que nous faisons dans les prochains paragraphes en comparant quatre « modèles » entre eux. Mis à part notre modèle médiatisé, les trois autres sont des variantes de ce même modèle, mais qui postulent des effets directs sur l'engagement organisationnel. Pour les besoins de comparaison, nous les appelons « modèles alternatifs ».

Nous comparons quatre modèles entre eux en utilisant un nombre limité d'indices d'ajustement tout comme l'ont fait Turnley et Feldman (2000) lors d'une étude mesurant les effets du non-respect du contrat psychologique sur trois types de comportements en prenant comme variables médiatrices les attentes non satisfaites et l'insatisfaction au travail. Nous entendons donc utiliser le Khi-Deux et le RMSEA (Root mean square error of approximation) en ce qui concerne les indices absolus ; les trois indices incrémentaux déjà utilisés pour l'ajustement du modèle médiatisé seront à nouveau sollicités, soit le NFI (Normed fit index), le IFI (Incremental index of fit de Bollen, 1989) et le CFI (Comparative fit index de Bentler, 1990) ; enfin, nous utiliserons le  $X^2$  normé dérivé du Khi-Deux comme indice de parcimonie ainsi que le AIC de Akaike (1987).

Les résultats des différents tests apparaissent au tableau CI, qui propose un parallèle entre les différents modèles ainsi mis en concurrence.

Tableau CI Valeurs comparatives des principaux indices d'ajustement des modèles alternatifs au modèle médiatisé de l'engagement organisationnel

Indices	Modèles	Valeurs identifiées		
		Affectif	Raisonné	Moral
	<b>Médiatisé</b>			
X <sup>2</sup>		899,6 (271 dl)	779,8 (271 dl)	751,1 (271 dl)
RMSEA		,044 P=,698	,049 P =,998	,043 P =1,00
NFI		,944	,950	,952
IFI		,960	,967	,969
CFI		,958	,965	,967
X <sup>2</sup> normé		3,332	2,878	2,772
AIC		2 163	2 041	2 013
	<b>Modèle A</b>			
X <sup>2</sup>		2300,8 (366 dl)	2300,2 (366 dl)	2301,1 (366 dl)
RMSEA		,074 P =,000	,074 P =,000	,074 P =,000
NFI		,856	,852	,852
IFI		,876	,873	,873
CFI		,872	,869	,868
X <sup>2</sup> normé		6,286	6,285	6,287
AIC		3 372	3 372	3 373
	<b>Modèle B</b>			
X <sup>2</sup>		789,5 (168 dl)	789,3 (168 dl)	789,3 (168 dl)
RMSEA		,062 P =,000	,062 P =,000	,062 P =,000
NFI		,920	,917	,917
IFI		,936	,934	,933
CFI		,932	,930	,930
X <sup>2</sup> normé		4,699	4,698	4,698
AIC		1 783	1 783	1 783
	<b>Modèle C</b>			
X <sup>2</sup>		1433,8 (168 dl)	1433,3 (168 dl)	1434,1 (168 dl)
RMSEA		,088 P =,000	,088 P =,000	,088 P =,000
NFI		,883	,879	,879
IFI		,895	,892	,892
CFI		,891	,887	,887
X <sup>2</sup> normé		8,535	8,532	8,536
AIC		2 427	2 427	2 428

Le modèle médiatisé a d'abord été comparé à un premier modèle (A) où les effets directs des caractéristiques individuelles et organisationnelles ne sont pas médiatisés par les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes. Ce modèle direct fait que les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles, les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes sont considérées directement comme variables explicatives de l'engagement organisationnel. Ce modèle direct ne présente pas des indices d'ajustement permettant de penser qu'il serait supérieur au modèle médiatisé. Comme le montre le tableau comparatif CI, les indices d'ajustement obtenus pour le modèle alternatif A ne montrent pas un bon ajustement : Khi-Deux = 2300,2,  $X^2$  normé = 6,285, NFI = ,852, IFI = ,873, CFI = ,869, RMSEA = ,074 avec un P = ,000 et AIC de 3372. Aucune de ces valeurs ne respecte les niveaux recherchés.

Un deuxième modèle alternatif (B) a été mesuré au modèle médiatisé. Celui-ci est aussi un modèle direct qui n'est pas médiatisé par les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes. Ce modèle direct fait que les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles, et les attentes sont considérées directement comme variables explicatives de l'engagement organisationnel. À noter que les possibilités de satisfaire les attentes sont retirées de ce modèle. Il ne présente pas des indices d'ajustement permettant de penser qu'il serait supérieur au modèle médiatisé. Comme le montre le tableau comparatif CI, les indices d'ajustement obtenus pour le modèle alternatif B ne montrent pas un bon ajustement de ce modèle direct qui fait abstraction des possibilités de satisfaire les attentes : Khi-Deux = 789,3,  $X^2$  normé = 4,698, NFI = ,917, IFI = ,934, CFI = ,930, RMSEA = ,062 avec un P = ,000 et AIC de 1783. Certaines de ces valeurs se rapprochent des valeurs recherchées sans toutefois pouvoir se comparer à celles obtenues pour le modèle médiatisé.

Enfin, un troisième modèle alternatif (C) a été comparé au modèle médiatisé. Celui-ci est aussi un modèle direct qui n'est pas médiatisé par les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes. Ce modèle direct fait que les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles, et les possibilités de satisfaire les attentes sont considérées directement comme variables explicatives de l'engagement

organisationnel. À noter que les attentes sont retirées de ce modèle. Il ne présente pas des indices d'ajustement permettant de penser qu'il serait supérieur au modèle médiatisé. Comme le montre le tableau comparatif CI, les indices d'ajustement obtenus pour le modèle alternatif C ne montrent pas un bon ajustement de ce modèle direct qui fait abstraction des attentes : Khi-Deux = 1433,3,  $X^2$  normé = 8,532, NFI = ,879, IFI = ,892, CFI = ,887, RMSEA = ,088 avec un P = ,000 et AIC de 2427. Aucune de ces valeurs ne respecte les niveaux recherchés.

Afin de s'assurer que deux modèles alternatifs sont statistiquement différents, Roussel et coll. (2002), proposent d'apprécier l'ampleur de la différence entre les Khi-Deux des modèles étudiés. Lorsque deux modèles sont équivalents, la différence entre les Khi-Deux est nulle. Cependant, lorsque deux modèles sont distincts, cette différence de Chi-Deux devient alors importante. Afin de juger du moment à partir duquel une différence devient trop importante, il est nécessaire d'utiliser un critère objectif telle une loi de probabilité qui permet de dériver un test d'hypothèse. Statistiquement, la différence étudiée suit une loi de probabilité du Khi-Deux dont les degrés de liberté nécessaires à la caractérisation de la loi, correspondent à la différence des degrés de liberté des deux modèles à l'étude. Notons que cette différence de degrés de liberté entre les deux modèles est en lien direct avec le nombre de paramètres qui distinguent les deux modèles concurrents.

En régression structurelle, chacun des paramètres estimés se doit d'être compensé par l'utilisation d'un degré de liberté. Il est alors tout à fait normal de constater que, pour un même nombre de variables, les modèles plus complexes en terme de liens structuraux comme c'est le cas pour le modèle médiatisé, affichent moins de degrés de liberté que les modèles plus simples, dans ce cas-ci, le modèle alternatif A. C'est ce qui explique l'écart entre les degrés de liberté du modèle A qui affiche des liens directs et du modèle médiatisé.

Quant à la différence dans les degrés de liberté notée entre le modèle médiatisé et les modèles alternatifs B et C, on devrait logiquement s'attendre à ce que le modèle le plus complexe, soit le modèle médiatisé, affiche le plus petit nombre de degrés de liberté.

Or, ceci n'est pas le cas. Nous pouvons expliquer cette différence par le fait que les modèles alternatifs contiennent moins de variables que le modèle médiatisé. Sans perte de généralité, le nombre de degrés de liberté maximal associé à un modèle théorique donné varie positivement en fonction du nombre de variables qu'il inclut. Plus précisément, plus le modèle théorique dispose de variables, plus le nombre de degrés de liberté lui étant associé est grand. En somme, comme les modèles B et C sont plus simples en terme de nombre de variables, ces modèles disposent dès le départ de moins de degrés de liberté que le modèle médiatisé. C'est ce qui explique la différence entre les degrés de liberté entre les modèles B et C et le modèle médiatisé.

Les résultats des tests du Khi-Deux présentés dans le tableau CII à la page 253, qui évaluent l'équivalence des différents modèles, permettent d'avancer que le modèle médiatisé s'ajuste mieux aux données. Le premier test, qui compare le modèle A au modèle médiatisé, montre que la différence de Khi-Deux entre les deux modèles, soit 1401,2, dépasse largement la valeur critique attendue de  $>123,22 = \chi^2$  (dl=95,  $\alpha=0.05$ ) en deçà de laquelle les deux modèles seraient équivalents, ce qui n'est pas le cas. En somme, au seuil considéré, nous rejetons l'équivalence et affirmons que modèle médiatisé s'ajuste significativement mieux aux données que le modèle A à effets directs.

Le deuxième test illustre que le modèle médiatisé et le modèle B affichent essentiellement des performances équivalentes. En effet, la différence de Chi-Deux entre les deux modèles, soit 110,1, est suffisamment petite pour être inférieure à la valeur critique  $123,22 = \chi^2$  (dl=103,  $\alpha=0.05$ ), illustrant de cette manière le non rejet de l'équivalence au seuil considéré. Il est intéressant de noter que le modèle alternatif B composé des caractéristiques individuelles et organisationnelles ainsi que des attentes, répond partiellement à notre thèse de départ qui soutient que les attentes sont susceptibles d'influencer l'engagement organisationnel. Comment alors départager ces deux modèles? Selon Roussel et Wacheux (2005), l'ajustement du modèle global se doit d'être testé à l'aide de plusieurs indices aux caractéristiques différentes. Comme notre modèle médiatisé est un modèle plus complexe, il a aussi plus de chance d'être

rejeté. C'est pourquoi nous continuons à le favoriser eu égard au fait que son ajustement global se prête mieux aux données.

Enfin, le troisième test compare l'équivalence du modèle médiatisé au modèle C. Le tableau CII montre que la différence, soit 534,2, dépasse largement la valeur critique  $123,22 = \chi^2$  (dl=103,  $\alpha=0.05$ ), illustrant la non équivalence des modèles. En somme, au seuil considéré, le modèle médiatisé s'ajuste significativement mieux aux données que le modèle C.

Tableau CII Test de comparaison des Khi-Deux en fonction des trois modèles alternatifs

Modèle	$X^2$ modèle alternatif – $X^2$ Médiatisé dl modèle alternatif – dl Médiatisé	Différence obtenue	Valeur critique au seuil $\alpha=0.05$	Modèle avantagé
A	$2300,8 - 899,6 = 688,8 \sim X^2$ (95dl)	1401,2	>123,22	Médiatisé
B	$789,5 - 899,6 = 110,1 \sim X^2$ (103dl)	110,1	>123,22	Équivalents
C	$1433,8 - 899,6 = 534,2 \sim X^2$ (103dl)	534,2	>123,22	Médiatisé

En somme, aucun des modèles alternatifs considérés ne parvient à montrer un ajustement du modèle significativement supérieur au modèle médiatisé par les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes. De plus, il a été démontré que le modèle médiatisé offrait un niveau d'ajustement élevé, ce qui nous incite à le considérer comme le modèle idéal dans le contexte de cette étude.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION

---

Ce chapitre tente de répondre à la question de recherche en commentant les conclusions les plus importantes de notre recherche. Celles-ci sont comparées aux conclusions des écrits scientifiques ayant traité de l'engagement organisationnel et de ses déterminants. Rappelons que notre recherche vise à vérifier la pertinence de l'utilisation d'un modèle explicatif de l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions, médiatisé par les attentes et les possibilités de réaliser les attentes.

Pour y parvenir, nous avons énoncé dix hypothèses qui établissaient des liens entre les composantes de notre modèle. Nous visions ainsi à examiner dans un premier temps, l'influence des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur l'engagement. Dans un second temps, nous observions les caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes et les possibilités de les satisfaire, et ensuite nous mesurons l'influence des attentes et des possibilités de les satisfaire sur l'engagement.

Nous allons donc commenter l'intérêt d'étudier la tridimensionnalité du concept de l'engagement. Ensuite, nous tenterons de dégager les profils individuels qui déterminent les trois formes d'engagement et les attentes au travail. Les caractéristiques organisationnelles dont font partie les changements organisationnels et les pratiques de gestion et leur influence sur les formes d'engagement, les attentes et les possibilités de les réaliser seront discutées en mettant en lumière les correspondances avec les écrits et notre capacité à avoir identifié de nouveaux liens. Nous terminons en commentant l'importance de considérer les attentes et les possibilités de les satisfaire dans l'explication de l'engagement ainsi que la pertinence d'introduire un modèle médiatisé en remplacement des effets directs qui jusque-là ont été le plus souvent étudiés.

### **5.1 L'engagement organisationnel : une approche tridimensionnelle**

Avant d'entamer la discussion à propos des résultats proprement dits, il semble indiqué de faire un retour sur le concept d'engagement qui représente l'objet central de notre étude. Rappelons que les premières études soutiennent une approche unidimensionnelle de l'engagement. L'une de celles-ci, attribuable à Becker (1960), considère l'engagement comme lié aux investissements qu'un individu fait au sein d'une organisation, ce qui le pousse éventuellement à percevoir un départ de cette organisation comme trop onéreux. L'individu fait le pari (side bet) que ces investissements seraient payants dans son organisation, mais pas nécessairement ailleurs.

Porter et coll. (1974) ont aussi très souvent fait référence à la dimension affective de l'engagement organisationnel. L'individu s'identifie à son organisation et émet le désir de partager ses buts et objectifs, et finalement d'y rester. Cette approche est caractérisée par une volonté de réaliser des efforts considérables pour l'organisation. Elle est parfois considérée comme quelque peu nébuleuse et compliquée à saisir. C'est la dimension qui a été, par la suite, le plus souvent étudiée et associée à la performance organisationnelle. Cette dimension de l'engagement a d'ailleurs été celle que les recherches ont réussi le mieux à expliquer. À la même période, les recherches de Dubin et coll. (1975) faisaient porter leur intérêt sur un autre concept, celui de la « valeur morale ». Cette approche prend racine dans l'éthique protestante et fait que l'individu se réalise dans son ardeur au travail.

Le manque d'unanimité entourant l'unidimensionnalité du concept d'engagement organisationnel a poussé certains auteurs, dont Meyer et Allen au début des années 1980, à réexaminer le concept et à proposer une approche tridimensionnelle. Les récents travaux de Meyer et Allen (1997) ont confirmé la prémisse selon laquelle un individu est engagé envers son organisation en fonction de trois dimensions. On y distingue une dimension affective (identification aux buts et valeurs de l'organisation), une dimension raisonnée (tendance de l'individu à calculer le coût de maintenir ses liens avec l'organisation), et une dimension morale (sentiment de devoir moral que

peut ressentir l'individu envers l'organisation). D'autres chercheurs notamment, Hackett et coll. (1994) ; Somers (1995) ; Fabre (1997) ; Jaros (1997) ; Meyer et Herscovitch (2002) ont par la suite confirmé ces conclusions.

Notre étude s'inscrit dans ce courant de recherche. Elle s'inspire fortement des recherches de Meyer et Allen (1997) sur l'engagement et dont l'opérationnalisation se fait à partir d'une échelle revue et corrigée en 1996. Cette échelle révisée mesure les trois dimensions de l'engagement organisationnel et comprend au total dix-neuf indicateurs. Selon Meyer et Allen, cet instrument de mesure fait preuve d'une excellente validité et fidélité, et les coefficients alpha tirés de notre étude appuient cette assertion. Nos résultats ajoutent donc au discours scientifique selon lequel l'étude approfondie de l'engagement organisationnel en trois composantes, permet de mieux saisir les nuances de l'engagement des employés.

En effet, de nombreuses organisations privilégient la voie de la restructuration de leurs opérations et de la rationalisation de leurs effectifs comme un moyen d'assurer la rentabilité de l'organisation. Paradoxalement, un certain consensus semble se dégager pour faire du capital humain, un avantage concurrentiel des organisations. Comme les restructurations et les rationalisations peuvent avoir des conséquences importantes sur la performance organisationnelle et sur l'engagement de ses membres (Mottaz, 1988), il apparaît essentiel de mieux connaître le type d'engagement des individus qui composent l'organisation. Une connaissance approfondie du type d'engagement des membres de l'organisation permet l'implantation et le maintien de pratiques de gestion appropriées à chaque circonstance voire à chaque individu. Dans un contexte de travail qui favorise une gestion de plus en plus individualisée des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992), le recours à des pratiques universelles pour tenter de répondre aux attentes des employés restants, apparaît anachronique.

Le dirigeant intéressé par les avantages de l'engagement organisationnel pour son organisation, se doit d'avoir une bonne compréhension des trois dimensions, car elles n'ont pas les mêmes implications. Tremblay et coll. (2000) avancent que l'engagement

affectif offrirait une base solide pour l'adoption de « comportements discrétionnaires » favorisant l'acceptation d'obligations non spécifiées ou contractuelles. Les cadres qui auraient ainsi développé un fort attachement affectif à l'égard de leur organisation seraient plus disposés que les autres à déployer des efforts pour favoriser le succès de l'organisation. À première vue, l'étude de l'engagement affectif semblerait donc être la plus intéressante pour l'organisation puisque cette forme d'engagement amène les gens à faire passer les besoins de l'organisation avant les leurs.

Mais encore faut-il admettre que dans des cultures individualistes (Amérique du Nord en particulier) au sein desquelles la recherche s'est déroulée, l'étude de l'engagement raisonné revêt une tout aussi grande importance pour diverses raisons. D'abord, la culture nord-américaine étant davantage individualiste, l'aspect « bénéfiques » voire même « mercantiles » de la relation d'emploi peut rendre l'étude de l'engagement raisonné tout à fait pertinente. D'autre part, les relations d'emploi qui se transforment en des relations de court terme, plus transactionnelles et échangistes expliqueraient également l'intérêt de l'étude de l'engagement raisonné.

L'étude de l'engagement organisationnel a accordé moins de place à la dimension morale qu'elle a souvent corrélé à l'engagement affectif. Pourtant, il semblerait que la forme morale d'engagement se distinguerait des deux autres particulièrement en ce qui a trait à sa capacité de mieux expliquer les liens qui existent entre le maintien ou le bris du contrat psychologique et l'engagement (Meyer et Allen, 1997).

Les résultats de notre étude appuient l'utilité d'examiner la tridimensionnalité de l'engagement. Notamment, nous soulignons que l'analyse des données permet d'expliquer les différentes formes d'engagement. Les trois dimensions sont clairement identifiées et répondent à des déterminants tout aussi différents. À cet égard, il est intéressant de noter la disparité des déterminants tout comme les études antérieures l'avaient laissé entendre (Angle et Perry, 1983 ; Lee, 1992 ; Fabi et coll., 1997 ; Mayer et Schoorman, 1998). Par ailleurs, nous constatons l'émergence de certaines pratiques de gestion qui suscitent plusieurs types d'engagement en même temps, comme les

pratiques de participation, les pratiques permettant aux cadres de jouer de nouveaux rôles ou encore les pratiques de développement de la carrière.

## **5.2 L'engagement : une question de profil des individus et d'environnement organisationnel**

Les études portant sur l'engagement organisationnel ont généralement fait état d'un certain nombre de déterminants pouvant l'expliquer. Les auteurs ont souvent choisi de regrouper ces éléments en caractéristiques individuelles et caractéristiques organisationnelles (Mathieu et Zajac, 1990). Certaines de ces études ont mis l'accent sur l'identification de profils individuels susceptibles de manifester plus d'engagement et d'autres sur l'influence que l'environnement organisationnel pourrait avoir dans l'incitation des individus à manifester plus d'engagement envers leur organisation. Notre étude tient compte à la fois des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles. Nos résultats nous permettent de dresser les profils des individus susceptibles de manifester des niveaux plus importants d'engagement. Ils nous permettent également d'identifier les caractéristiques de l'environnement organisationnel qui seraient favorables ou défavorables au fait de susciter un plus grand ou plus faible engagement de la part des employés.

### **5.2.1 L'influence du profil des individus sur l'engagement et sur les attentes**

Depuis le début des travaux sur l'engagement organisationnel, les caractéristiques sociodémographiques, professionnelles, psychoaffectives et cognitives ont souvent fait l'objet d'étude mesurant leur influence sur l'engagement. Les résultats varient grandement d'une étude à l'autre (Fabi et coll., 1997), mais une constante semble se dégager faisant des caractéristiques individuelles un déterminant important de l'engagement. Les résultats de notre étude abondent, règle générale, dans le sens de la présence d'un certain nombre de caractéristiques individuelles dans l'explication de l'engagement. En plus de l'influence des caractéristiques individuelles sur l'engagement, nous discutons également de l'influence majeure qu'elles exercent sur

les attentes des cadres. Mottaz (1988) avait lui-même relevé les effets de certaines caractéristiques individuelles sur les attentes.

Tout d'abord, en examinant l'influence des caractéristiques individuelles sur les composantes de l'engagement, nous notons que certaines de ces caractéristiques agissent plus que d'autres sur l'engagement. Parmi les quinze caractéristiques individuelles à l'étude, trois d'entre elles influencent les trois composantes de l'engagement organisationnel. Il s'agit de l'ancienneté chez l'employeur actuel, l'importance du travail et le plafonnement de carrière. Les deux premières caractéristiques ont comme effet de faire augmenter l'engagement des cadres. Donc, plus les employés ont accumulé de l'ancienneté au travail, plus ils accordent de l'importance à leur travail et plus ils manifestent des niveaux d'engagement affectif, raisonné et moral élevés. Donc, ils accordent autant d'importance aux trois formes d'engagement. Par ailleurs, les cadres qui perçoivent leur carrière comme étant plafonnée sont plus susceptibles de manifester un plus faible engagement affectif et moral tandis qu'ils se diront plus engagés de façon raisonnée et demeureront au sein de l'organisation par intérêt pour les autres bénéfices qu'ils pensent détenir (vacances, fonds de pension, etc.). L'attachement au travail est la seule caractéristique psychoaffective et cognitive qui est associée à deux composantes de l'engagement à savoir celles de l'engagement affectif et moral. Plus les cadres perçoivent un grand attachement à leur travail et plus ils manifestent des niveaux élevés d'engagement affectif et moral. Enfin, l'âge, le nombre de personnes à charge et l'ancienneté en tant que cadre sont des caractéristiques sociodémographiques associées avec l'une ou l'autre des trois composantes. Plus les cadres sont âgés et plus ils démontrent un engagement affectif élevé, plus ils ont un nombre élevé de personnes à charge et plus ils démontrent un engagement raisonné élevé, et finalement, plus ils ont de l'ancienneté en tant que cadre et moins ils démontrent un niveau d'engagement moral élevé. Il est important de noter que les caractéristiques psychoaffectives et cognitives semblent le plus en mesure d'expliquer les trois formes d'engagement.

Dans le cas de notre étude, le sexe, le niveau de scolarité et le statut marital n'influencent aucune forme d'engagement. Ces résultats semblent conformes à ceux de Mottaz (1986) qui n'avait pas trouvé de rapprochement entre le sexe et l'engagement. Toutefois, ils n'appuient pas les résultats de l'étude de Schmidt et Posner (1983) qui avancent que les cadres féminins seraient en fait, plus susceptibles d'orienter leur carrière en fonction de leur satisfaction personnelle, et afficheraient un plus grand engagement envers l'organisation et leur travail. Cela servirait de mise en garde contre certaines croyances populaires selon lesquelles les cadres féminins ne démontrent pas autant d'engagement que les hommes. Par ailleurs, en ce qui a trait au niveau de scolarité et au statut marital, nos résultats ne semblent pas confirmer les études antérieures menées par Marsden et coll. (1993) faisant état d'un relèvement du niveau de l'engagement en fonction du statut marital ou encore celles de Baba et Knoop (1987) annonçant que le niveau d'engagement diminuait en fonction du degré de scolarité.

Quant aux effets que peuvent avoir les caractéristiques individuelles sur les attentes des cadres, les résultats du tableau CIII à la page 261, nous amènent à des constatations différentes. Parmi les quinze caractéristiques individuelles étudiées, douze montrent une forme d'influence sur les attentes des cadres. Nous considérons comme « particulièrement significative », l'influence que peuvent avoir les caractéristiques individuelles sur au moins deux types d'attentes sur les six étudiées. Les caractéristiques individuelles les plus concluantes à cet effet, sont issues des caractéristiques psychoaffectives et cognitives, à savoir l'attachement au travail, l'importance du travail dans la vie et le plafonnement de carrière. En fait, l'attachement au travail et l'importance du travail dans la vie influencent toutes les facettes des attentes sauf une. L'importance du travail n'influence pas les attentes de qualité de vie au travail. La plupart du temps, ces influences sont positives. Plus les cadres perçoivent un plafonnement de carrière élevé et plus ils font montre d'attentes de reconnaissance, d'aménagement du travail et de qualité de vie au travail, et moins ils font montre d'attentes de développement. Ces résultats appuient les conclusions trouvées dans d'autres études du même type, dont celles de Mowday et coll. (1982) ; Mathieu et Zajac (1990).

Tableau CIII Influence des caractéristiques individuelles sur les attentes

	Facteurs individuels/Attentes	Réalisation	Développement	Reconnaissance	Participation	Qualité de vie	Aménagement
*	Âge		-	-	-		
*	Sexe			+	+	+	+
*	Niveau de scolarité		+				-
**	Revenu personnel	-					-
**	Statut de l'emploi			+			-
**	Ancienneté en tant que cadre		-			-	-
**	Ancienneté dans le poste			+			-
**	Ancienneté chez employeur	-	-		-		
**	Niveau hiérarchique				+		-
***	Attachement au travail	+	+	+	+	+	+
***	Importance du travail	+	+	+	+		-
***	Plafonnement de carrière		-	+		+	+

\* Facteurs sociodémographiques

\*\* Facteurs professionnels

\*\*\* Facteurs psychoaffectifs et cognitifs

Outre les caractéristiques psychoaffectives et cognitives, l'âge et le sexe sont des caractéristiques sociodémographiques qui influencent de manière significative les attentes. Les deux déterminent l'importance accordée aux attentes de participation et de reconnaissance. De plus, l'âge influence les attentes de développement alors que le sexe influence les attentes d'aménagement du travail et de qualité de vie au travail. Nos résultats montrent que ce sont les plus jeunes cadres qui manifestent des attentes plus élevées en terme de participation, de reconnaissance et de développement. Comme les organisations peuvent de moins en moins continuer à offrir la sécurité d'emploi, on s'attend à ce qu'elles mettent à la disposition des plus jeunes, les moyens et opportunités pour qu'ils puissent développer leurs compétences. Cappelli (2000) fait référence au concept d'employabilité comme moyen de faire avancer la carrière des plus jeunes. Les cadres féminins accordent une plus grande importance aux attentes de participation, de reconnaissance, d'aménagement du travail et de qualité de vie au travail.

En plus de l'âge et du sexe, il faut aussi noter que le niveau de scolarité est associé aux attentes de développement et d'aménagement du travail. Les cadres les plus scolarisés manifestent le plus d'attentes en ce qui concerne le développement de carrière alors que

les cadres les moins scolarisés accordent une plus grande importance aux attentes d'aménagement du travail. Notons que ces résultats corroborent ceux de plusieurs auteurs qui ont également réussi à établir ces liens de façon empirique (Cherrington et coll., 1979 ; Angle et Perry, 1983 ; Elizur, 1984 ; Furnham, 1984 ; Chelte et Tausky, 1986 ; Mottaz, 1986 ; Marsden et coll., 1993).

En ce qui a trait aux caractéristiques professionnelles, elles se situent, dans l'ensemble, parmi les moins significatives. L'ancienneté chez l'employeur actuel est associée négativement aux attentes de réalisation, de développement, et de participation. L'ancienneté en tant que cadre l'est de la même façon avec les attentes de développement, de qualité de vie au travail et d'aménagement du travail. L'ancienneté dans le poste actuel est positivement associée aux attentes de reconnaissance et négativement aux attentes d'aménagement du travail. De manière générale, nous retenons que les cadres déclarant moins d'ancienneté chez l'employeur ou en tant que cadre affichent des attentes élevées en termes de participation, de réalisation, d'aménagement du travail, et de qualité de vie au travail. Inversement, les cadres déclarant plus d'ancienneté dans le poste affichent des attentes de reconnaissance, une indication que les cadres les plus anciens dans le poste souhaitent être reconnus et récompensés pour les efforts fournis et pour leur expérience. L'ancienneté sous toutes ses formes est étroitement liée à l'âge des individus. Plus les cadres avancent en âge et plus ils sont réalistes quant aux possibilités de satisfaire leurs attentes dans l'organisation. Leurs attentes seraient alors généralement moins élevées que pour les plus jeunes animés par le désir de réaliser tout ce à quoi ils aspirent en début de carrière. Ces constatations sont conformes à ce que la documentation scientifique consultée dégage à ce sujet (Cherrington et coll., 1979 ; Mottaz, 1988 ; Winefield et coll., 1991 ; Wanous et coll., 1992 ; Dunham et coll., 1994 ; Fabi et coll., 1997).

Enfin, les cadres déclarant un niveau hiérarchique élevé, un statut d'emploi permanent et un revenu supérieur, manifestent peu d'attentes d'aménagement du travail. Une autre indication que ce sont les plus jeunes qui manifestent le plus d'attentes d'aménagement

du travail, sans doute une démonstration qu'ils en sont dans une phase de leur vie où la relation travail-famille est particulièrement importante.

### **5.2.2 L'influence de l'environnement organisationnel sur l'engagement, les attentes et les possibilités de réalisation des attentes**

En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles (autres que les pratiques de gestion), elles ont été mises dans un premier temps, en relation directe avec les composantes de l'engagement organisationnel. Dans un deuxième temps, leur influence sur les attentes et les possibilités de les satisfaire a été examinée. Par la suite, nous discutons des résultats particuliers visant l'influence des rationalisations d'effectifs sur l'engagement ainsi que sur les attentes et les possibilités de les satisfaire.

Pour ce qui est des liens directs entre les caractéristiques organisationnelles et les composantes de l'engagement, trois des sept caractéristiques étudiées, affichent un lien significatif avec au moins une composante de l'engagement. Il s'agit de l'alourdissement de la tâche et de la justice interactionnelle qui influencent positivement l'engagement affectif, alors que les jeux politiques l'influencent de façon négative. La composante raisonnée n'est influencée par aucune caractéristique organisationnelle de notre modèle. Notons qu'aucune des trois formes d'engagement ne varie en fonction de certaines particularités organisationnelles telles que la taille des établissements ou leur mission.

Des études antérieures ont d'ailleurs fait valoir que le milieu organisationnel était susceptible d'influencer l'engagement organisationnel (Hrebiniak et Alutto, 1973 ; Steers, 1977 ; Stevens et coll., 1978 ; Morris et Sherman, 1981 ; Angle et Perry, 1983), ce qui devrait inciter les chercheurs à étudier toutes les relations possibles même celles qui, a priori, peuvent apparaître comme moins probables.

Par ailleurs, les résultats de notre étude montrent que certaines caractéristiques organisationnelles peuvent nuancer les attentes de manière importante, même si nous nous attendions à ce que ce soit plutôt les caractéristiques individuelles qui aient le plus

d'influence sur les attentes. Parmi les caractéristiques organisationnelles, quatre influencent les attentes des cadres : plus les tâches sont perçues comme alourdies, plus les attentes en termes de réalisation, de développement, de reconnaissance, de participation, de qualité de vie et d'aménagement du travail sont importantes. Il en va de même pour les jeux politiques, sources de malaise et d'insatisfaction et dont la présence influence toutes les attentes sauf pour ce qui est des attentes de développement. Plus la taille des établissements est importante, moins les cadres perçoivent des attentes de qualité de vie au travail, d'aménagement du travail et de reconnaissance. Par contre, les attentes de développement sont alors plus grandes, sans doute une indication que, dans un milieu où il y a de telles pratiques, on aura tendance à formuler des attentes plus élevées puisque les structures ou les moyens permettant de les réaliser sont présents dans les établissements. Enfin, plus les cadres perçoivent un niveau élevé de justice interactionnelle au sein des établissements, plus élevées sont leurs attentes de développement, de réalisation et de qualité de vie au travail.

Notre étude montre l'importance de considérer les caractéristiques organisationnelles comme des déterminants potentiels des attentes. En effet, nous avons été à même de montrer que parmi les caractéristiques organisationnelles (autres que les pratiques de gestion) l'alourdissement de la tâche, la taille des établissements, les jeux politiques et la justice interactionnelle étaient en mesure d'influencer les attentes des cadres.

Poursuivant notre réflexion sur l'influence que pourraient avoir les caractéristiques organisationnelles (autres que les pratiques de gestion) sur les possibilités de satisfaire les attentes, cinq éléments ressortent comme étant particulièrement significatifs. Il s'agit de la taille des établissements, de l'alourdissement de la tâche, des jeux politiques, de la complexification du rôle et de la justice interactionnelle (tableau CIV à la page 266). La complexification du rôle du cadre et la justice interactionnelle influencent toutes les possibilités de réalisation des attentes des cadres de façon positive. C'est donc dire que les répondants, qui perçoivent une complexification de leur rôle et une grande justice interactionnelle au sein de leur établissement, perçoivent également que l'organisation leur offre les possibilités de satisfaire toutes leurs attentes. Cela rejoint la conclusion de

l'étude de Fabre (1997), qui souligne que la prise en compte des dimensions interpersonnelle et informationnelle de la justice procédurale contribue à la perception de la présence de pratiques équitables. Quant à la complexification du rôle, les cadres pourraient être enclins à penser qu'un milieu de travail dynamique qui prévoit une modification et complexification de leur rôle, devrait en toute logique aussi prévoir les structures et les moyens pour leur permettre de réussir dans leur nouveau rôle.

La présence de jeux politiques réduit la perception qu'ont les cadres quant aux possibilités de réaliser leurs attentes. Les jeux politiques influencent donc négativement les possibilités de satisfaire les attentes, ce qui implique que les cadres qui perçoivent plus de jeux politiques à l'intérieur de leur établissement disent avoir moins de possibilités de satisfaire leurs attentes. Une telle situation s'expliquerait par le fait que plus il y a d'ambiguïté dans le travail, un accroissement des conflits de rôle ou encore une forme d'imputabilité pour des décisions que les cadres ne contrôlent pas tout à fait, moins ils perçoivent de possibilités de satisfaire leurs attentes dans leur milieu de travail. Dans un contexte bureaucratique et hautement structuré comme le domaine de la santé et des services sociaux, il peut s'avérer que les cadres se sentant confrontés à des « jeux de coulisse » sur lesquels ils n'ont pas d'emprise, voient difficilement les possibilités qui s'offrent à eux de satisfaire leurs attentes.

Quant à la perception d'un alourdissement de la tâche, elle semble également affecter un certain nombre d'attentes. Nos résultats montrent bien que les répondants, qui perçoivent un plus grand alourdissement en ce qui concerne leur charge de travail, disent avoir moins de possibilités de satisfaire les attentes de qualité de vie au travail, d'aménagement du travail, de reconnaissance et de développement des compétences et de la carrière. Enfin, la taille des établissements affiche des liens significatifs positifs avec les possibilités de satisfaire les attentes de réalisation et de développement, ce qui implique que les plus grandes possibilités de réalisation des attentes se retrouvent dans les plus grands établissements alors que les attentes sont plus faibles.

Tableau CIV Influence des caractéristiques organisationnelles (autres que les pratiques de gestion) sur les possibilités de satisfaire les attentes

	Facteurs organisationnels/Possibilités	Réalisation	Développement	Reconnaissance	Participation	Qualité de vie	Aménagement
	Taille des établissements	+	+				
*	Alourdissement de la tâche		-	-		-	-
*	Jeux politiques	-	-	-	-	-	-
*	Complexification du rôle	+	+	+	+	+	+
	Justice interactionnelle	+	+	+	+	+	+

\* Perceptions du rôle (stresseurs)

Il nous apparaît opportun à ce stade-ci, de faire un retour sur les postulats qui ont guidé notre recherche quant à l'importance que prennent les profils des individus et les particularités de l'environnement organisationnel des organisations dans l'explication de l'engagement. Nos prétentions étaient à l'effet que les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles auraient une influence sur l'engagement ainsi que sur les attentes et les possibilités de les satisfaire. L'analyse des données nous donne raison et nous permet de conclure à la confirmation des postulats faits en ce sens.

L'originalité de notre recherche réside dans le fait que nous ayons étudié simultanément les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles d'abord en relation avec l'engagement et ensuite en relation avec les attentes des cadres et les possibilités de les satisfaire. D'abord, s'il est vrai de prétendre que les caractéristiques individuelles et organisationnelles ont des liens significatifs avec les composantes de l'engagement organisationnel, force est de reconnaître que toutes les caractéristiques à l'étude n'adhèrent pas à ce constat de la même manière tout comme l'ont d'ailleurs signalé des études antérieures (Chelte et Tausky, 1986 ; Marsden et coll., 1993). Rappelons les liens directs les plus importants : pour les caractéristiques individuelles, l'ancienneté chez l'employeur actuel, l'importance accordée au travail et le plafonnement de carrière ont montré leur influence sur les trois formes d'engagement. En ce qui regarde les caractéristiques organisationnelles, la justice interactionnelle a affiché des liens avec les composantes affective et morale de l'engagement.

Enfin, soulignons que la perspective de relever les influences des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes et les possibilités de les satisfaire, est amplement démontrée par les résultats de la recherche. Mentionnons qu'une très forte proportion des caractéristiques individuelles mises à l'étude, témoigne d'une grande influence sur les différents types d'attentes proposés. La plupart des caractéristiques influencent au moins deux types d'attentes. Par ailleurs, les relations plus ténues attendues entre les caractéristiques organisationnelles et les attentes se confirment tout autant.

Les commentaires relevés dans les paragraphes précédents nous confirment l'intérêt qu'il y a d'examiner les relations pouvant exister entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les attentes ainsi que les possibilités de les satisfaire. En comparaison, l'influence des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur l'engagement est moins significative. Cela amène à conclure que les profils des individus et les particularités de l'environnement organisationnel offrent une meilleure explication des attentes et des possibilités de les réaliser que ne le font leurs effets directs sur l'engagement.

Comme nous l'avions déjà annoncé, cette section se termine avec des commentaires sur les résultats inattendus visant l'influence des rationalisations d'effectifs sur l'engagement ainsi que sur les attentes et les possibilités de les satisfaire. D'abord en ce qui a trait aux liens pouvant exister entre les restructurations et les attentes des cadres, nous sommes à même d'avancer que de tels liens existent vraiment, mais peut-être pas autant que nous l'avions perçu. Nous avons pu constater que dans les milieux qui ont été plus en proie à des changements, les attentes en termes de qualité de vie au travail étaient plus élevées. Pour ce qui est des rationalisations d'effectifs sur les possibilités de réalisation des attentes, nous avons également pu constater que l'influence des rationalisations sur les possibilités de réalisation des attentes était plus ténue contrairement à nos attentes.

Quant à l'influence directe des rationalisations sur l'engagement, aucun indice qu'une telle influence existe n'a été répertorié. Ces résultats sont particulièrement surprenants puisqu'il apparaissait logique de penser, du moins a priori, que les rationalisations d'effectifs possédaient le potentiel d'influencer l'engagement affectif, raisonné et moral comme le laissaient entrevoir Meyer et Allen (1997). D'autres travaux, dont ceux de Luthans et Sommer (1999) et Armstrong-Stassen (1998, 2002) avaient d'ailleurs signalé une baisse significative du rendement au travail et de l'engagement des personnes envers l'organisation, lors de rationalisations d'effectifs.

Une explication plausible serait attribuable à la perception de justice interactionnelle dans les rationalisations d'effectifs. Si les répondants ont l'impression que l'organisation a manifesté son appui en mettant à la disposition des survivants des moyens équitables et de l'information appropriée pour leur permettre de traverser la période de transition due aux rationalisations, alors il n'est pas exclu que les cadres n'aient pas perçu les rationalisations d'effectifs de façon négative. Bien que les personnes ayant été mises à pied ne fassent plus partie de l'organisation, elles seront encore longtemps considérées comme des collègues par les survivants. Cela correspond aux résultats d'une étude de Cohen-Charash et Spector (2001) qui soutient que les survivants seront moins enclins à considérer l'organisation comme un adversaire, s'ils jugent que les employés licenciés ont été traités avec équité et respect pour des questions de compensation, d'avis de départ ou pour autres considérations. De plus, les survivants pourraient s'attendre à un traitement équitable et respectueux comparable à celui octroyé à leurs anciens collègues advenant la perte de leur propre emploi à l'avenir.

### **5.3 Les pratiques de gestion ayant une incidence déterminante sur l'engagement organisationnel, les attentes et les possibilités de réalisation des attentes**

Dans un premier temps, nous nous intéressons à la présence des pratiques de gestion dans l'explication du type d'engagement organisationnel. L'analyse des données indique que la présence de pratiques de communication, de participation, de possibilités

de jouer de nouveaux rôles augmente l'engagement affectif alors que la présence de pratiques de développement de carrière agit en sens inverse sur l'engagement affectif. Par ailleurs, la présence de pratiques de participation augmente l'engagement raisonné alors que la présence de pratiques de mobilité le diminue. Enfin, la présence de pratiques associées à la possibilité de jouer de nouveaux rôles, d'aménagement du travail et de développement de carrière augmente l'engagement moral.

Selon une étude de Caldwell et coll. (1990), la mise en œuvre de pratiques de partage d'information augmenterait l'engagement affectif. Et comme le suggèrent les travaux de Cohens et coll. (1996), les pratiques visant à accroître l'autonomie au travail apparaissent tout aussi efficaces pour stimuler l'engagement affectif. Notre étude s'inscrit dans ce courant. Nos résultats, contrairement à ceux de Tremblay et coll. (2000), ont pu trouver une influence significative entre les pratiques de gestion et l'engagement raisonné, alors que ces auteurs avaient plutôt attribué cette forme d'engagement à des variables sociodémographiques comme l'âge et l'ancienneté. Ces résultats nous amènent à penser que des pratiques distinctes peuvent susciter une disposition chez certains individus à mettre plus d'efforts dans l'organisation. Ces pratiques sont généralement associées à un engagement de type affectif ou moral qui prend sa source au niveau de l'autonomie, de la participation ou de l'autonomisation des personnes. D'autres pratiques suscitent généralement plus d'engagement raisonné chez les employés. On pense alors plus en termes de pratiques d'aménagement du travail ou de qualité de vie au travail. Mais, il faut aussi souligner le fait que les pratiques ne sont pas nécessairement associées qu'à un seul type d'engagement. Elles peuvent en effet avoir une influence sur plus d'un type d'engagement comme le font par exemple les pratiques de participation dont les effets se font sentir sur l'engagement affectif et raisonné ou encore les pratiques liées aux possibilités de jouer de nouveaux rôles et de développement de la carrière dont les effets se font plutôt sentir sur l'engagement affectif et moral. Nos résultats soulignent donc l'intérêt d'étudier l'influence que peuvent jouer les différentes pratiques de gestion sur les trois formes d'engagement étant donné qu'elles peuvent susciter plus d'une forme d'engagement.

Quant à la présence des pratiques de gestion et du rôle qu'elles peuvent jouer sur les attentes des cadres, nous ne nous attendions pas à une telle influence. Trois ensembles de pratiques suscitent des attentes. Il s'agit des pratiques de mobilité, de participation et de développement des compétences. Les cadres percevant moins de pratiques de mobilité, de participation et de développement des compétences seraient plus enclins à limiter leurs attentes, considérant sans doute qu'il serait utopique pour eux de formuler des attentes alors que les pratiques les appuyant ne sont pas présentes dans les établissements.

Quant à la présence des pratiques de gestion et de leur influence sur les possibilités de satisfaire les attentes, on remarque que la plupart des ensembles de pratiques présentés dans cette étude jouent un rôle important sur les possibilités de satisfaire les attentes (tableau CV à la page 271). Seules les pratiques de mobilité et de rémunération pourraient être considérées comme moins convaincantes en ce qui regarde leur pouvoir explicatif envers les possibilités de réalisation des attentes.

Les pratiques de participation, les pratiques permettant aux cadres de jouer de nouveaux rôles et les pratiques de développement de la carrière contribuent à l'augmentation des possibilités de satisfaire tous les types d'attentes. Les deux premiers groupes de pratiques s'apparentent à ce que Tremblay et coll. (1998) décrivent comme des pratiques d'appropriation : la participation au pouvoir et la participation des cadres dans des pratiques visant à réaménager le travail afin qu'il soit plus satisfaisant et utile pour chaque cadre. Nos résultats suggèrent que les répondants pensent que les possibilités de réaliser leurs attentes sont élevées lorsque leur établissement leur permet de participer davantage aux décisions de l'organisation, de jouer de nouveaux rôles et de faciliter le développement de leur carrière.

Un autre groupe de pratiques de gestion composé des pratiques d'aménagement du temps de travail, des pratiques de communication, et des pratiques de développement des compétences, contribue à satisfaire un nombre très élevé d'attentes. Ces pratiques ont en commun la caractéristique d'influencer toutes trois les possibilités de satisfaire

les attentes de qualité de vie au travail et les attentes de réalisation. Les pratiques d'aménagement du temps de travail expriment l'importance de pouvoir alléger la charge de travail et équilibrer la vie de famille et la vie privée. Il apparaît à la lecture des résultats, que les pratiques visant à favoriser le réaménagement du temps de travail sont susceptibles de favoriser les possibilités de satisfaire les attentes d'aménagement du travail et de qualité de vie au travail, soit des éléments extrinsèques au travail. Ces résultats sont conformes à nos attentes et prédictions.

Tableau CV Influence des pratiques de gestion sur les possibilités de satisfaire les attentes

Facteurs Pratiques/Possibilités	Réali- sation	Dévelop- pement	Recon- naissance	Partici- pation	Qualité de vie	Aména- gement
Communication	+		+	+	+	
Participation	+	+	+	+	+	+
Développement des compétences	+	+		+	+	
Nouveaux rôles du cadre	+	+	+	+	+	+
Mobilité		+	+			
Aménagement temps de travail	+		+		+	+
Développement de carrière	+	+	+	+	+	+
Rémunération		+				

Pour ce qui est des pratiques de communication, elles expriment l'existence ou l'absence au sein des établissements, de mécanismes de communication d'informations opérationnelles et stratégiques. L'intérêt récent porté à la justice interactionnelle aurait contribué à mieux cerner le rôle de la communication dans les deux sens. La justification et l'explication des décisions permettraient entre autres, d'accroître le sentiment de respect, de considération et de confiance mutuelle des cadres au sein de l'organisation. La présence de pratiques de communication favorise aussi les possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance et de participation au sein des établissements.

La présence de pratiques visant à favoriser le développement des compétences a aussi une incidence sur les possibilités de satisfaire les attentes s'apparentant plus aux facteurs intrinsèques du travail, les plus significatives étant liées aux possibilités de satisfaire les attentes de développement, de réalisation, et de participation. L'investissement dans les compétences des individus composant l'organisation signifie

que les ressources humaines sont considérées comme une source d'efficacité, une source d'avantage compétitif ainsi qu'une source de développement de relations à plus long terme avec les cadres. La réduction drastique du nombre d'emplois et la multiplication du nombre de cheminements de carrière ont contribué à accroître la mobilité, augmentant par le fait même le besoin pour les employés de mieux gérer leur développement (Foucher et Leduc, 2001). Des pratiques favorisant le développement des compétences seraient à la base d'un désir d'engagement grandissant de la part des cadres. À l'inverse, l'absence de pratiques de développement des compétences pourrait être considérée comme un manque de confiance de la part de l'organisation envers les capacités des cadres de développer de nouvelles compétences ce qui n'est pas de nature à favoriser leur employabilité. Cappelli (2000) fait du développement de la carrière, une responsabilité commune à être dorénavant partagée par l'employé et l'organisation.

Enfin, la présence de pratiques de mobilité fait en sorte d'accroître les possibilités de satisfaire les attentes de développement et les attentes de reconnaissance. Comme la mobilité est souvent considérée comme un élément de reconnaissance, il ne faut pas se surprendre que les cadres perçoivent les pratiques de mobilité comme étant susceptibles de les amener à réaliser leurs attentes de développement et de reconnaissance. Par ailleurs, la présence de pratiques de rémunération aurait une incidence sur les possibilités de développement des cadres, mais aucun autre lien ne serait apparent avec les possibilités de satisfaire les attentes des cadres.

Dans le cadre de cette recherche, nous sommes à même de confirmer les liens qui existent entre les pratiques de gestion et les attentes et les possibilités de les satisfaire, et de montrer qu'en fonction de ce que le milieu du travail peut offrir, il est possible d'orienter, de modifier ou de déterminer les attentes des individus et les possibilités qui s'offrent à eux pour les réaliser. L'analyse des données révèle que la présence de pratiques de gestion joue un rôle modéré sur les attentes, ce à quoi nous nous attendions déjà. Par ailleurs, elle joue un rôle tout à fait déterminant sur les possibilités de satisfaire les attentes des cadres. Nos résultats appuient donc les résultats d'études recensées dans la documentation scientifique (Herzberg, 1966 ; Putti et coll., 1989 ;

Lee, 1992 ; Irving et Meyer, 1994 ; Allen et Meyer, 1996 ; Tremblay et coll., 2000 ; Tremblay, 2002). Rappelons que les pratiques de participation, de pouvoir jouer de nouveaux rôles et de développement de la carrière apparaissent comme plus « convaincantes » puisqu'elles ont une incidence sur tous les types de possibilités de réalisation des attentes.

#### **5.4 L'importance de considérer les attentes et les possibilités de les satisfaire dans l'explication de l'engagement organisationnel**

L'approche retenue par Mottaz (1988) et reprise par Oliver (1990) et Zeffane (1994) faisant des attentes et des possibilités de réalisation de ces attentes le modèle explicatif de l'engagement organisationnel représente un concept contemporain reconnu permettant de considérer à la fois des éléments individuels et organisationnels. C'est ce que nous avons choisi de faire dans le cadre de notre étude en retenant les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes comme les déterminants de l'engagement organisationnel. Elizur (1996) rappelle l'intérêt d'appuyer une étude empirique sur une structure de recherche déjà établie aux fins d'analyse et de comparaison. Nous rapportons dans cette partie les influences déterminantes qu'elles peuvent avoir sur les composantes de l'engagement organisationnel.

##### **5.4.1 L'influence des attentes des cadres sur l'engagement**

Dans le cadre de notre recherche, il est indéniable de constater que des cadres ont des attentes au travail très élevées. Parmi les dix attentes au travail les plus importantes pour les répondants, sept sont liées à la nature intrinsèque du travail appuyant en cela les théories de la mobilisation qui font de ces dimensions des exigences recherchées par une main-d'œuvre plus scolarisée et soucieuse de voir le travail enrichir la vie au travail et ainsi permettre d'en tirer une plus grande satisfaction. Maintenir l'équilibre travail-famille, avoir le soutien des supérieurs et pouvoir utiliser les compétences portent plutôt sur les conditions de plus en plus humaines et harmonieuses dans lesquelles on souhaite travailler et évoluer dans sa carrière.

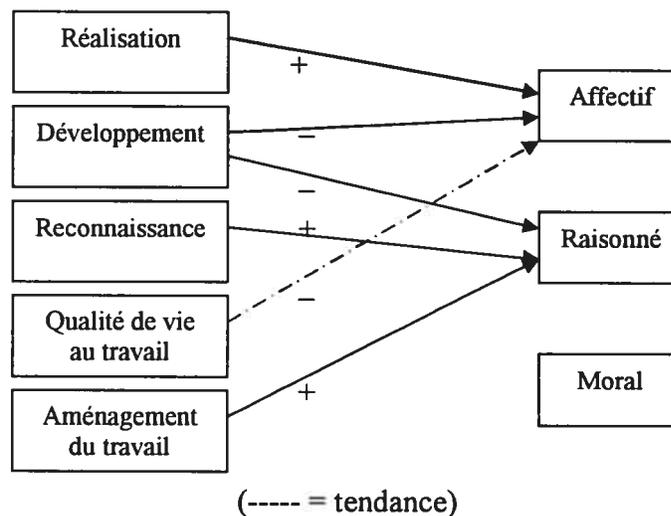
Rappelons que l'analyse des résultats indique que les cadres répondants identifient des attentes de réalisation (facteurs intrinsèques) comme étant les plus susceptibles d'influencer leur engagement affectif. À l'inverse, moins ils ont d'attentes au niveau du développement des compétences et de la carrière et de la qualité de vie au travail, plus ils sont engagés de façon affective. Nous avons là une indication claire que les cadres ne seraient pas seulement intéressés par des conditions de travail améliorées, mais qu'ils seraient surtout enclins à rechercher des façons de se réaliser dans leur travail. Pour ce qui est de la composante morale, celle qui est souvent corrélée avec la composante affective, les résultats permettent de conclure que cette dimension est influencée par les mêmes déterminants que la composante affective. Cela est sans doute attribuable au fait que le modèle théorique, à l'instar d'autres études, n'a pas tenu compte d'attentes précises qui auraient davantage délimité la composante morale. Meyer et Allen (1997) soutiennent que ce reproche est souvent fait aux études de ce genre dans les écrits scientifiques.

Pour ce qui est la composante raisonnée, l'analyse des résultats permet d'avancer que les attentes extrinsèques au travail (reconnaissance, développement et aménagement du travail) sont responsables de l'influence sur la composante raisonnée suivant en cela ce que la documentation suggère. Ces résultats prennent beaucoup d'importance en montrant encore une fois l'intérêt d'examiner l'engagement raisonné de façon distincte. De plus, ils permettent de reconnaître que des attentes particulières l'influenceront et que des individus qui ont des profils et des attentes calculateurs, lui accorderont une plus grande importance. Ceci est en conformité avec les résultats d'études antérieures dont celles de Mottaz (1988) et Putti et coll. (1989) qui appuient le bien-fondé de la théorie de l'échange dans l'explication des déterminants de l'engagement.

Les résultats permettent donc de conclure à l'acceptation partielle des postulats soutenant un lien significatif entre les attentes intrinsèques des cadres et les composantes affective et morale d'une part, et les attentes extrinsèques des cadres et l'engagement raisonné d'autre part (figure 5 à la page 275). Certaines parties ont pu être validées alors que d'autres, notamment en ce qui concerne la composante morale, sont

plus difficilement soutenables. De façon générale, les résultats vont dans la direction de la formulation de nos hypothèses sans pouvoir en faire une démonstration nette. Les résultats en ce qui concerne les attentes présentent une structure qui s'apparente à celles de recherches antérieures tout en n'offrant pas d'arguments nets en faveur de la thèse faisant des attentes un déterminant important de l'engagement organisationnel. Cette observation n'est pas une surprise puisque nous avons déjà identifié le fait que le pouvoir explicatif qu'offrent les attentes sur l'engagement organisationnel était relativement faible. Nos résultats ne font que confirmer ce qu'avaient démontré un certain nombre d'études antérieures dont celle de Saba et coll. (1992a).

Figure 5 Liens entre les attentes et les composantes de l'engagement



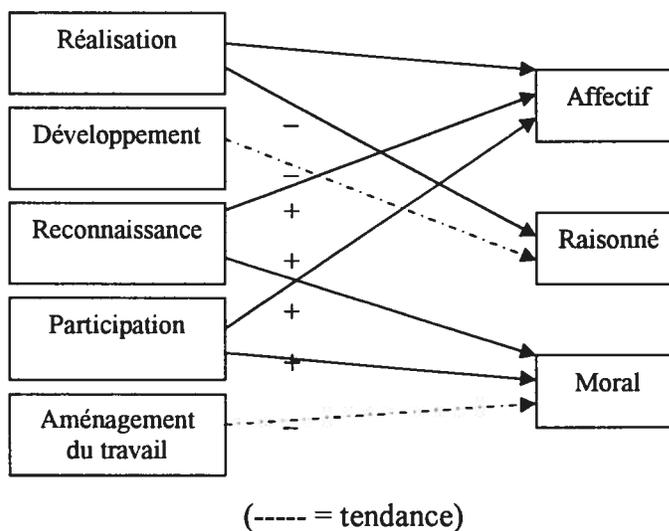
#### 5.4.2 L'influence des possibilités de satisfaire les attentes des cadres sur l'engagement

Alors que les attentes au travail sont très élevées, les possibilités de satisfaire ces attentes le sont moins selon les perceptions des cadres répondants. Les dix possibilités de satisfaire les attentes les plus importantes offrent une moyenne légèrement supérieure à cinq sur une échelle de sept niveaux, en comparaison d'une moyenne supérieure à six pour les attentes. Parmi les dix possibilités de satisfaire les attentes au travail les plus importantes pour les répondants, la moitié est liée à la nature même du travail.

Rappelons ici que l'analyse des résultats nous indique que les cadres répondants identifient des possibilités de satisfaire les attentes de réalisation, de participation et de reconnaissance pouvant être associées à des facteurs intrinsèques, comme étant les plus susceptibles d'influencer leur engagement affectif. Pour ce qui est de la composante morale, les résultats permettent de conclure que celle-ci va dans le sens de la composante affective avec des liens explicatifs significatifs avec les possibilités de satisfaire les attentes de reconnaissance et de participation. À l'inverse, moins ils ont d'attentes au niveau de l'aménagement du travail, plus ils sont engagés de façon morale, une autre démonstration que les cadres sont à la recherche de réalisation dans les aspects intrinsèques de leur travail.

En ce qui concerne la composante raisonnée, la figure 6 montre que les possibilités de réalisation et les possibilités de développement sont en mesure d'influencer négativement la composante raisonnée. C'est donc dire que les cadres percevant peu de possibilités de satisfaire les attentes de réalisation et de développement sont plutôt engagés de façon raisonnée. Il ressort de ces résultats que le pouvoir explicatif qu'offrent les possibilités de satisfaire les attentes de l'engagement organisationnel occupe plus de place que les attentes elles-mêmes. Cela correspond d'ailleurs aux résultats d'études antérieures (Saba et coll., 1992a).

Figure 6 Liens entre les possibilités de satisfaire les attentes et les composantes de l'engagement organisationnel



Les résultats permettent donc de conclure à l'affirmation soutenant des liens entre les possibilités de satisfaire les attentes et les composantes de l'engagement organisationnel. De façon générale, les résultats sont en accord avec les postulats faits, alors que les possibilités de réalisation des attentes intrinsèques ont des relations significatives avec les composantes affective et morale même si la direction du lien n'est pas toujours positive. De la même manière, nous pouvons soutenir des liens significatifs entre les possibilités de satisfaire les attentes extrinsèques et la composante raisonnée de l'engagement organisationnel.

La perception de la satisfaction des attentes de réalisation, de participation et de reconnaissance est liée à l'engagement affectif, et donc les répondants, en échange d'une plus grande implication organisationnelle, manifestent une plus grande loyauté à l'égard de l'organisation, et sont prêts à déployer plus d'efforts et de dépassement de soi. Par contre, l'absence de perception de réalisation des attentes de réalisation et de développement est plutôt liée à la composante raisonnée de l'engagement et à des comportements plus calculateurs. L'aménagement du travail affiche une influence négative sur la composante morale qui peut s'expliquer du fait que, même s'il y a perception d'absence de possibilités de réaménager le travail, le cadre moralement engagé n'y verra pas là prétexte à remettre en question sa loyauté envers l'organisation.

### **5.5 Le modèle explicatif de l'engagement organisationnel : idéalement un modèle médiatisé**

Rappelons que notre étude utilise une approche tridimensionnelle du concept d'engagement organisationnel, ce qui en soi s'inscrit dans un courant de recherche relativement nouveau. Un construit comportant trois composantes (affective, raisonnée et morale) a été mis au test de façon empirique et théorique par des chercheurs comme Cohen (1993), Dunham et coll. (1994), Hackett et coll. (1994) et Meyer et Allen (1997). Cette approche contemporaine permet d'étudier les facettes les plus connues de l'engagement organisationnel ce qui en facilite la compréhension. De même, des caractéristiques individuelles et organisationnelles ont été identifiées dans la documentation au fil des années comme étant des éléments pouvant contribuer à

influencer l'engagement organisationnel. Une approche relativement récente fait des attentes et des possibilités de satisfaire les attentes les déterminants de l'engagement organisationnel (Mottaz, 1988, Oliver, 1990, Zeffane, 1994, Saba et coll., 1998).

Bien que les chercheurs se soient appliqués au fil du temps à expliquer les différents déterminants de l'engagement organisationnel et de leurs impacts sur les employés, peu d'études se sont réellement penchées sur le processus par lequel les déterminants influencent les composantes de l'engagement. Notre étude s'est intéressée aux attentes et aux possibilités de réaliser les attentes comme étant des médiateurs potentiels des relations entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et l'engagement organisationnel. Cette approche peut être considérée comme novatrice puisque rares sont les études répertoriées qui auraient abordé le sujet de cette façon.

Notre modèle de recherche est d'une grande complexité et comporte un nombre élevé de paramètres. Trente-trois caractéristiques individuelles et organisationnelles, douze facteurs liés aux attentes et aux possibilités de réalisation des attentes, et trois composantes de l'engagement organisationnel constituent l'ensemble du modèle. Étant donné cette complexité du modèle et le nombre élevé de répondants (978 questionnaires utilisables), nous avons choisi de procéder à l'analyse des résultats par l'entremise d'une approche statistique permettant l'étude simultanée d'éléments qui ne sont pas toujours liés. La méthode en équations structurelles répond à nos besoins en la matière et nous permet aussi de tester notre modèle de recherche avec des modèles alternatifs, un atout non négligeable pour identifier le modèle idéal de recherche.

Mottaz (1988) rapporte le fait que de nombreuses études portant sur l'engagement organisationnel avancent des contradictions évidentes quant aux déterminants de l'engagement, ce qu'il attribue en partie aux méthodes d'analyses bivariées incapables de saisir les nuances des nombreuses interrelations entre les éléments à l'étude. L'approche retenue dans notre recherche fait en sorte de nous libérer de cette critique potentielle par rapport à la validité des relations entre les variables. Encore peu d'études s'appuient sur une telle technique pour l'analyse des données bien que nous

notions chez certaines études récentes, un intérêt grandissant à le faire (Iverson, 1996 ; Mayer et Schoorman, 1998 ; Vigoda, 2000 ; Vandenberghe et coll., 2003).

En accord avec les commentaires de Mottaz (1988), des voix de plus en plus nombreuses rappellent l'importance d'utiliser des méthodes statistiques appropriées pour faire ressortir toutes les nuances des données recueillies au cours de la recherche empirique. Les méthodes classiques d'analyses bivariées ou multivariées semblent de moins en moins capables de gérer les interrelations des modèles de recherche complexes. Ainsi, nous avons opté pour l'utilisation d'un cadre d'analyse issu du modèle AMOS et nous sommes inspirés des travaux de Hair et coll. (1998), Byrne (2001) et de Roussel et coll. (2002) pour le déroulement logique et ordonné des étapes d'évaluation et d'ajustement du modèle.

Les résultats des analyses en équations structurelles appuient sans équivoque la thèse de la médiation. Notre modèle de recherche a été soumis à des tests comparatifs avec des modèles alternatifs pour vérifier s'il n'y a pas un autre modèle qui serait mieux « ajusté » aux données recueillies. Les tests réalisés pour vérifier si l'ajustement du modèle médiatisé par les attentes et les possibilités de satisfaire les attentes était supérieur à d'autres modèles à « effets directs » (modèles où les caractéristiques individuelles et organisationnelles ne sont pas médiatisées par les attentes et les possibilités de les satisfaire) ont clairement démontré l'avantage de la médiation dans ce contexte. Aucun des trois modèles alternatifs ainsi soumis à des tests comparatifs d'ajustement ne s'est avéré être plus performant que le modèle médiatisé.

La technique de calcul du bon ajustement du modèle empruntée à Roussel et coll. (2002) permet de conclure au bon ajustement du modèle. Des indices de trois types ont été retenus : pour les indices absolus, nous avons choisi le RMSEA (Root mean square error of approximation) qui est un indice indépendant de la taille de l'échantillon. Pour les indices incrémentaux, nous avons retenu le CFI (Comparative fit index) qui permet de mesurer la diminution relative du manque d'ajustement. Pour les indices de parcimonie du modèle, nous avons choisi de présenter le  $\chi^2$  normé, qui est un indice

ital

permettant de déceler les modèles surajustés ou sous-ajustés. Dans tous les cas, les indices obtenus pour les trois sous-modèles (affectif, raisonné et moral) se comparent avantageusement aux valeurs clés recherchées. Nos résultats s'apparentent à ce que les études de Turnley et Feldman (2000), Vigoda (2000), Vandenberghe et coll. (2003) et Morgeson et coll. (2004) ont produit comme indices d'ajustement.

Tout aussi important est le critère de plausibilité, c'est-à-dire que les coefficients obtenus devraient aussi permettre d'appuyer les théories sur le sujet et les hypothèses formulées. C'est ainsi qu'un modèle qui s'ajusterait bien aux données, mais qui ne respecterait pas les axes théoriques pourrait ne pas être reconnu comme valide (Vigoda, 2000). Notre modèle de recherche respecte à la fois les niveaux attendus des tests statistiques généralement reconnus ainsi que les axes théoriques.

Les résultats obtenus ont une grande implication sur la façon dont les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles influencent l'engagement organisationnel lorsque médiatisées par les attentes et les possibilités de réaliser ces attentes. Les recherches antérieures ont pour la plupart postulé que les facteurs individuels et organisationnels avaient des effets directs sur l'engagement organisationnel avec des résultats qui se sont avérés inconsistants sinon contradictoires. Cette recherche nous apprend que les relations entre les facteurs individuels et organisationnels et l'engagement organisationnel sont plus complexes. Les attentes et les possibilités de les satisfaire amènent une autre dimension au phénomène et tendent à mieux faire comprendre le processus par lequel les employés sont engagés envers l'organisation. Les résultats de cette recherche devraient encourager les chercheurs intéressés par l'étude de l'engagement à poursuivre dans cette voie afin d'y apporter les améliorations méthodologiques susceptibles de faire avancer les connaissances de cette approche médiatisée. Elle fait en sorte d'inclure dans l'analyse, les antécédents de même que les déterminants de l'engagement organisationnel dans un même modèle plus complexe, mais aussi combien plus éclairant.

## CONCLUSION

---

Cette dernière section se veut une discussion des points saillants soulevés par l'étude, principalement en ce qui touche les réactions des cadres aux rationalisations d'effectifs, les attentes renouvelées des cadres, les particularités de l'engagement organisationnel des cadres et les façons de susciter un plus grand engagement chez ces derniers. Nous terminons par la présentation des limites inhérentes à notre étude et des pistes de recherches futures. Cet exercice est nécessaire afin de situer les résultats de l'étude dans son contexte et de souligner sa contribution au domaine. Des mises en garde sont présentées pour mieux nuancer et relativiser les constatations faites à la lumière de l'environnement particulier dans lequel s'est déroulée notre enquête.

Les résultats de notre étude offrent des indications intéressantes et parfois même surprenantes sur les plans pratique et théorique. D'un point de vue théorique, nous avons vu que les initiatives de recherche faisant des attentes et des possibilités de réalisation des attentes les éléments médiateurs de l'interface entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et l'engagement, étaient supérieures aux modèles à effets directs. Une réflexion s'impose également sur le plan pratique. C'est ce qui nous amène à traiter des réactions des cadres aux rationalisations d'effectifs, des attentes renouvelées des cadres, des particularités de l'engagement organisationnel des cadres, et de la manière de susciter un plus grand engagement de la part des cadres.

### **Réactions des cadres aux rationalisations d'effectifs**

La compétition intensifiée des dernières années a donné lieu à des mesures drastiques de rationalisation d'effectifs chez les organisations désireuses de réduire les coûts de main-d'œuvre. En même temps, les gestionnaires cherchent à consolider l'engagement de cette main-d'œuvre restante afin de s'assurer d'un certain avantage compétitif. Mais les organisations peuvent-elles simultanément procéder à des rationalisations d'effectifs et espérer maintenir l'engagement de leurs employés ? Si oui, comment ? D'aucuns

pourraient avancer que les rationalisations d'effectifs sont tout à fait incompatibles avec le maintien d'une main-d'œuvre satisfaite et engagée en offrant comme raison la violation ou le non-respect du contrat social (sécurité d'emploi). D'autres pourraient tout aussi bien soutenir que les rationalisations d'effectifs rehaussent l'esprit d'équipe, facilitent la communication, responsabilisent les survivants en leur montrant le besoin ressenti par l'organisation de faire mieux avec moins, dans un contexte soumis à de perpétuels changements. Malheureusement, les effets spécifiques des rationalisations d'effectifs n'ont pas jusqu'ici du moins, fait l'effet d'études approfondies.

Des études antérieures font un certain rapprochement entre les mesures de rationalisation d'effectifs et l'engagement organisationnel, mais sans jamais annoncer de résultats probants. Lind et Tyler (1988) allèguent que la façon de communiquer les mesures de rationalisation d'effectifs aurait une incidence sur l'engagement. Fabre (1997) lie cet aspect aux sentiments de justice ou d'injustice que peuvent ressentir les employés restants. Meyer et Allen (1997) se limitent à dire que les rationalisations d'effectifs possèdent le potentiel pour avoir une influence sur l'engagement. Enfin, Armstrong-Stassen (1998) identifie une baisse significative d'engagement chez des cadres ayant subi des rationalisations d'effectifs dans la fonction publique canadienne. Les résultats de notre recherche ne sont pas plus concluants à cet égard. On voit bien que les rationalisations d'effectifs ont eu un impact sur les attentes et les possibilités de les satisfaire, mais de façon modérée.

Se pourrait-il que le contexte de travail dans lequel se situent les rationalisations puisse avoir un impact sur la réaction des survivants ? Dans le cas qui nous intéresse, nous avons testé notre modèle de recherche dans le domaine parapublic où les employés en général et les cadres en particulier ont de tout temps, été considérés comme des ressources importantes à conserver. Le domaine de la santé et des services sociaux était considéré à une époque comme un havre de sécurité d'emploi. Pourtant, les rationalisations d'effectifs qui sont venues bousculer les habitudes, n'ont pourtant pas eu les conséquences néfastes annoncées sur l'engagement. Aurait-on affaire à une espèce de cadres différents de ceux retrouvés ailleurs, comme dans le domaine privé

par exemple ? Il n'y a aucune indication en ce sens nous permettant d'avancer que les cadres du domaine de la santé et des services sociaux seraient différents des autres.

L'ampleur des rationalisations effectuées pourrait tout aussi bien constituer une autre piste d'explication. En effet, il est généralement reconnu que les rationalisations ayant eu lieu chez les cadres du domaine de la santé ont été au Québec parmi les plus sévères et les plus médiatisées. On pourrait difficilement attribuer la réaction affichée par les cadres restants envers leur organisation à des rationalisations considérées comme mineures. Lefebvre et coll. (2000) parlent de « départs massifs » à la retraite durant l'année 1997, qui auraient engendré des impacts négatifs sur les milieux.

La piste explicative la plus intéressante est empruntée à Fabre (1997) et Grunberg et coll. (2000) qui croient que les résultats des enquêtes menées autant aux États-Unis, au Canada et en Europe sur les effets des licenciements économiques collectifs amènent à croire que la mise en œuvre de mesures inéquitables de réduction d'effectifs et l'adoption de pratiques incorrectes de gestion des mesures de rationalisation peuvent avoir à moyen et long termes des conséquences graves sur l'efficacité et l'efficience des organisations. Il existerait une relation entre la perception de justice exprimée par les répondants et l'état psychologique des survivants. Les résultats de notre étude nous amènent à penser que cette position est défendable vu que les cadres répondants ont fait de la justice interactionnelle l'élément le plus susceptible d'expliquer les possibilités de réalisation des attentes. En d'autres termes, les cadres survivants pourraient être davantage sensibles aux modes de traitement adoptés par l'organisation dans ses mesures de rationalisation qu'aux aspects quantitatifs des rationalisations.

Les résultats de notre étude amènent à conclure que les cadres survivants seraient sensibles aux efforts de l'organisation pour communiquer les rationalisations d'effectifs de même que pour établir et maintenir des mesures équitables démontrées lors des rationalisations. Comme le font Meschi (1996), Fabre (1997) et Luthans et Sommer (1999), les résultats permettent d'avancer que les mesures de rationalisation d'effectifs accompagnées de bons moyens de communication et de justice sont sans doute plus

compliquées et plus coûteuses à mettre sur pied et à maintenir, mais peuvent s'avérer plus bénéfiques à long terme que les plans de rationalisation quantitatifs qui ne tiennent compte que des réductions de coûts immédiats réalisées par les licenciements collectifs.

### **Les attentes renouvelées des cadres**

Dans le contexte où l'organisation fait des changements et des coupures de postes, les cadres survivants vivent de l'insécurité qui les amène à réévaluer leurs attentes au sein de cette organisation. Notre étude a reconnu, de manière générale, que les attentes au travail sont très élevées. Il est encore plus intéressant de noter que ce sont les attentes liées à des facteurs intrinsèques du travail qui reçoivent les cotes les plus élevées. Les attentes de réalisation et de participation sont parmi les plus importantes pour les cadres. À titre d'exemple, les cadres répondants disent que l'attente la plus importante pour eux, serait de pouvoir satisfaire les besoins des clients, mettant ainsi l'efficacité et l'efficience organisationnelles bien avant des considérations d'ordre pécuniaire. Les clients sont ainsi considérés plus importants que toutes autres choses. Une étude de Schmidt et Posner (1983) réalisée aux États-Unis avait fait ce même constat quelque vingt années auparavant. Les cadres consultés mettent donc l'accent sur la réussite de l'organisation avant leur propre réussite, une information lourde de sens pour l'organisation qui les emploie.

L'équilibre entre le travail et la vie privée est aussi une question que les organisations ne peuvent ignorer. Les changements radicaux dans la main-d'œuvre, l'apparition de nouvelles structures familiales et l'évolution des valeurs dans le sens d'un rééquilibrage des relations entre le travail et les sphères plus personnelles de la vie se combinent pour amener les cadres à reconsidérer l'équilibre à apporter entre le travail et la vie privée. Bien que le travail soit considéré comme une condition de vie humaine, les cadres s'aventurant dans une existence à la fois combinant des responsabilités professionnelles et familiales font quotidiennement face à une problématique qui exige compromis et discipline. Le défi de la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles n'est pas nouveau, les cadres interrogés dans l'étude américaine de Schmidt et Posner (1983) faisaient ressortir la relation travail/famille comme étant une source de

satisfaction légèrement supérieure à celle de la carrière. L'équilibre entre le travail et la vie privée est une question qui semble constituer aujourd'hui un enjeu de plus grande envergure. C'est ce que les cadres ont révélé en plaçant les attentes de vie familiale nettement au-dessus de leur progression de carrière.

Les cadres croient qu'un retour aux valeurs essentielles faisant ressortir l'autonomie, l'initiative personnelle et la responsabilisation est plus important que les changements technologiques, ce qui appuie la thèse de Schmidt et Posner (1983). Cela implique tout autant des attentes en ce qui concerne l'organisation du travail ou encore les nouveaux styles de gestion. Les cadres s'attendent à ce que la gestion leur permette d'exercer une plus grande influence sur le fonctionnement de l'organisation. Ghorpade et coll. (2001) avancent que les cadres s'attendent à une plus grande participation à la vie de l'organisation. Ces derniers s'attendent aussi à ce que l'organisation favorise les aspects humains d'abord, afin d'éviter de se replier sur l'efficacité de l'appareil technologique, ce qui pourrait avoir comme conséquence de diminuer les implications de l'humain dans l'organisation. Les cadres cherchent à être entendus, être consultés, être informés afin de développer une certaine forme d'autonomie dans leur travail.

### **Les particularités de l'engagement organisationnel des cadres**

Les recherches scientifiques s'étaient jusqu'à présent peu intéressées à sonder l'engagement organisationnel chez les cadres, et encore moins dans ses composantes affective, raisonnée et morale (Armstrong-Stassen, 1997). Pourtant, les cadres de l'organisation représentent le noyau central autour duquel la vie de l'organisation s'établit. Traditionnellement, ils sont appelés à servir de relais entre la haute direction et les employés de l'organisation pour des questions de suivi dans le travail, de communication de directives ou d'évaluation du travail. On leur accorde maintenant un certain nombre de nouveaux rôles qui exigent d'eux un plus grand partage de leurs responsabilités, des mesures favorisant le renouvellement et l'échange du savoir ainsi qu'une reconnaissance d'une plus grande participation des employés aux processus décisionnels. Parmi ces nouveaux rôles, se trouve un rôle de mobilisateur des employés. Mais comment réussir à leur faire accepter de jouer ce nouveau rôle de façon

convenable s'ils ne sont pas eux-mêmes engagés envers l'organisation ou encore si l'on ne connaît pas précisément leur forme d'engagement ? À l'instar de Kanter (1991), le rang, le titre ou la hiérarchie compteront moins pour la réussite que le fait d'avoir des connaissances et des compétences pour mobiliser les employés afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Autant les organisations se fient sur une population de cadres en décroissance à la suite des rationalisations dont ils ont été les principales victimes dans les dernières années, autant elles doivent se méfier des effets pervers des rationalisations sur les cadres (Gottlieb et Conkling, 1995). Les cadres peuvent-ils continuer à réussir dans l'organisation s'ils sentent que celle-ci ne correspond plus à leurs attentes ? Certains vont réussir et d'autres moins : on notera chez certains une tendance à reporter les pressions sur les collaborateurs immédiats, à détourner la lourdeur perçue du système à leur profit ou encore à se refermer sur eux-mêmes en s'impliquant peu dans les projets.

Comme nous avons pu le constater plus avant dans cette discussion, les changements organisationnels ont peu de signification sur l'engagement organisationnel des cadres, ce qui ne veut pas nécessairement dire qu'ils seraient restés indifférents à ceux-ci. En fait, l'organisation possède le pouvoir de faire des choix stratégiques sur ses structures, et par ces changements, exercer de la pression sur les survivants. Les cadres répondants ont en effet identifié un certain nombre de stresseurs dans l'emploi en termes d'alourdissement de leur tâche, de jeux politiques à l'intérieur de leur établissement et de complexification de leur rôle de cadre, qui pourraient nuancer leur engagement envers l'organisation.

Cependant, il faut éviter de céder à la tentation de considérer les relations entre les déterminants de l'engagement organisationnel et les composantes de l'engagement organisationnel comme étant universelles et s'appliquant donc uniformément à tous les cadres. Il serait souhaitable de mieux connaître le type d'engagement d'une population cadre cible avant de penser à mettre sur pied des mesures ou pratiques « engageantes ». Le concept d'homme organisationnel issu de la gestion traditionnelle est rapidement

remplacé dans l'organisation moderne, par le groupe individualisé c'est-à-dire cette entité qui capitalise sur les particularités des cadres (Bartlett et Ghoshal, 1998).

Autrefois, le plus grand défi du cadre reposait sur sa capacité de pouvoir faire des choix appropriés sur des questions de développement, de financement, de commercialisation, de production ou de contrôle de ses ressources. Aujourd'hui, ce défi s'accompagne d'un égal besoin de gérer efficacement les processus d'interaction des différentes fonctions et de prévoir le développement des compétences nécessaires pour diriger la nouvelle organisation. Ce nouveau style de gestion de type entrepreneurial peut ne pas convenir à tous les gestionnaires d'où l'intérêt grandissant pour connaître les valeurs et les attentes des cadres afin de pouvoir y répondre par des pratiques pouvant les amener à s'approprier ce nouveau style de leadership.

#### **Comment susciter un plus grand engagement de la part des cadres**

On a déjà dit que les attentes étaient particulièrement élevées chez les cadres. Pourtant, ce n'est pas tant le niveau élevé des attentes qui devrait être source de préoccupation, mais bien plus de s'assurer que l'organisation s'engage à fournir aux cadres des opportunités de travail de qualité qui favorisent l'implication des personnes à la vie de l'organisation, et le développement de valeurs, d'attitudes et d'attentes cohérentes avec la culture organisationnelle (Guérin et coll., 1999a). Les possibilités de réalisation des attentes au travail sont, de façon générale, nettement plus faibles que les attentes. Elles sont considérées comme allant de « assez fortement possibles » à « fortement possibles ». Les cadres disent donc qu'ils ont des attentes plus élevées que les possibilités de les satisfaire. La charge de travail élevée et ses effets négatifs sur le contrôle du temps de travail de même que sur la qualité de vie et l'équilibre travail-famille seraient les principales causes des cotes inférieures par rapport aux attentes.

Outre la charge de travail élevée et ses effets négatifs sur le contrôle du temps de travail et sur la qualité de vie au travail et l'équilibre travail-famille, les répondants notent aussi la faiblesse des possibilités de travailler à leur rythme personnel, d'avoir peu de temps pour réfléchir ou d'être en mesure de changer les choses, des indications qu'ils ne

pourraient être totalement libres de gérer leur temps de travail à leur guise ou encore apporter les changements qu'ils percevraient comme importants pour l'organisation.

La très grande majorité des attentes les plus importantes (neuf sur quinze) sont liées à la nature intrinsèque du travail appuyant encore ici la thèse de l'engagement qui fait de ces dimensions les facteurs clés de l'engagement affectif. Et parmi les dix possibilités de réalisation des attentes jugées les plus importantes par les répondants, cinq sont liées à la nature intrinsèque du travail. Les cadres répondants disent que les organisations mettent à leur disposition les possibilités d'être utiles, d'être autonomes dans leur travail, de se réaliser dans le travail, d'être tenus informés, et de prendre des initiatives pouvant les amener à répondre aux besoins des clients, ce qui, encore une fois, représente leur préoccupation première dans l'organisation. Enfin, des pratiques de participation, de pouvoir jouer de nouveaux rôles, de développement des compétences, de développement de la carrière et de communication sont susceptibles d'être associées à un plus grand engagement affectif. Les auteurs en général, accordent beaucoup d'importance aux facteurs intrinsèques du travail. Ils trouvent que les emplois plus largement définis et comportant plus de défis augmentent le niveau d'engagement (Steers, 1977 ; Chelte et Tausky, 1986 ; Mottaz, 1988).

La même chose se produit dans les organisations qui favorisent la participation à la prise de décision (Mowday et coll., 1982) ou encore celles qui favorisent les pratiques de participation, d'intégration, de développement de carrière, et de légitimité (Marsden et coll., 1993).

D'autres attentes parmi les plus importantes sont cette fois liées à la nature extrinsèque du travail appuyant la thèse de l'engagement qui fait de ces dimensions les facteurs clés de l'engagement raisonné. Parmi les possibilités de réalisation des attentes jugées les plus importantes par les répondants, ces derniers disent que les organisations mettent à leur disposition les possibilités d'être soutenus par leur supérieur, d'équilibrer la vie familiale et la vie au travail, d'utiliser leurs compétences, de gérer leur temps de travail, de maintenir leurs connaissances à jour, et de travailler dans le cadre d'une vision

claire. Les possibilités de s'impliquer dans le travail et de se réaliser dans leur carrière semblent donc assez élevées. Enfin, des pratiques de participation, de pouvoir jouer de nouveaux rôles, et de développement de la carrière sont susceptibles d'être associées à un plus grand engagement raisonné.

Enfin, il apparaît intéressant de souligner le fait que les facteurs extrinsèques au travail soient moins « significatifs » dans leurs relations avec les composantes de l'engagement organisationnel que les facteurs intrinsèques. Notre étude appuie en ce sens la position d'études antérieures qui font des facteurs extrinsèques, des déterminants moins importants de l'engagement organisationnel (Mottaz, 1988 ; Rondeau et Lemelin, 1991). Par exemple, et contrairement à ce qu'avance Steers (1977), la rémunération et la mobilité au sein de l'organisation apparaissent comme des facteurs extrinsèques ayant moins de relations significatives pour l'engagement organisationnel que les facteurs intrinsèques. En effet, ce sont les facteurs intrinsèques qui offrent le plus de soutien aux composantes de l'engagement organisationnel, ce qui devrait inciter les dirigeants à privilégier les pratiques de gestion favorisant la réalisation de soi, la participation et l'autonomie sans pour autant négliger les pratiques associées aux conditions de travail et aux mesures de rémunération qui représentent des pratiques extrinsèques ne jouant pas un rôle aussi mobilisateur.

#### **Limites de la recherche et pistes futures**

Toute étude scientifique comporte des limites conceptuelles et méthodologiques, celle-ci ne faisant pas exception à cette règle. C'est pourquoi les résultats tirés de notre étude se doivent d'être relativisés à la lumière du contexte dans lequel s'est déroulée l'étude, la population concernée et le corpus théorique utilisé. Globalement, les résultats de l'étude ont une portée de généralisation limitée.

Les résultats obtenus se limitent au secteur de la santé et des services sociaux et peuvent ne pas être généralisables, même si nous n'avons aucune indication permettant de croire que ce milieu est très différent d'autres secteurs d'activités. D'ailleurs, Preuss et Lautsch (2002) dans une étude portant sur l'effet de la sécurité d'emploi formelle et

informelle sur les programmes de participation des employés, pensent qu'il pourrait ne pas y avoir tellement de différences puisque bien souvent les études ne sont que des répliques d'études antérieures ayant utilisé des variables similaires ; de toute façon, tous les travailleurs et cadres semblent vulnérables au risque des rationalisations d'effectifs quel que soit le secteur d'économie impliqué ou la taille de l'organisation, selon les dires d'un texte que les auteurs tirent de Cappelli et coll. (1997).

Il serait néanmoins imprudent de croire que des généralisations peuvent être faites à la population couverte par cette recherche, c'est-à-dire les cadres. Les professionnels de la santé de même que les employés administratifs et de soutien qui n'ont pas fait partie de l'enquête, pourraient avoir des attentes différentes aussi bien qu'identifier des possibilités de réalisation tout aussi différentes que leurs collègues cadres. Les résultats de cette recherche ne sauraient non plus être étendus aux cadres des secteurs privé et public puisque ces personnes pourraient dans leurs contextes, avoir des attentes différentes (par exemple par rapport à la sécurité d'emploi, aux programmes de reconnaissance, aux pratiques liées à la retraite, etc.) ainsi que de percevoir différemment les possibilités de réalisation des attentes dans leur milieu social, administratif ou géographique respectif.

Une deuxième remarque interpelle la démarche retenue pour la recherche soit la réalisation d'une étude transversale qui consiste à collecter les données en une seule fois. Cette façon de faire permet difficilement de saisir le caractère dynamique des réactions des répondants à court, moyen et long termes. Aussi, la désirabilité sociale et la longueur du questionnaire (14 pages – 45 questions) peuvent avoir influencé les réponses des répondants. De plus, le recours à un intermédiaire (service des ressources humaines) pour transmettre et récupérer les questionnaires de même que le climat de méfiance envers la direction, facilement palpable au moment de l'envoi des questionnaires, peuvent avoir influencé certains répondants. Mentionnons que des précautions ont été prises afin de minimiser les inconvénients relatifs à une étude par voie de questionnaire : groupes de discussion, pré-tests, confidentialité des données.

Enfin, vu que les données de cette recherche sont tirées uniquement de la perception des cadres répondants (self reporting), des biais de source commune peuvent être soulevés. Les résultats sont donc en quelque sorte liés à des perceptions et ne sont pas des mesures objectives obtenues de l'organisation. Cette remarque est particulièrement importante dans le cas des regroupements par indices des pratiques de gestion des ressources humaines ; étant donné que les répondants devaient choisir entre la présence ou l'absence d'un certain nombre de pratiques (réponse dichotomique oui/non), nul ne peut être certain que les répondants n'ont pas associé leurs réponses à leur niveau de satisfaction envers ces pratiques plutôt que de se limiter à leur présence ou absence au sein de l'organisation.

Il existe encore des divergences voire des incohérences entre les modèles de recherche proposés jusqu'à maintenant pour rendre compte des réalités entourant l'engagement organisationnel et ses déterminants. Nous retenons quatre pistes de recherche pour le futur :

1. Une première qui implique l'élaboration de variables associées à la composante morale : alors que les composantes affective et raisonnée se différencient de façon claire, ce n'est pas toujours le cas lorsque vient le temps de départager la composante morale des deux autres. Une des raisons des difficultés rencontrées, réside dans le fait que peu de variables sont associées directement et uniquement à la composante morale. Dans la plupart des recherches, cette composante partage ses variables avec la composante affective.
2. La voie est ouverte à une étude similaire auprès de cadres d'autres milieux de travail (secteur privé ou encore autre organisme gouvernemental) afin de vérifier si l'engagement organisationnel répond vraiment aux mêmes déterminants. Dès lors, il serait tentant de pousser plus loin l'approche amorcée dans cette recherche et de proposer pour examen, de nouvelles pratiques de gestion de même que d'autres caractéristiques individuelles et organisationnelles susceptibles d'enrichir le modèle explicatif (lieu de contrôle, leadership des

cadres), tout en procédant à une certaine épuration des éléments qui n'ont pas démontré leur utilité dans le modèle. Dans le cas des pratiques de gestion, l'utilisation d'une échelle de type Likert à sept niveaux apparaît souhaitable afin de mieux capter les subtilités des réponses fournies par les répondants.

3. Il serait judicieux à l'avenir de prévoir l'accès à des données organisationnelles pour venir confirmer ou modifier les données recueillies auprès de répondants afin de minimiser les risques de biais de source commune et assurer une plus grande précision des résultats. Preuss et Lautsch (2002) pensent qu'il pourrait être intéressant d'associer aux réponses perceptuelles des répondants, des éléments d'événements passés qui feraient plus appel à un retour sur des faits que seulement sur des attitudes ou des perceptions.
4. Une dernière piste de recherche à considérer pour le futur porte sur le type d'étude à privilégier pour une compréhension plus dynamique du phénomène d'engagement qui pourrait se faire à partir d'une étude longitudinale, ce qui permettrait de mieux saisir l'évolution des réactions psychologiques et comportementales des cadres survivants (Fabre, 1997). Somme toute, emprunter un devis qui tienne compte des cycles de vie et de l'évolution des cadres.

## BIBLIOGRAPHIE

---

1. Akaike H. (1987), « Factor analysis and AIC », *Psychometrika*, 52, pp. 317-32.
2. Al Ali Adday S. (1998), « Que font réellement les Managers ? », *Humanisme et Entreprise*, Paris, No. 229, pp. 1-16.
3. Allen N.J. et Meyer J.P. (1996), « Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity », *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-76.
4. Allen N.J. et Meyer J.P. (1990), « The measurements and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
5. Angle H.L. et Perry J.L. (1983), « Organizational Commitment: individual and organizational influences », *Work and Occupations*, 10:2, pp. 123-46.
6. Aranya N. et Jacobson D. (1975), « An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment », *The Journal of Social Psychology*, 97, pp. 15-22.
7. Archier G. et Sérieyx H. (1984), « L'entreprise du 3<sup>e</sup> type », *Éditions du Seuil*, Paris.
8. Ardilly P. (1994), « Les Techniques de sondage », *Éditions Technip*, Paris.
9. Armstrong-Stassen M. (2002), « Designated redundant but escaping lay-off : A special group of lay-off survivors », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75:1, pp. 1-13.
10. Armstrong-Stassen M. (1998), « Downsizing the Federal Government : A Longitudinal Study of Managers' Reactions », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 15:4, pp. 310-21.
11. Armstrong-Stassen M. (1997), « The effect of repeated management downsizing and surplus designation on remaining managers : an exploratory study », *Anxiety, Stress, and Coping*, 10:4, pp. 377-84.
12. Arnold H.J. et Feldman D.C. (1982), « A multivariate analysis of the determinants of job turnover », *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 350-60.

13. Ashkenas R., Ulrich D., Jich T. et Kerr S. (1995), « The boundaryless Organization », *Jossey-Bass Publishers*, San Francisco.
14. Aubrey B. (1993), « Repensons le travail du cadre », *Harvard-L'Expansion*, pp. 56-64.
15. Baba V.V. et Knoop R. (1987), « Organizational Commitment and Independence Among Canadian Managers », *Relations Industrielles*, 42:2, pp. 325-44.
16. Baron R.B. et Kenny D.A. (1986), « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:6, pp. 1173-82.
17. Bartlett C.A. et Ghoshal S. (1998), « Trois profils de cadres pour l'an 2000 », *L'Expansion Management Review*, 88, pp. 17-26.
18. Bateman T.S. et Strasser S. (1984), « A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment », *Academy of Management Journal*, 27:1, pp. 95-112.
19. Becker H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *The American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40.
20. Becker T.E. (1992), « Foci and Bases of Commitment : Are They Distinctions Worth Making ? », *Academy of Management Journal*, 35:1, pp. 232-44.
21. Bentler P.M. (1990), « Comparative fit indexes in structural models », *Psychological Bulletin*, 107, pp. 238-46.
22. Bentler P.M. (1989), « EQS structural equations program manual », *BMDP Statistical Software*, Los Angeles, CA.
23. Bentler P.M. et Bonett D.G. (1980), « Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures », *Psychological Bulletin*, 88, pp. 588-606.
24. Bergeron P-G. (1983), « La Gestion Moderne : théorie et cas », *Gaëtan Morin éditeur*, Chicoutimi.
25. Berretta E. (1999), « Manager : les risques du métier », *Le Point*, No. 1376, pp. 116-7.

26. Bies R.J. et Moag J.S. (1986), « Interactional justice : Communication criteria for fairness ». In B.H. Sheppard (Ed), JAI Press, *Research on negotiation in organizations*, Greenwich, CT, 1, pp. 43-4.
27. Blakeslee G.S. (1984) « Holding on to your high-talent professionals », *Research Management*, 27, pp. 17-20.
28. Blau G.J. (1985) « The measurement and prediction of career commitment », *Journal of Occupational Psychology*, 58, pp. 277-88.
29. Bollen K.A. (1989), « A new incremental fit index for general structural equation models », *Sociological Methods and Research*, 17, pp. 303-16.
30. Bourque, J.J. (1995), « Le syndrome du survivant dans les organisations », *Gestion*, 20:3, pp. 114-8.
31. Braithwaite V.A. et Law H.G. (1985) « Structure of Human Values: Testing the Adequacy of the Rokeach Value Survey », *Journal of Personality and Social Psychology*, 49:1, pp. 250-63.
32. Brockner J. (1988) « The effects of work layoffs on survivors : Research, Theory and Practice ». In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational behavior*, Greenwich, CT, 10, pp. 213-55.
33. Brockner J., Grover S., Reed T., DeWitt R. et O'Malley M. (1987) « Survivors' Reactions to Layoffs : We Get by with a Little Help for Our Friends », *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 526-41.
34. Browne M.W. et Cudek R. (1989), « Single sample cross-validation indices for covariance structures », *Multivariate Behavioral Research*, 24, pp. 445-55.
35. Buchanan II B. (1974), « Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment », *Public Administration Review*, pp. 339-47.
36. Burke R.J. (1998), « Downsizing and restructuring in organizations : Research findings and lessons learned », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15:4, pp. 297-9.
37. Byrne B.M. (2001), « Structural Equation Modeling with AMOS », *Lawrence Erlbaum Associates, Publishers*, Mahwah, New Jersey.
38. Cadieux J. (2003), « Séminaire de techniques de recherche appliquée », *Notes de cours, DBA 930, Hiver 2003*, Université de Sherbrooke.

39. Caldwell D.F., Chatman J.A. et O'Reilly C.A. (1990), Building organizational commitment : A multifirm study », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 245-61.
40. Cameron K. (1994), « Investing Organizational downsizing : Fundamental issues », *Human Resource Management*, 33, pp. 183-8.
41. Cappelli P. (2000), « Managing Without Commitment », *Organizational Dynamics*, 28:4, pp. 11-24.
42. Cappelli P. (1992), « Examining Managerial Displacement », *Academy of Management Journal*, 35:1, pp. 203-17.
43. Cappelli P., Bassi L., Katz H., Knoke D., Osterman P. et Useem M (1997), « Change at work », *Oxford University Press*, New York, NY.
44. Carrière J. (1999), « L'explication et la gestion du phénomène de démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauchés » *Thèse de doctorat en relations industrielles*, Université de Montréal.
45. Cascio W.F. (1993), « Downsizing: What do we know ? What have we learned ? », *Academy of Management Executive*, 7, pp. 95-104.
46. Casey B. et Bruche G. (1983), « Work or retirement ? », *Aldershot*, Gower, UK.
47. Castonguay J. (1997), « L'emploi de demain et le gestionnaire », *Gestion*, 22:4, pp. 12-3.
48. Centre des dirigeants d'entreprise (1974), « Le malaise des cadres : un défi à l'entreprise », 2<sup>e</sup> édition.
49. Chelte A. F. et Tausky C. (1986), « A Note on Organizational Commitment », *Work and Occupations*, Vol. 13:4, pp. 553-61.
50. Cherrington D.J., Condie S.J. et England J.L. (1979), « Age and work values », *Academy of Management Journal*, 22, pp. 617-23.
51. Cochran L.R. (1983), « Level of Career Aspiration and Strength of Career Orientation », *Journal of Vocational Behavior*, 23, pp. 1-10.
52. Clay-Warner J., Hegtvedt K.A. et Roman P. (2005), « Procedural Justice, Distributive Justice : How Experiences With Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment », *Social Psychology Quarterly*, 68:1, pp. 89-102.

53. Cohen A. (1996), « On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment : How does it fit with the work commitment construct ? », *Educational and Psychological Measurement*, 56:3, pp. 494-503.
54. Cohen A. (1993), « Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness », *Journal of Business research*, 26, pp. 75-90.
55. Cohen-Charash Y. et Spector, P. (2001), « The role of justice in organizations : a meta analysis », *Organizational behavior and human resources processes*, pp. 18-31.
56. Cohens L., Ledford G. et Spreitzer G. (1996), « A Predictive model of Self-Managing Work Team Effectiveness », *Human Relations*, 49:5, pp. 644-74.
57. Cronbach L.J. (1951), « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.
58. Dawis R. (1992), « Person-environment fit and job satisfaction », dans *Job Satisfaction*, Cranny C., Cain Smith P. et Stone E. (dir.), New York : Lexington.
59. Deci E.L. et Ryan R.M. (2002), « Handbook of self-determination research », *University of Rochester Press*, Rochester, N.Y.
60. Dessler G. (1999), « How to Earn Your Employees' Commitment », *Academy of Management Executive*, 13:2, pp. 58-66.
61. Dielman T.E. (1991), « Applied Regression Analysis for Business and Economics », *PWS-Kent Publishing Company*, Boston.
62. Dillon A et Flood P. (1992), « Organizational Commitment : Do Human Resource Practices Make a Difference », *Irish Business and Administration Research*, 13, pp. 48-60.
63. Dolan S.L., Belout A. et Balkin D. (1999), « Downsizing Without Downgrading: An overview and lessons retained from the experiences of three large Canadian firms who have gone through the process », *Document de recherche 99-06*, École de Relations Industrielles, Université de Montréal.
64. Dougherty D. et Bowman E. (1995), « Le downsizing peut tuer l'innovation », *L'Expansion Management Review*, pp. 26-35.

65. Dubin R, Champoux J.E. et Porter L.W. (1975), « Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers », *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 411-21.
66. Dunham R.B., Grube J.A., et Castaneda M.B. (1994), « Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition », *Journal of Applied Psychology*, 79:3, pp. 370-80.
67. Elizur D. (1996), « Work values and commitment », *International Journal of Manpower*, 17:3, pp. 25-30.
68. Elizur D. (1984), « Facets of Work Values : A Structural Analysis of Work Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, 69:3, pp. 379-89.
69. Elizur D. et Koslowsky M. (2001), « Values and organizational commitment », *International Journal of Manpower*, 22:7, pp. 593-9.
70. Etzioni A. (1961), « A comparative analysis of complex organizations », *Free Press*, New York, NY.
71. Fabi B, Martin Y et Valois P. (1997), « L'engagement organisationnel : voie d'avenir de la mobilisation en milieu hospitalier québécois », dans *Mobilisation et efficacité au travail*, Laflamme R. (dir.), Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6, AIPTLF, Actes du 9<sup>ème</sup>. Congrès, pp. 47-64.
72. Fabre C. (1997), « L'impact de l'équité du plan social sur l'implication et l'engagement des salariés restants : les apports d'une étude empirique », dans Tremblay M. et Sire B. (dir.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses de l'École des Hautes Études Commerciales, Montréal, pp. 37-62.
73. Farrell D. et Rusbult C.E. (1981), « Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover : The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments », *Organizational Behavior and Human Performance*, 27-28, pp. 78-95.
74. Feldman D.C. (1996), « Managing Careers in Downsizing Firms », *Human Resource Management*, 35:2, pp. 145-61.
75. Ferris K.R. et Aranya N. (1983), « A comparison of two organizational commitment scales », *Personnel Psychology*, 36, pp. 87-98.

76. Fiorito J., Bozeman D. et Young A. (1997), « Organizational Commitment : Human Resource Policies and Organizational Characteristics », *College of Business*, Florida State University.
77. Fisher S.R. et White M.A. (2000), « Downsizing in a learning organization : are there hidden costs ? », *Academy of Management Review*, 25:1, pp. 244-51.
78. Foucher R. et Leduc F. (2001), « Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations », *Éditions Nouvelles*, Montréal.
79. Freedman D. (1993), « À «nouvelle» science, «nouveau» management », *Harvard-L'Expansion*, pp. 6-13.
80. Freeman R. et Rogers J. (1995), « Worker representation and participation survey : First report of findings. In Voos P. (Ed.), *Proceedings of the forty-Seventh Annual Meeting, Industrial Relations Association*, Madison.
81. Furnham A. (1984), « Work values and beliefs in Britain », *Journal of Occupational Behavior*, 5, pp. 281-91.
82. Galambaud B. (1997), « Une politique n'est pas une addition de pratiques », dans *L'Art du Management*, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 294-8.
83. Gélihier O. (1986), « Stratégie d'entreprise et motivation des hommes », *Hommes et Techniques*, Paris.
84. Ghorpade J., Lackritz J. et Singh G. (2001), « Work Values and Preferences for Employee Involvement in the Management of Organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13:4, pp. 191-203.
85. Glisson C. et Durick M. (1988), « Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations », *Administrative Quarterly*, 33, pp. 61-81.
86. Goffee R. et Hunt J.W. (1997), « Vers la fin du Management ? Le terrain contre l'école », dans *L'Art du Management*, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 714-7.
87. Golliau C. (1999), « Un chef pour l'an 2000 », *Le Point*, No. 1376, pp. 112-7.
88. Gosselin A. (1994), « La face cachée des rationalisations d'effectifs », *Info ressources humaines*, pp. 7-8.

89. Gottlieb M. R. et Conkling L. (1995), « Managing the Workplace Survivors », *Quorum Books*, Westport, CT.
90. Gratton L. (1997), « L'atout humain », dans *L'Art du Management*, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 272-9.
91. Grunberg L, Anderson-Connolly R et Greenberg E.S. (2000), « Surviving Layoffs », *Work and Occupations*, 27:1, pp. 7-31.
92. Guérin G. (1991), « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement », *Document de recherche 91-01*, École de Relations Industrielles, Université de Montréal.
93. Guérin G., Carrière J. et Wils T. (1999a), « Facteurs explicatifs de la démobilité chez les diplômés universitaires récemment embauchés », *Relations Industrielles*, 54:4, pp. 643-72.
94. Guérin G., Saba T. et Wils T. (1999b), « Peut-on expliquer l'implication des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites ? », *Document de recherche 99-02*, École de Relations Industrielles, Université de Montréal.
95. Guérin G., Wils T. et Saba T. (1996), « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus », *Document de recherche 96-01*, École de relations industrielles, Université de Montréal.
96. Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1994), « Le malaise professionnel : nature et mesure du concept », *Document de recherche 94-11*, École de relations industrielles, Université de Montréal.
97. Guérin G. et Wils T. (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé* », *Les Presses de l'Université de Montréal*, Montréal.
98. Hackett R.D., Bycio P. et Hausdorf P.A. (1994), « Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment », *Journal of Applied Psychology*, 79:1, pp. 15-23.
99. Hair Jr. J.F., Anderson R.E., Tatham R.L. et Black W.C. (1998), « Multivariate Data Analysis », Fifth Edition, *Prentice Hall*, Englewood Cliffs.

100. Harrington J.H. (1991), « Objectif Qualité Totale », *Publications Transcontinental inc.*, Montréal.
101. Herzberg R. (1966), « Work and the Nature of Man », *World*, Cleveland.
102. House R.J. et Rizzo J.R. (1972), « Role Conflict and Role Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior », *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, pp. 467-505.
103. Hout T. et Carter J. (1996), « Les habits neufs des cadres dirigeants », *L'Expansion Management Review*, 81, pp. 51-61.
104. Hrebiniak L.G. et Alutto J.A. (1973), « Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment », *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 555-73.
105. Igalens J. (1997), « La mobilisation des Ressources Humaines », *Personnel – ANDCP*, 378, pp. 37-41.
106. Irving P.G. et Meyer J.P. (1994), « Reexamination of the Met-Expectations Hypothesis : a Longitudinal Analysis », *Journal of Applied Psychology*, 79:6, pp. 937-49.
107. Ivancevich J.M. (1985), « Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes », *Academy of Management Journal*, 28:1, pp. 219-28.
108. Iverson R.D. (1996), « Employee acceptance of organizational change : the role of organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, 7:1, pp. 122-49.
109. Jamal M. (1990), « Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation », *Human relations*, 43:8, pp. 727-38.
110. James L.R., Mulaik S.A. et Brett J.M. (1982), « Causal analysis : assumptions, models, and data », *Sage*, Beverly Hills, CA.
111. Jaros S.J. (1997), « An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions », *Journal of Vocational Behavior*, 51, pp. 319-37.

112. Jöreskog K.G. (1969), « A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis », *Psychometrika*, 34, pp. 183-202.
113. Kalleberg A.L. (1977), « Work values and job rewards : a theory of job satisfaction », *American Sociological Review*, 42, pp. 124-43.
114. Kanter R.M. (1991) « Les habits neufs du manager », *Harvard-L'Expansion*, pp. 30-9.
115. Kanter R.M. (1968), Commitment and social organization : A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 33, pp. 499-517.
116. Kanungo R.N. (1982), « Measurement of Job and Work Involvement », *Journal of Applied Psychology*, 67:3, pp. 341-9.
117. Katz R. et Van Maanen J (1977), « The Loci of Work Satisfaction : Job, Interaction, and Policy », *Human Relations*, 30:5, pp. 469-86.
118. Kélada J. (1992), « Comprendre et réaliser la Qualité Totale », *Éditions Quafec*, 2<sup>ème</sup> édition, Dollard-des-Ormeaux.
119. Ketelhöhn W. (1997), « L'heure n'est plus aux recettes miracles, mais à la réflexion », dans *L'Art du Management*, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 729-33.
120. Kets de Vries M.F.R. et Balazs K. (1997), « The Downside of Downsizing », *Human Relations*, 50:1, pp. 11-50.
121. Kidron A. (1978), « Work Values and Organizational Commitment », *Academy of Management Journal*, 1978, 21:2, pp. 239-47.
122. Koch R. et Godden I. (1997), « Le management sans managers », *L'Expansion Management Review*, 86, pp. 66-75.
123. Koch R. et Steers R. (1978), « An empirical analysis of organizational identification », *Academy of Management Journal*, 14, pp. 213-26.
124. Kotter J.P. (1988), « The Leadership Factor », *Free Press*, New York.
125. Kozlowski S.W.J., Chao G.T., Smith E.M. et Hedlund J. (1993), « Organizational downsizing : strategies, interventions, and research implications », In C.L. Cooper et I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 8, John Wiley & Sons, New York, NY, pp. 263-332.

126. Kundi B.A.T. et Saleh S.D. (1993), « A Model of Organizational Commitment : Instrumental and Intrinsic Motivation and Beyond », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10:2, pp. 154-66.
127. Labib N. et Appelbaum S. H. (1996), « Strategic Downsizing : A Human Resources Perspective », *Human Resource Planning*, 16:4, pp. 69-93.
128. Laflamme M., Goyette J. et Mathieu L. (1996), « Le gestionnaire en pleine mutation : les huit dimensions et comportements associés à la mobilisation des personnels », *Revue Organisation*, 5:2, pp. 65-76.
129. Laflamme R. (1997), « Mobilisation ou manipulation ? », dans *Mobilisation et efficacité au travail*, Laflamme R. (dir.), Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6, AIPTLF, Actes du 9<sup>ème</sup>. Congrès, pp. 87-96.
130. Lawler III E.E. (1993) « Creating the High-Involvement Organization », in Galbraith, J.R., Lawler III, E.E. and Ass., *Organizing for the future, The New Logic for Managing Complex Organizations*, Josey-Bass, San-Francisco, pp. 172-93.
131. Lee K.B. (1992) « A study of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Unpublished master's thesis*, Sung Kyun Kwan University, Seoul, Korea.
132. Lee C., Pillutia M. et Law K.S. (2000), « Power-distance, Gender and Organizational Justice », *Journal of Management*, 26, pp. 685-704.
133. Lee T.W. et Mowday R.T. (1987), « Voluntary leaving an organization : An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover », *Academy of Management Journal*, 30, pp. 721-43.
134. Lefebvre S., Charland P. et Lecompte L. (2000), « Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : Enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs », *Pistes*, 2:1, pp. 1-13.
135. Lemire M. (2000), « Comprendre les transformations du système de santé », *Ao! Espaces de la parole, Éditions de l'Épisode* 6:3, pp. 4-7.
136. Lemire L. et Saba T. (1997), « Questionnaire sur la carrière dans la fonction publique canadienne », *École Nationale d'Administration Publique*, Université du Québec et Université de Montréal, Montréal.

137. Levinson D.J. (1978), « The Seasons of a man's life », *Knopf*, New York.
138. Levy S. (1990), « Values and Deeds », *Applied Psychology : An International Review*, 39:4, pp. 379-400.
139. Lewin E. et Johnston J. (2001), « The impact of downsizing and restructuring on organizational competitiveness », *Applied Psychology : An International Review*, 10, pp. 45-51.
140. Lind E.A. et Tyler T.R. (1988), « The social psychology of procedural justice », *Pelnum*, New York.
141. Linden R. et Green S. (1980), « On the measurement of career orientation », *Paper presented at the Midwest Academy of Management Meeting*, Cincinnati.
142. Locke E.A. (1976), « The nature and causes of job satisfaction », In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago.
143. Lodahl T.M. et Kejner M. (1965), « The definition and measurement of job involvement », *Journal of Applied Psychology*, 49:1, pp. 24-33.
144. Luthans B.C. et Sommer S.M. (1999), « The impact of downsizing on workplace attitudes », *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, 24:1, pp. 46-70.
145. Luthans F., Baack D. et Taylor L. (1987), « Organizational Commitment : Analysis of Antecedents », *Human Relations*, 40:4, pp. 219-36.
146. Luthans F., McCaul H.S. et Dodd N.G. (1985), « Organizational commitment : a comparison of American, Japanese, and Korean employees », *Academy of Management Journal*, 28:1, pp. 213-9.
147. Madsen S.R., Miller D. et John C.R. (2005) « Readiness for Organizational Change : Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference ? », *Human Resource Development Quarterly*, 16:2, pp. 213-33.
148. Malcor B. (1984), « La mobilisation des hommes de l'entreprise », *Direction et Gestion des Entreprises*, 20:4, pp. 41-8.
149. March R.M. et Simon H.A. (1958) « Organizations », *Wiley*, New York.

150. Marsden P.V., Kalleberg A.L. et Cook C.R. (1993) « Gender Differences in Organizational Commitment », *Work and Occupations*, 20:3, pp. 368-90.
151. Marsh R.M. et Mannari H. (1977), « Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study », *Administrative Science Quarterly*, 22:1, pp. 57-75.
152. Mathieu J.E. et Zajac D.M. (1990), « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, 108:2, pp.171-94.
153. Mayer R.C. et Schoorman F.D. (1998), « Differentiating antecedents of organizational commitment : a test of March and Simon's model », *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 15-28.
154. McKnight R. et Thompson M. (1990), « Navigating organizational change », *Training and Development*, pp. 46-52.
155. Meissner D. (2002), « La Colombie-Britannique inflige une saignée à sa fonction publique », *Journal La Presse*, janvier 2002.
156. Meschi P.X. (1996), « La restructuration par downsizing : source d'inertie ou de transformation ? », Actes du 7<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, *Université Panthéon-Assas*, Paris, Octobre 1996.
157. Meyer J.P. et Allen N.J. (1997), « Commitment in the Workplace », *SAGE Publications*, Thousand Oaks, C.A.
158. Meyer J.P. et Allen N.J. (1991), « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, 1:1, pp.61-89.
159. Meyer J.P. et Allen N.J. (1988), « Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment : A longitudinal analysis », *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp. 195-209.
160. Meyer J.P. et Allen N.J. (1986), « Development and consequences of three components of Organizational Commitment », *Paper presented at the annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada*, Whistler, BC.
161. Meyer J.P., Allen N.J. et Smith C.A. (1993), « Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78:4, pp. 538-51.

162. Meyer J.P. et Herscovitch L. (2002), « Commitment to organizational change : Extension of a three-component model », *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 474-87.
163. Meyer J.P., Irving P.G. et Allen N.J. (1998), « Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment », *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 29-52.
164. Meyer J.P., Paunonen S.V., Gellatly I.R., Goffin R.D. et Jackson D.N. (1989), « Organizational Commitment and Job Performance : It's the Nature of the Commitment That Counts », *Journal of Applied Psychology*, 74:1, pp. 152-6.
165. Michaels C.E. et Spector P.E. (1982), « Causes of employee turnover : A test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model », *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 53-9.
166. Mintzberg H. (1995), « Un tour d'horizon des vraies fonctions du dirigeant », *L'Expansion Management Review*, 76, pp. 29-40.
167. Mintzberg H. (1984), « Le manager du quotidien : les dix rôles du cadre », *Éditions d'organisation*, Paris.
168. Mishra K.E., Spreitzer G.M. et Mishra A.K. (1998), « Preserving Employee Morale during Downsizing », *Sloan Management Review*, pp. 83-95.
169. Moorman R.H. (1991), « Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship ? », *Journal of Applied Psychology*, 76:6, pp. 845-55.
170. Morazain J. (1994), « Cadres en Péril », *Commerce*, avril 1994, pp. 74-8.
171. Morgeson F.P., Delaney-Klinger K. et Hemingway M.A. (2004), « The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance », *Journal of Applied Psychology*, en impression.
172. Morin P. (1997), « Management et Managers », in *Management et Organisation des Entreprises*, *Cahiers français*, 287, pp. 11-4.
173. Morris J.H. et Sherman J.D. (1981), « Generalizability of an Organizational Commitment Model », *Academy of Management Journal*, 24:3, pp. 512-26.

174. Morrison E.W. et Robinson S.L. (1997), « When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, 22:1, pp. 226-56.
175. Mottaz C.J. (1988), « Determinants of Organizational Commitment », *Human Relations*, 41:6, pp. 467-82.
176. Mottaz C.J. (1986), « Gender Differences in Work Satisfaction, Work-Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction », *Human Relations*, 39:4, pp. 359-78.
177. Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982), « Employee-organization linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover », *Academic Press*, New York.
178. Mowday R.T., Steers R.M. et Porter L.W. (1979), « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-47.
179. Mulaik S.A., James R.J., Van Alstine J., Bennett N., Lind S. et Stilwell C.D. (1989), « Evaluation of Goodness-of-fit indices for structural equation models », *Psychological Bulletin*, 105, pp. 430-45.
180. Oliver N. (1990), « Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm : Evidence from the U.K. », *Human Relations*, 43:6, pp. 513-26.
181. O'Reilly III C. et Chatman J. (1986), « Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior », *Journal of Applied Psychology*, 71:3, pp. 492-9.
182. Paillé P. (2004), « Transformation des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherche », *Revue de Gestion des ressources humaines*, 54, pp. 45-55.
183. Pennings I.M. (1970), « Work value systems of white collar workers » *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 397-405.

184. Peters L.H., Bhagat R.S. et O'Connor E.J. (1981), « An Examination of the Independent and Joint Contributions of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Intentions to Quit », *Group and Organization Studies*, 6:1, pp. 73-82.
185. Pfeffer J. et Veiga F. (1999), « Putting People First for Organizational Success », *Academy of Management Executive*, 13:2, pp. 37-48.
186. Picot G. et Heisz A. (2000), « The Performance of the 1990s Canadian Labour Market », Paper No. 148, *Statistics Canada, Business and Labour Market Analysis Division*.
187. Pierce J.L. et Dunham R.B. (1987), « Organizational Commitment : Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences », *Journal of Management*, 13:1, pp. 163-78.
188. Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. et Boulian P.V. (1974), « Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians », *Journal of Applied Psychology*, 59:5, pp 603-9.
189. Porter L.W. et Steers R.M. (1973), Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism », *Psychological Bulletin*, 80, pp. 151-76.
190. Powell G.N., Posner B.Z. et Schmidt W.H. (1984), « Sex Effects on Managerial Value Systems », *Human Relations*, 37:11, pp. 909-21.
191. Preuss G.A. et Lautsch B.A. (2002), « The Effect of Formal versus Informal Job Security on Employee Involvement Programs », *Relations Industrielles*, 57:3, pp. 517-41.
192. Price J.L. et Mueller C.W. (1981), « A Causal Model of Turnover for Nurses », *Academy of Management Journal*, 24:3, pp. 543-65.
193. Putti J.M., Aryee S. et Liang T.K. (1989), « Work Values and Organizational Commitment : A Study in the Asian Context », *Human Relations*, 42:3, pp. 275-88.
194. Randall D.M. (1990), « The consequences of organizational commitment : methodological investigation », *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp. 361-78.

195. Reichers A.E. (1985), « A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment », *Academy of Management Review*, 10:3, pp. 465-76.
196. Reilly N.P. et Orsak C.L. (1991), « A Career Stage Analysis of Career and Organizational Commitment in Nursing », *Journal of Vocational Behavior*, 39, pp. 311-30.
197. Reynolds S., Fisher A.B. et White M.A. (2000), « Downsizing in a learning organization : what are the hidden costs ? », *Academy of management review*, 25, pp. 244-52.
198. Ritzer G. et Trice H.M. (1969), « An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory », *Social Forces*, 47, pp. 475-8.
199. Rizzo J.R., House R.J. et Lirtzman S.I. (1970), « Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-63.
200. Rodwell J, Kienzle R. et Shadur M. (1998), « The Relationship Away Work Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance.: The Integral Role of Communication », *Human Resource Management*, 37, pp. 277-93.
201. Rokeach M. (1979), « Understanding Human Values », *Free Press*, New York, NY.
202. Rondeau R. et Lemelin M. (1991), « Pratiques de gestion mobilisatrices », *Gestion*, février 1991, pp. 26-32.
203. Rosen B. et Jerdee T. (1988), « Managing older workers' careers », *Research in Personnel & Human Resource Management*, 6, pp. 37-74.
204. Rousseau D.M. et Tijoriwala S.A. (1998), « Assessing psychological contracts : Issues, alternatives, and measures », *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 679-95.
205. Roussel P. et Wacheux F. (2005), « Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », Collection Méthodes et Recherches, *Éditions De Boeck*, Bruxelles.
206. Roussel P., Durrieu F., Campoy É. et El Akremi A. (2002), « Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion », Collection Recherche en Gestion, *Economica*, Paris.

207. Rusbult C.E. et Farrell D. (1983), « A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments », *Journal of Applied Psychology*, 68:3, pp. 429-38.
208. St-Onge S., Renaud S., Guérin G. et Caussignac É. (2002), « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille », *Relations Industrielles*, 57:3, pp. 491-516.
209. Saba T. (1995), « Les aspirations insatisfaites des professionnels syndiqués de 50 ans ou plus : Nature et gestion », *Thèse de doctorat*, École de Relations Industrielles, Université de Montréal.
210. Saba T., Guérin G. et Wils T. (1998), « Managing Older Professionals in Public Agencies in Quebec », *Public Productivity and Management Review*, 22:1, pp. 15-34.
211. Saba T., Guérin G. et Wils T. (1992), « Facteurs explicatifs de l'attachement à un secteur d'activité : Le cas des cadres et des professionnels d'une institution bancaire canadienne », *Collection Tiré à part No. 4*, École de Relations Industrielles, Université de Montréal, pp. 13-20.
212. Saba T., Guérin G. et Wils T. (1992a), « L'engagement organisationnel chez les professionnels vieillissants : une étude comparative entre les secteurs public et privé », dans *Travail et Carrière en quête de sens*, Laflamme R. (Dir.) Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 5, AIPTLF, Actes du 7<sup>ème</sup> Congrès, pp. 359-74.
213. Salancik G.R. (1977), « New Directions in Organizational Behavior », *St-Clair Press*, Chicago.
214. Schermerhorn J.R., Hunt J.G. et Osborn R.N. (2002), « Comportement humain et organisation », *Éditions du Renouveau Pédagogique*, Montréal.
215. Schmidt W.H. et Posner B.Z. (1983), « Managerial Values in perspective », *American Management Association*, AMA Membership Publication Division, New York.

216. Schneider B, Gunnarson S.K. et Wheeler J.K. (1992), « The role of opportunity in the conceptualization and measurement of job satisfaction », *in Job satisfaction (ed. Cranny, Smith et Stone, Lexington Books, New York.*
217. Schwartz S.H. et Bilsky W. (1990), « Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values : Extensions and Cross-Cultural Replications », *Journal of Personality and Social Psychology*, 58:5, pp. 878-91.
218. Serieyx H. (1987), « Mobiliser l'intelligence de l'entreprise », *Entreprise moderne d'édition*, Paris.
219. Shah P.P. (2000), « Network destruction : the structural implications of downsizing », *Academy of Management Journal*, 43:1, pp. 101-12.
220. Shore L.M. et Wayne S.J. (1993), « Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 78:5, pp. 774-80.
221. Simpson P.A et Kaminski M. (2003), « Gender, Organizational justice perception, and Union organizing », *Paper presented at the Women and Unions: Still the Most Difficult Revolution ?*, Conference, Cornell University.
222. Skarlicki D.P. et Folger R. (1997), « Retaliation in the Workplace : The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice », *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 434-43.
223. Skarlicki D.P. et Latham G.P. (1996), « Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union : A Test of Organizational Justice Theory », *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 161-9.
224. Smith C.A. (1995), « Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment » *Thèse de Doctorat*, Western University.
225. Smith P.L. et Hoy E. (1992), « Job Satisfaction and Commitment, Older Workers in Small Businesses », *Journal of Small Business Management*, pp. 106-18.
226. Somers M.J. (1995), « Organizational commitment, turnover and absenteeism : an examination of direct and interaction effects », *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 49-58.

227. Somers M. et Birnbaum D. (2000), « Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance », *Public Personnel Management*, 29:3, pp. 353-65.
228. Sparrow P.R. (2000), « New employee behaviors, work designs and forms of work organization : What is in store for the future of work ? », *Journal of Managerial Psychology*, 15:3, pp. 202-18.
229. Spreitzer G.M. et Mishra A.K. (2002), « To stay or to go : voluntary survivor turnover following an organizational downsizing », *Journal of Organizational Behavior*, pp. 707-23.
230. Staw B.M. (1977), « Two sides of commitment », Paper presented at the meeting of the *Academy of Management*, Orlando, FL.
231. Steers R.M. (1977), « Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment », *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.
232. Steiger J.H. et Lind J.C. (1980), « Statistically-based tests for the number of common factors », Communication au Congrès Annuel de la *Psychometric Society*, Iowa City, IO.
233. Stevens J.M., Beyer J.M. et Trice H.M. (1978), « Assessing Personal Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment », *Academy of Management Journal*, 21:3, pp. 380-96.
234. Stopford J. (1997), « Gérer en des temps agités », dans L'Art du Management, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 724-8.
235. Tapia C. (1994), « Intégrer les jeunes dans l'entreprise », *Les Éditions de l'organisation*, Paris.
236. Tarr S.C. et Juliano W.J. (1992), « Leading a Team Through Downsizing », *HR Magazine*, pp. 91-100.
237. Taylor, F.W. (1911), « The Principles of Scientific Management », *Harper*, New York.
238. Thibaut J. et Walker L. (1975), « Procedural justice : a psychological analysis », *Erlbaum*. Hillsdale.
239. Thiétart R-A. et coll. (1999), « Méthodes de recherche en management », *Dunod*, Paris.

240. Tremblay M. (2002), « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe », *Effectif*, Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec, pp. 18-25.
241. Tremblay M., Guay P. et Simard G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Cirano*, Série Scientifique, Montréal, 2000s-24.
242. Tremblay M., Rondeau A. et Lemelin M. (1998), « La mise en oeuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus ? », *Mobilisation et efficacité au travail*, Laflamme R. (dir.), Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6, AIPTLF, Actes du 9<sup>ème</sup> Congrès, pp. 97-111.
243. Trudel R. et Antonius R. (1991), « Méthodes quantitatives appliquées aux sciences humaines », *Les Éditions de la Chenelière inc.*, Montréal.
244. Tuma N.B. et Grimes A.J. (1981), « A Comparison of Models of Role Orientations of Professionals in a Research-Oriented University », *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 187-206.
245. Turgeon B. (1989), « La pratique du management », *McGraw-Hill, Éditeurs*, 2<sup>e</sup>. édition.
246. Turnley W.H. et Feldman D.C. (2000), « Re-examining the effects of psychological contract violations : unmet expectations and job dissatisfaction as mediators », *Journal of Organizational Behavior*, 21:1, pp. 25-42.
247. Vandenberghe C., Bentein K. et Stinglhamber F. (2003), « Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group : Antecedents and Outcomes », *Journal of Vocational Behavior (in press)*.
248. Veiga, J.F. (1981), « Plateaued versus Non-Plateaued Career Patterns, Attitudes and Path Potential », *Academy of Management Journal*, 24:3, pp. 566-78.
249. Verma A. et Cutcher-Gershenfeld J. (1996), « Workplace innovation and systems change », in D. Belman, M. Gunderson et D. Hyatt (Eds.), *Public sector Employment in a time of transition*, Industrial Relations Research Association, Madison, WI, pp. 201-42.

250. Vigoda E. (2000), « Internal politics in public administration systems : An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance », *Public Personnel Management*, 29:2, pp. 185-210.
251. Wagar T.H. (1998), « Exploring the consequences of workforce reduction », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15:4, pp. 300-11.
252. Wanous J.P., Poland T.D., Premack S.L. et Davis K.S (1992), « The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors : A Review and Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, 77:3, pp. 288-97.
253. Webber R.A. (1997), « Impératifs modernes », dans L' Art du Management, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 3-13.
254. Whitener E.M. et Walz P.M. (1993), « Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover », *Journal of Vocational Behavior*, 42, pp. 265-81.
255. Wiener Y. et Gechman A.S. (1977), « Commitment : A Behavioral Approach to Job Involvement », *Journal of Vocational Behavior*, 10, pp. 47-52.
256. Wiener Y. et Vardi Y. (1980), « Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes – An Integrative Approach », *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, pp. 81-96.
257. Wiesenfeld B.M., Brockner J. et Thibault V. (2000), « Procedural Fairness, Managers' Self-Esteem, and Managerial Behaviors Following a Layoff », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83:1, pp. 1-32.
258. Wils T., Labelle C. et Guérin G. (2000), « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, 24:4, pp. 20-31.
259. Wils T., Labelle C., Guérin G. et Tremblay M. (1998), « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Document de recherche 98-01*, Université du Québec à Hull.

260. Winefield A.H., Winefield H.R., Tiggemann M. et Goldney R.D. (1991), « A Longitudinal Study of the Psychological Effects of Unemployment and Unsatisfactory Employment on Young Adults », *Journal of Applied Psychology*, 76:3, pp. 424-31.
261. Withey M. (1988), « Antecedents of value based and economic organizational commitment », in S.L. McShane (Ed.), Proceedings of the Annual Meeting of the Administrative Science Association of Canada, *Organizational Behavior*, 9, pp. 124-33.
262. Woodworth R.S. (1928), « Dynamic Psychology », in C. Murchison (Ed), *Psychologies of 1925*, Clark University Press, Worcester, MA.
263. Worrall L., Cooper C. et Campbell F. (2000), « The New Reality for UK Managers : Perpetual Change and Employment Instability », *Work, Employment and Society*, 14:4, pp. 647-68.
264. Wright B. et Barling J. (1998), « The Executioners' Song » : Listening to Downsizers Reflect on their Experiences », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15:4, pp. 339-55.
265. Zeffane R. (1994), « Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style : A Comparison of Public and Private Sector Employees », *Human Relations*, 47:8, pp. 977-1001.

## Annexe A Liens entre les variables

Caractéristiques individuelles	Relations	Auteurs
<b>A. Facteurs sociodémographiques</b>		
Âge	Engagement augmente avec l'âge	Angle et Perry, 1983 Chelte et Tausky, 1986 Cherrington et al., 1979 Hrebiniak et Alutto, 1973 Meyer et al., 1989 Mowday et al., 1982 Rosen et Jerdee, 1988 Salancik, 1977 Steers, 1977
Niveau de scolarité	Engagement organisationnel (-)  Les plus scolarisés entretiennent des attentes plus élevées et sont plus facilement désengagés	Baba et Knoop, 1987 Glisson et Durick, 1988 Luthans et al., 1987 Meyer et Allen, 1988 Putti et al., 1989 Smith et Hoy, 1992  Blakeslee, 1984 Cherrington et al., 1979 Tapia, 1994
Nombre d'enfants à charge	Engagement (+) en fonction du no. d'enfants à charge  Engagement (-) en fonction du no. d'enfants à charge	Chelte et Tausky, 1986  Marsden et al., 1993
Sexe	Différences entre les attentes féminines et masculines, mais les similarités l'emportent  Attentes différentes entre hommes et femmes.  Femmes + engagés que Hommes  Neutre. Faible déterminant pour expliquer la variance	Mottaz, 1986 Powell et al., 1984  Elizur, 1984 Furnham, 1984  Angle et Perry, 1983  Chelte et Tausky, 1986
Statut marital	Cadres avec conjoint = engagement (+)	Chelte et Tausky, 1986 Marsden et al., 1993

<b>Caractéristiques individuelles</b>	<b>Relations</b>	<b>Auteurs</b>
<b>B. Facteurs professionnels</b>		
Ancienneté	Engagement organisationnel (+)  Engagement moral  Engagement raisonné (+)	Buchanan II, 1974 Luthans et al., 1987 Mottaz, 1988  Cherrington et al., 1979  Dunham et al., 1994
Niveau de salaire	Engagement organisationnel (+)	Steers, 1977
Niveau hiérarchique	Les niveaux les plus élevés sont plus engagés envers les valeurs de l'organisation	Fabi et al., 1997 Stevens et al., 1978
Nombre de mois sur le marché du travail	Engagement organisationnel (-)	Blakeslee, 1984 Wanous et al., 1992
Statut de l'emploi	Précarité dans l'emploi influence négativement les possibilités de réalisation des attentes	Winefield et al., 1991
<b>C. Facteurs psychoaffectifs et cognitifs</b>		
Attachement au travail	Engagement organisationnel (+)	Mathieu et Zajac, 1990
Importance du travail	Engagement organisationnel (+)	Mathieu et Zajac, 1990
Plafonnement de carrière	Engagement organisationnel (+) lorsque les employés perçoivent que l'organisation prend à cœur leurs intérêts	Mowday et al., 1982

<b>Caractéristiques organisationnelles</b>	<b>Relations</b>	<b>Auteurs</b>
Changements organisationnels	Potentiel d'influence sur engagement affectif, raisonné et moral	Meyer et Allen, 1997
Justice perçue	Engagement affectif et moral (+) Engagement raisonné (-)	Fabre (1997)
Communication des rationalisations d'effectifs	Engagement organisationnel (+) Eng. affectif, raisonné et moral (+)	Lind et Tyler, 1988 Meyer et Allen, 1997
Ambiguïté/clarté du rôle	Engagement affectif et moral (-)	Allen et Meyer, 1990 Allen et Meyer, 1996 Lee, 1992 Morris et Sherman, 1981 Reilly et Orsak, 1991
Ambiguïté/clarté du rôle	Engagement organisationnel (-)	Hrebiniak et Alutto, 1973 Jamal, 1990 Stevens et al., 1978
Taille de l'organisation	Aucune corrélation évidente Engagement organisationnel (+)	Hrebiniak et Alutto, 1973 Morris et Sherman, 1981 Mathieu et Zajac, 1990
Pratiques de GRH		
Conditions de travail	Engagement organisationnel (+)	Irving et Meyer, 1994
Contenu du travail	Valeurs intrinsèques au travail = engagement (+)	Herzberg, 1966 Putti et al., 1989
Défi dans le travail	Engagement affectif et moral (+) Engagement raisonné (-)	Allen et Meyer, 1996 Lee, 1992
Dév. des compétences	Engagement affectif (+)	Tremblay et al., 2000
Partage d'information	Engagement affectif (+)	Tremblay et al., 2000
Reconnaissance	Engagement organisationnel Engagement affectif (+)	Irving et Meyer, 1994 Tremblay et al., 2000
Responsabilité	Engagement organisationnel	Irving et Meyer, 1994
Rétroaction	Engagement affectif et moral (+) Engagement raisonné (-)	Allen et Meyer, 1996 Lee, 1992
Appui des supérieurs	Engagement affectif (+)	Withey, 1988
Appui organisationnel	Engagement affectif (+)	Shore et Wayne, 1993

Conséquences de l'engagement organisationnel	Relations	Auteurs
Efficacité organisationnelle	Engagement organisationnel	Mottaz, 1988 Mowday et al., 1982 Randall, 1990; Reichers, 1985
Performance au travail Performance au travail  Citoyenneté organisationnelle  Comportement - extra role  Considérations non éthiques  Appui à l'organisation	Engagement affectif et moral (+)  Aucune Engagement affectif (+) et raisonné (-)  Engagement organisationnel  Engagement affectif (+), moral (-) Engagement affectif, raisonné (+) Engagement affectif (+), moral (+) Engagement raisonné (-)  Engagement affectif (+)  Engagement raisonné (+)  Engagement affectif (+)	Lee, 1992 Meyer et Allen, 1997 Hackett et al., 1994 Konovsky et Cropanzano, 1991 Meyer et al., 1989 Wiener et Vardi, 1980  McDonald, 1993 Oliver, 1990; Randall, 1990 Meyer et Allen, 1997 Shore et Wayne, 1993  Meyer et Allen, 1986  Wahn, 1993  Oliver, 1990; Randall, 1990
Rétention des employés Intention de quitter          Intention de rester	Engagement : trois dimensions (-)   Engagement affectif (-)  Engagement affectif (+)  Engagement affectif et moral (-)  Engagement affectif et raisonné (-)  Engagement : trois dimensions (+)	Hackett et al., 1994 McDonald, 1993 Meyer et al., 1993 Meyer et Allen, 1997  Carson et Bedeian, 1994 Jenkins, 1993  Konovsky et Cropanzano, 1991 Lee, 1992  Cohen, 1993 Whitener et Walz, 1993  Wiener et Vardi, 1980  Somers, 1995
Roulement	Engagement organisationnel (-)	Oliver, 1990; Randall, 1990

	Engagement affectif et moral (-) Engagement affectif et raisonné (-)	Somers, 1995 Whitener et Walz, 1993 Wiener et Vardi, 1980
Bien-être des employés	Engagement affectif (-) Engagement affectif et moral (-)	Meyer et Allen, 1997 Reilly et Orsak, 1991



# Q

uestionnaire  
sur les attentes professionnelles des cadres  
des établissements  
de la Santé et des Services Sociaux  
de Montréal-Centre

**Même s'il aborde le sujet de la retraite,  
ce questionnaire est destiné aux cadres de  
tout âge.**

---

***L'équipe de recherche :***

Gilles Guérin, Ph.D. Professeur titulaire

Tania Saba, Ph.D. Professeure agrégée

Jean M. Trudel, M.Sc. Candidat au doctorat

École de relations industrielles, Université de Montréal

# PARTIE I : LES ATTENTES PROFESSIONNELLES

1 Voici un certain nombre d'attentes professionnelles. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, répondez aux deux questions suivantes :

	(1) Cette attente est-elle importante pour vous?							(2) Est-il possible de réaliser cette attente dans votre emploi?						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1 Acquérir de nouvelles compétences	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2 Être consulté(e)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3 Voir mon travail reconnu	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4 Avoir de la variété dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5 Avoir du pouvoir	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6 Continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de la retraite	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7 Progresser dans ma carrière	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8 Avoir des contacts avec les gens	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9 Gérer mon temps de travail	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10 Utiliser les nouvelles technologies	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11 Être utile à mon organisation	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12 Maintenir mes connaissances à jour	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13 Être informé(e)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14 Travailler à mon rythme personnel	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15 Participer à la prise de décision	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16 Prendre ma retraite le plus vite possible	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17 Avoir la sécurité d'emploi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18 Pouvoir changer "les choses"	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19 Voir mon expérience reconnue	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20 Être autonome dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21 Transférer mes connaissances	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22 Voir mes efforts récompensés	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23 Travailler dans le cadre d'une vision claire	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
24 Prendre des initiatives	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
25 Utiliser mes compétences	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
26 Équilibrer ma vie de travail et ma vie privée	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
27 Avoir une charge de travail moins lourde	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
28 Travailler dans un climat agréable	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
29 Avoir le temps de réfléchir	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
30 Être écouté(e)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
31 Relever des défis	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
32 Disposer de ressources suffisantes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
33 Avoir le soutien de mes supérieurs	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
34 Avoir des mandats de travail précis	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
35 Me réaliser dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
36 Satisfaire les besoins des clients	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
37 Pouvoir être mobile	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

- 2 Avez-vous **d'autres attentes professionnelles** que vous ressentez fortement et qui ne peuvent se réaliser dans le cadre actuel de votre emploi ?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## PARTIE II : EMPLOI ET CARRIÈRE

- 3 Voici un certain nombre de **tendances observables** dans les milieux de travail. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, veuillez indiquer dans quelle mesure chacune de ces tendances est présente dans le cadre de votre emploi :

1. Très faiblement présente
2. Faiblement présente
3. Assez faiblement présente
4. Moyennement présente
5. Assez fortement présente
6. Fortement présente
7. Très fortement présente

1	Imputabilité accrue pour des décisions que l'on ne contrôle pas	1	2	3	4	5	6	7
2	Assouplissement des conventions collectives	1	2	3	4	5	6	7
3	Augmentation des responsabilités	1	2	3	4	5	6	7
4	Alourdissement du ratio cadre/employés	1	2	3	4	5	6	7
5	Extension des exigences de communication	1	2	3	4	5	6	7
6	Multiplication des partenariats	1	2	3	4	5	6	7
7	Importance des jeux de coulisse	1	2	3	4	5	6	7
8	Style de gestion plus participatif	1	2	3	4	5	6	7
9	Ambiguïté accrue dans le travail	1	2	3	4	5	6	7
10	Coexistence de différentes cultures organisationnelles	1	2	3	4	5	6	7
11	Complexification du travail	1	2	3	4	5	6	7
12	Exigences accrues de la clientèle	1	2	3	4	5	6	7
13	Alourdissement de la charge de travail	1	2	3	4	5	6	7
14	Utilisation accrue de nouvelles technologies	1	2	3	4	5	6	7
15	Accroissement des conflits de rôle	1	2	3	4	5	6	7
16	Limitation des ressources	1	2	3	4	5	6	7

4 *Autres **tendances** observées dans votre milieu de travail:*


---



---



---



---



---



---



---



---

5 *Comment évaluez-vous votre **performance au travail** durant les douze derniers mois?*

Assez mauvaise   
  Mauvaise   
  Moyenne   
  Assez bonne   
  Bonne   
  Très bonne   
  Exceptionnelle

6 *Selon vous, comment votre supérieur évalue-t-il votre **performance au travail** durant les douze derniers mois?*

Assez mauvaise   
  Mauvaise   
  Moyenne   
  Assez bonne   
  Bonne   
  Très bonne   
  Exceptionnelle

7 *Voici un certain nombre d'affirmations qui ont trait à votre **cheminement de carrière**. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations :*

1. Totalemment en désaccord
2. Assez en désaccord
3. Un peu en désaccord
4. Ni en désaccord, ni en accord
5. Un peu en accord
6. Assez en accord
7. Totalemment en accord

1	Ma carrière avait toujours progressé mais aujourd'hui j'ai atteint un plateau	1	2	3	4	5	6	7
2	Ma carrière est bloquée. J'ai le sentiment que je suis pris dans mon poste actuel	1	2	3	4	5	6	7
3	Je m'attends à progresser beaucoup dans cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
4	Il est peu probable que d'ici la fin de ma carrière j'accède à un niveau ou à un statut plus élevé	1	2	3	4	5	6	7
5	Je pense être demeuré(e) trop longtemps à mon niveau actuel	1	2	3	4	5	6	7
6	Je suis dans un poste qui offre des opportunités de développement professionnel	1	2	3	4	5	6	7



## PARTIE IV : OPINIONS ET PERCEPTIONS PERSONNELLES

XXXV

- 13 Voici un certain nombre de **préjugés** couramment entretenus à l'égard des employés en fin de carrière (50 ans ou plus). En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, veuillez nous indiquer l'importance de ces préjugés dans votre milieu de travail:

**Dans mon milieu de travail, les employés de 50 ans ou plus sont considérés comme :**

- |                            |
|----------------------------|
| 1. Très faible importance  |
| 2. Faible importance       |
| 3. Assez faible importance |
| 4. Moyenne importance      |
| 5. Assez forte importance  |
| 6. Forte importance        |
| 7. Très forte importance   |

- |    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1  | moins performants  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2  | peu flexibles  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3  | ayant des difficultés à apprendre  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4  | plus difficiles à mobiliser  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5  | ayant des difficultés à s'adapter aux changements                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6  | « se laissant aller » jusqu'à l'âge de la retraite                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7  | plus susceptibles de s'absenter  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8  | plus coûteux (ou moins rentables) à former                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9  | moins compétitifs  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | moins sociables et ayant des difficultés à nouer des relations avec les autres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | ayant peur des nouvelles technologies  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- 14 Voici un certain nombre d'affirmations qui ont trait à l'**attachement au travail**. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations :

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalement en désaccord       |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalement en accord          |

- |   |  |   |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière en faisant le même genre de travail                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | J'aime parler de mon travail avec les gens de l'extérieur  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Je considère que les problèmes que je rencontre dans mon travail sont aussi les miens                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Je crois que je pourrais développer un sentiment d'identification aussi grand pour un autre genre de travail que le mien | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Je n'ai pas l'impression d'être un «vrai» cadre  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Mon travail a pour moi une signification très importante   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Je ne m'identifie pas pleinement à mon travail de cadre  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

15 *Voici un certain nombre d'affirmations qui ont trait au **lieu de contrôle**. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations :*

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalemment en désaccord      |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalemment en accord         |

- |   |  |   |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Un emploi, c'est ce qu'on en fait  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixé                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | La chance est ce qui différencie les gens qui gagnent beaucoup d'argent de ceux qui en gagnent peu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Les promotions sont habituellement une question de chance  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Les gens qui « performant » bien au travail sont généralement récompensés                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

16 *Voici un certain nombre d'affirmations mesurant l'importance du travail dans **votre vie**. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations :*

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalemment en désaccord      |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalemment en accord         |

- |   |  |   |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | A mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Le travail ne représente qu'une petite partie de la vie d'un individu                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

17 *Voici un certain nombre d'affirmations mesurant l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations :*

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalement en désaccord       |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalement en accord          |

1	Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation	1	2	3	4	5	6	7
2	Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens	1	2	3	4	5	6	7
3	Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille »	1	2	3	4	5	6	7
4	Je ne me sens pas « émotivement attaché(e) » à mon organisation	1	2	3	4	5	6	7
5	Mon organisation a pour moi une signification très importante	1	2	3	4	5	6	7
6	Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation	1	2	3	4	5	6	7
7	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant	1	2	3	4	5	6	7
8	Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant	1	2	3	4	5	6	7
9	Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix	1	2	3	4	5	6	7
10	Trop peu d'opportunités de trouver un emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation	1	2	3	4	5	6	7
11	La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon organisation	1	2	3	4	5	6	7
12	Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages	1	2	3	4	5	6	7
13	Si je ne m'étais pas autant investi(e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs	1	2	3	4	5	6	7
14	Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans mon organisation	1	2	3	4	5	6	7
15	Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant	1	2	3	4	5	6	7
16	Je me sentrais coupable de quitter mon organisation maintenant	1	2	3	4	5	6	7
17	Cette organisation mérite ma loyauté	1	2	3	4	5	6	7
18	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent	1	2	3	4	5	6	7
19	Je dois beaucoup à mon organisation	1	2	3	4	5	6	7
20	Je considère sérieusement la possibilité de quitter mon emploi	1	2	3	4	5	6	7
21	Je pense que j'aimerais quitter mon emploi	1	2	3	4	5	6	7
22	Je me propose de quitter mon emploi	1	2	3	4	5	6	7

18 *Voici un certain nombre de **pratiques de gestion**. En cochant la case appropriée à votre réponse, dites si cette pratique de gestion existe dans votre cas:*

- |    |   |                              |                              |
|----|---|------------------------------|------------------------------|
| 1  | Évaluation formelle du rendement  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 2  | Feed-back sur le rendement par le(la) supérieur(e)  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 3  | Entretien périodique de carrière avec le(la) supérieur(e)   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 4  | Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 5  | Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflit travail-famille, etc.)                | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 6  | Accès à des programmes de développement en gestion  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 7  | Évaluation formelle du potentiel  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 8  | Évaluation périodique des besoins de formation et de développement  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 9  | Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.)  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 10 | Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 11 | Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 12 | Possibilité de faire le même travail à temps partiel  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 13 | Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 14 | Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 15 | Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 16 | Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible)   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 17 | Pratique de recrutement interne de cadres   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 18 | Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 19 | Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 20 | Pratique de rappel de cadres retraités  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 21 | Politique de mobilité dans l'organisation   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 22 | Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 23 | Droit à des congés pour raisons personnelles  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 24 | Droit à des gratifications salariales hors classe   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 25 | Possibilités de promotion à des postes supérieurs   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 26 | Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 27 | Possibilité de congés sans solde  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 28 | Possibilité de jouer un rôle de «formateur(trice)»  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 29 | Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres  | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 30 | Communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.)   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 31 | Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 32 | Politique de mobilité à l'intérieur du réseau   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 33 | Indexation des rentes de retraite   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 34 | Accès à une procédure interne de règlement des conflits   | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 35 | Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge                               | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 36 | Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 37 | Pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat...)                       | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 38 | Activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.)                     | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |



## PARTIE VI : PROFIL DU RÉPONDANT

xi

- 20 *Quel est votre âge?*  ans
- 21 *Quel est votre sexe?*  
 Féminin  Masculin
- 22 *Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ?*  
 Secondaire  Collégial (DEC)  Certificat universitaire  Baccalauréat  Maîtrise  Doctorat
- 23 *Quel est le statut de l'emploi que vous occupez actuellement ?*  
 Permanent  Régulier sans permanence  Contractuel
- 24 *Travaillez-vous?*  
 À temps plein  À temps partiel
- 25 *Combien de personnes supervisez-vous directement ?*  personnes
- 26 *Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ?*  années
- 27 *Depuis combien d'années êtes-vous cadre ?*  années
- 28 *Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel ?*  années
- 29 *Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ?*  années
- 30 *Cochez sur la grille ci-dessous la tranche qui correspond à **votre revenu personnel actuel (brut)** ?*
- Moins de \$40,000
  - De \$40,000 à \$54,999
  - De \$55,000 à \$69,999
  - De \$70,000 à \$84,999
  - De \$85,000 à \$99,999
  - De \$100,000 à \$114,999
  - De \$115,000 à \$129,999
  - \$130,000 et plus

31 Cochez sur la grille ci-dessous la tranche qui correspond à  **votre revenu familial actuel (brut)**  ?

- Moins de \$60,000  
 De \$60,000 à \$79,999  
 De \$80,000 à \$99,999  
 De \$100,000 à \$119,999  
 De \$120,000 à \$139,999  
 De \$140,000 à \$159,999  
 De \$160,000 à \$179,999  
 \$180,000 et plus

32 Voici un certain nombre d'affirmations qui ont trait à votre **état de santé**. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations :

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalement en désaccord       |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalement en accord          |

**Au cours des douze derniers mois :**

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 J'ai été plein(e) d'entrain et d'énergie           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 J'ai eu des problèmes de santé                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 Il m'a été facile de maîtriser mes émotions        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 Ma vie a été plutôt ennuyeuse                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 Mon moral a été plutôt bas                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 J'ai été tendu(e), sur les nerfs                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 J'ai été de bonne humeur                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 Je me suis senti(e) passablement seul(e), isolé(e) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 Il s'est passé des tas de choses intéressantes     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 Je me suis fait du souci à propos de ma santé     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 Je me suis senti(e) aimé(e) et apprécié(e)        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 Je me suis senti(e) épuisé(e), usé(e), à bout     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 Je me suis senti(e) détendu(e)                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

33 Quel poste occupez-vous?

Cadre intermédiaire

Cadre supérieur

Hors cadre

- 34 *Vivez-vous avec un(e) conjoint(e) ?*  Oui  Non

*Si vous avez répondu « non », passez à la question 39*

- 35 *Quel est l'âge de votre conjoint(e) ?*  ans

- 36 *Est-ce que votre conjoint(e) travaille ?*  Oui  Non

*Si vous avez répondu « non », passez à la question 38*

- 37 *À quel âge votre conjoint(e) compte-t-il(elle) prendre sa retraite ?*  ans

*passez à la question 39*

- 38 *Est-ce que votre conjoint(e) est à la retraite ?*  Oui  Non

- 39 *Combien de personnes dépendent actuellement de vous financièrement ?*  personne(s)

- 40 *Combien de personnes continueront de dépendre de vous financièrement lorsque vous prendrez votre retraite ?*  personne(s)

# PARTIE VII : PROFIL DE L'ORGANISATION

41 À quel **organisme** appartenez-vous?

CHPSY Centre Hospitalier de Soins  
Psychiatriques

Nom de l'établissement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CHSGS Centre Hospitalier de Soins Généraux  
et Spécialisés

Nom de l'établissement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CHSLD Centre Hospitalier de Soins de Longue  
Durée

Nom de l'établissement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CJ Centre Jeunesse

Nom de l'établissement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CLSC Centre Local de Services  
Communautaires

Nom de l'établissement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CR Centre de Réadaptation

Nom de l'établissement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PR CH – PR CR – PR LD

Nom de l'établissement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RRSST Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux

42 Combien y a-t-il d'**employés** dans l'établissement où vous  
travaillez?

employés

43 *Votre organisation a-t-elle subi des **changements importants (réduction des effectifs, restructuration, fusion, etc.)** au cours des cinq dernières années ?*

                                                                   
 Aucun changement      Peu de changement      Changements importants      Changements très importants

44 *Voici un certain nombre d'éléments en rapport avec les **changements (réduction des effectifs, restructuration, fusion, etc.)** survenus au cours des cinq dernières années dans votre milieu de travail. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun de ces éléments:*

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalement en désaccord       |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalement en accord          |

1	Nous avons été informés des mesures envisagées par la direction	1	2	3	4	5	6	7
2	L'information a été communiquée lors de rencontres face à face avec les membres de la haute direction	1	2	3	4	5	6	7
3	L'information était très complète : raisons des changements, processus d'implantation, etc.	1	2	3	4	5	6	7
4	Les personnes ont été traitées de façon juste et équitable	1	2	3	4	5	6	7
5	Nous avons eu l'occasion de poser des questions lors de rencontres d'information avec les dirigeants	1	2	3	4	5	6	7
6	Les personnes affectées par les changements ont été traitées avec respect	1	2	3	4	5	6	7
7	Le transfert des connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent a été effectué	1	2	3	4	5	6	7

45 *Autres commentaires?*

---



---



---



---



---

**L'équipe de recherche vous remercie d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire. Veuillez l'insérer dans l'enveloppe ci-jointe et nous la retourner le plus rapidement possible.**

## Annexe C Matrice de corrélations des composantes de l'engagement organisationnel

Corrélations	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Âge	1	-,060	,059	-,232**	,101**	-,029	,563**	,318**	,316**
2. Sexe	-,060	1	,071*	-,172**	-,072*	-,014	-,151**	-,034	-,035
3. Scolarité	,059	,071*	1	,006	,309**	,085**	,019	-,166**	-,186**
4. Personnes à charge	-,232**	-,172**	,006	1	,053	,010	-,114**	-,097**	-,085**
5. Niveau hiérarchique	,101**	-,072*	,309**	,053	1	,030	,182**	-,171**	-,033
6. Statut de l'emploi	-,029	-,014	,085**	,010	,030	1	-,082*	-,135**	-,118**
7. Ancienneté cadre	,563**	-,151**	,019	-,114**	,182**	-,082*	1	,280**	,401**
8. Ancienneté employeur	,318**	-,034	-,166**	-,097**	-,171**	-,135**	,280**	1	,412**
9. Ancienneté poste	,316**	-,035	-,186**	-,085**	-,033	-,118**	,401**	,412**	1
10. Revenu personnel	,260**	-,169**	,413**	,008	,553**	,044	,243**	,013	-,033
11. Revenu familial	,046	,013	,268**	,155**	,268**	,048	,095**	,025	,008
12. Plafonnement de carrière	,310**	-,051	-,106**	-,097**	-,108**	-,058	,288**	,272**	,382**
13. Attachement au travail	,156**	-,025	,013	-,011	,155**	-,044	,187**	,076*	,052
14. Importance du travail	,175**	-,011	,031	-,063	,061	,022	,058	,048	,035
15. Taille des établissements	,013	-,049	,088**	-,023	-,048	-,060	,008	,087**	-,068*
16. Changements organisationnels	-,017	-,027	,045	-,003	-,075*	-,023	-,018	,147**	-,066*
17. Alourdissement de la tâche	-,022	,133**	,055	,027	,022	-,076*	,030	,058	-,063*
18. Jeux politiques	,030	,023	,098**	-,051	-,021	,038	,066*	,096**	-,025
19. Complexification de la tâche	,056	,078*	,190**	-,002	,090**	-,050	,094**	,060	-,070*
20. Justice interactionnelle	,072*	-,006	,086**	-,016	,182**	,008	,104**	-,117**	,030
21. Pratiques-Communication	,033	,025	,045	,049	,102**	-,030	,014	,010	-,052
22. Pratiques-Participation	-,002	,011	,116**	,074*	,189**	,001	,003	-,028	-,090**
23. Pratiques-Dév. compétences	,148**	-,054	,038	,044	,132**	-,058	,144**	,064	-,008
24. Pratiques-Nouveaux rôles	-,023	,041	,101**	,026	,083*	-,008	-,048	-,041	-,120**
25. Pratiques-Mobilité	-,074*	-,023	,043	,092**	-,001	-,012	-,033	,016	-,164**
26. Pratiques-Aménagement travail	,074*	,026	,017	,033	-,010	,062	-,024	-,008	,010
27. Pratiques-Rémunération	,019	-,016	-,071*	-,010	,033	,001	-,012	-,040	-,024
28. Pratiques-Dév. carrière	,029	,005	,046	,040	,019	,000	-,025	-,008	-,024
29. Attentes - Réalisation	-,012	,068*	,047	-,038	-,007	-,071*	,003	-,055	-,032
30. Attentes - Dév. compétences/carrière	-,295**	,065*	,128**	,057	,039	,006	-,234**	-,244**	-,176**
31. Attentes - Reconnaissance	-,041	,113**	-,004	-,038	-,039	,007	-,024	,006	,040
32. Attentes - Participation aux décisions	-,070*	,120**	,086**	-,054	,089**	-,067*	-,004	-,095**	-,080*
33. Attentes - Qualité de vie au travail	-,039	,128**	,020	-,029	-,043	-,042	-,078*	-,053	-,025
34. Attentes - Aménagement du travail	-,083**	,140**	-,104**	-,026	-,161**	-,098**	-,103**	,001	-,046
35. Possibilités - Réalisation	,025	,030	,090**	-,012	,179**	,032	,030	-,126**	-,035
36. Possib. - Dév. compétences/carrière	-,038	,013	,107**	,020	,140**	,008	-,063*	-,119**	-,132**
37. Possibilités - Reconnaissance	,041	,041	,097**	-,006	,159**	,054	-,009	-,115**	-,102**
38. Possibilités - Participation décisions	,019	-,011	,140**	,037	,274**	,036	,020	-,115**	-,078*
39. Possibilités - Qualité de vie au travail	,050	-,001	,055	-,011	,131**	,061	,034	-,108**	-,003
40. Possibilités - Aménagement du travail	,031	-,026	,007	-,025	,056	,033	,039	-,048	,032
41. Engagement affectif	,162**	-,047	,011	,015	,118**	-,042	,124**	,118**	,030
42. Engagement raisonné	,132**	-,042	-,125**	,004	-,106**	-,064*	,109**	,263**	,197**
43. Engagement moral	,028	,052	,007	,016	,065*	,015	-,068*	,024	-,014

Corrélations	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.Âge	,260**	,046	,310**	,156**	,175**	,013	-,017	-,022	,030
2.Sexe	-,169**	,013	-,051	-,025	-,011	-,049	-,027	,133**	,023
3.Scolarité	,413**	,268**	-,106**	,013	,031	,088**	,045	,055	,098**
4.Personnes à charge	,008	,155**	-,097**	-,011	-,063	-,023	-,003	,027	-,051
5.Niveau hiérarchique	,553**	,268**	-,108**	,155**	,061	-,048	-,075*	,022	-,021
6.Statut de l'emploi	,044	,048	-,058	-,044	,022	-,060	-,023	-,076*	-,038
7.Ancienneté cadre	,243**	,095**	,288**	,187**	,058	,008	-,018	,030	,066*
8.Ancienneté employeur	,013	,025	,272**	,076*	,048	,087**	,147**	,058	,096**
9.Ancienneté poste	-,033	,008	,382**	,052	,035	-,068*	-,066*	-,063*	-,025
10.Revenu personnel	1	,446**	-,069*	,185**	,078*	,171**	,063	,060	,085**
11.Revenu familial	,446**	1	-,039	,114**	-,045	,036	,004	,072*	,045
12.Plafonnement de carrière	-,069*	-,039	1	-,265**	,042	-,015	-,013	,069*	,175**
13.Attachement au travail	,185**	,114**	-,265**	1	,137**	-,019	-,021	-,001	-,146**
14.Importance du travail	,078*	-,045	,042	,137**	1	,028	-,011	,022	,102**
15.Taille des établissements	,171**	,036	-,015	-,019	,028	1	,274**	,049	,195**
16.Changements organisationnels	,063	,004	-,013	-,021	-,011	,274**	1	,142**	,244**
17.Alourdissement de la tâche	,060	,072*	,069*	-,001	,022	,049	,142**	1	,512**
18.Jeux politiques	,085*	,045	,175**	-,146**	,102**	,195**	,244**	,512**	1
19.Complexification de la tâche	,144**	,102**	-,026	,093**	,042	,109**	,196**	,594**	,535**
20.Justice interactionnelle	,132**	,092**	-,175**	,214**	,039	-,202**	-,121**	-,031	-,259**
21.Pratiques-Communication	,107**	,077*	-,179**	,177**	-,014	-,034	,032	,003	-,170**
22.Pratiques-Participation	,166**	,070*	-,261**	,219**	-,040	,008	,011	,011	-,103**
23.Pratiques-Dév. compétences	,168**	,100**	-,169**	,317**	,010	,045	,034	-,072*	-,104**
24.Pratiques-Nouveaux rôles	,084*	,047	-,300**	,232**	-,033	-,050	,016	,013	-,121**
25.Pratiques-Mobilité	,023	-,003	-,282**	,096**	-,036	,064	,157**	,067*	,015
26.Pratiques-Aménagement travail	-,030	-,019	-,057	,052	-,060	-,106**	-,038	-,114**	-,122**
27.Pratiques-Rémunération	-,003	-,049	-,074*	,010	,039	-,046	-,072*	-,059	-,066*
28.Pratiques-Dév. carrière	,046	,033	-,189**	,159**	,028	-,044	,027	-,004	-,044
29.Attentes - Réalisation	-,015	-,038	-,013	,160**	,095**	,042	,025	,230**	,144**
30.Attentes - Dév. compétences/carrière	-,010	-,035	-,197**	,037	,104**	,070*	,029	,157**	,087**
31.Attentes - Reconnaissance	-,060	-,051	,103**	,041	,076*	-,056	-,010	,220**	,172**
32.Attentes - Participation aux décisions	,064*	,019	-,049	,129**	,067*	,029	,006	,240**	,182**
33.Attentes - Qualité de vie au travail	-,074*	-,014	,076*	-,003	-,013	-,078*	-,032	,310**	,187**
34.Attentes - Aménagement du travail	-,181**	-,066*	,115**	-,035	-,082**	-,075*	,017	,346**	,223**
35.Possibilités - Réalisation	,137**	,085**	-,381**	,428**	-,001	-,065*	-,096**	-,057	-,286**
36.Possib. - Dév. compétences/carrière	,151**	,079*	-,520**	,379**	,006	-,011	-,029	-,011	-,161**
37.Possibilités - Reconnaissance	,120**	,049	-,421**	,354**	-,014	-,101**	-,090**	-,122**	-,283**
38.Possibilités - Participation décisions	,232**	,108**	-,384**	,399**	,025	-,078*	-,070*	-,011	-,236**
39.Possibilités - Qualité de vie au travail	,051	,028	-,327**	,317**	,041	-,127**	-,116**	-,274**	-,371**
40.Possibilités - Aménagement du travail	-,029	-,019	-,179**	,188**	,058	-,115**	-,100**	-,305**	-,277**
41.Engagement affectif	,146**	,061	-,253**	,557**	,111**	-,063*	-,030	,015	-,198**
42.Engagement raisonné	-,087**	-,084**	,390**	-,113**	,119**	,047	,041	,055	,129**
43.Engagement moral	,057	-,001	-,229**	,293**	,213**	-,037	-,039	-,012	-,126**

Corrélations	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1. Age	,056	,072*	,033	-,002	,148**	-,023	-,074*	,074	,019
2. Sexe	,078*	-,006	,025	,011	-,054	,041	-,023	,026	-,016
3. Scolarité	,190**	,086**	,045	,116**	,038	,101**	,043	,017	-,071*
4. Personnes à charge	-,002	-,016	,049	,074*	,044	,026	,092**	,033	-,010
5. Niveau hiérarchique	,090**	,182**	,102**	,189**	,132**	,083*	-,001	-,010	,033
6. Statut de l'emploi	-,050	,008	-,030	,001	-,058	-,008	-,012	,062	,001
7. Ancienneté cadre	,094	,104**	,014	,003	,144**	-,048	-,033	-,024	-,012
8. Ancienneté employeur	,060	-,117**	,010	-,028	,064	-,041	,016	-,008	-,040
9. Ancienneté poste	-,070*	,030	-,052	-,090**	-,008	-,120**	-,164**	,010	-,024
10. Revenu personnel	,144**	,132**	,107**	,166**	,168**	,084*	,023	-,030	-,003
11. Revenu familial	,102**	,092**	,077*	,070*	,100**	,047	-,003	-,019	-,049
12. Plafonnement de carrière	-,026	-,175**	-,179**	-,261**	-,169**	-,300**	-,282**	-,057	-,074*
13. Attachement au travail	,093**	,214**	,177**	,219**	,317**	,232**	,096**	,052	,010
14. Importance du travail	,042	,039	-,014	-,040	,010	-,033	-,036	-,060	,039
15. Taille des établissements	,109**	-,202**	-,034	,008	,045	-,050	,064	-,106**	-,046
16. Changements organisationnels	,196**	-,121**	,032	,011	,034	,016	,157**	-,038	-,072*
17. Alourdissement de la tâche	,594**	-,031	,003	,011	-,072*	-,013	,067*	-,114**	-,059
18. Jeux politiques	,535**	-,259**	-,170**	-,103**	-,104**	-,121**	,015	-,122**	-,066*
19. Complexification de la tâche	1	,086**	,080*	,074*	,059	,076*	,124**	-,043	-,023
20. Justice interactionnelle	,086**	1	,354**	,242**	,239**	,251**	,119**	,095**	,123**
21. Pratiques-Communication	,080*	,354**	1	,379**	,367**	,296**	,235**	,025	,074*
22. Pratiques-Participation	,074*	,242**	,379**	1	,337**	,405**	,215**	,126**	,056
23. Pratiques-Dév. compétences	,059	,239**	,367**	,337**	1	,388**	,290**	,167**	,119**
24. Pratiques-Nouveaux rôles	,076*	,251**	,296**	,405**	,388**	1	,389**	,193**	,127**
25. Pratiques-Mobilité	-,124**	,119**	,235**	,215**	,290**	,389**	1	,110**	,111**
26. Pratiques-Aménagement travail	-,043	,095**	,025	,126**	,167**	,193**	,110**	1	106**
27. Pratiques-Rémunération	-,023	,123**	,074*	,056	,119**	,127**	,111**	,106**	1
28. Pratiques-Dév. carrière	,083*	,206**	,184**	,147**	,299**	,247**	,241**	,136**	,171**
29. Attentes - Réalisation	,185**	,105**	-,013	-,005	,017	,035	-,002	-,018	,003
30. Attentes - Dév. compétences/carrière	,100**	,077*	,001	,030	-,084*	,055	,025	-,025	,008
31. Attentes - Reconnaissance	,127**	,013	-,069*	-,029	-,090**	-,061	-,084*	-,052	,001
32. Attentes - Participation aux décisions	,201**	,072*	,001	,020	-,036	,050	,001	-,043	-,022
33. Attentes - Qualité de vie au travail	,188**	,067*	-,041	-,032	-,089**	-,018	-,064	-,018	-,041
34. Attentes - Aménagement du travail	,218**	,021	-,035	-,041	-,058	-,016	,008	-,040	-,029
35. Possibilités - Réalisation	,090**	,455**	,322**	,326**	,329**	,350**	,171**	,178**	,141**
36. Possib. - Dév. compétences/carrière	,174**	,380**	,308**	,354**	,345**	,374**	,255**	,132**	,156**
37. Possibilités - Reconnaissance	,052	,445**	,332**	,351**	,310**	,384**	,207**	,174**	,130**
38. Possibilités - Participation décisions	,145**	,497**	,397**	,404**	,333**	,350**	,171**	,111**	,109**
39. Possibilités - Qualité de vie au travail	-,053	,454**	,307**	,267**	,303**	,317**	,129**	,212**	,154**
40. Possibilités - Aménagement du travail	-,121**	,244**	,132**	,182**	,194**	,226**	,100**	,248**	,120**
41. Engagement affectif	,074*	,366**	,297**	,279**	,297**	,281**	,134**	,059	,057
42. Engagement raisonné	,006	-,093**	-,054	-,032	-,059	-,112**	-,093**	-,076*	-,027
43. Engagement moral	,022	,245**	,151**	,169**	,173**	,220**	,111**	,099**	,082**

Corrélations	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1.Âge	,029	-,012	-,295**	-,041	-,070*	-,039	-,083**	,025	-,038
2.Sexe	,005	,068*	,065*	,113**	,120**	,128**	,140**	,030	,013
3.Scolarité	,046	,047	,128**	-,004	,086**	,020	-,104**	,090**	,107**
4.Personnes à charge	,040	-,038	,057	-,038	-,054	-,029	-,026	-,012	,020
5.Niveau hiérarchique	,019	-,007	,039	-,039	,089**	-,043	-,161**	,179**	,140**
6.Statut de l'emploi	,000	-,071*	,006	,007	-,067*	-,042	-,098**	,032	,008
7.Ancienneté cadre	-,025	,003	-,234**	-,024	-,004	-,078*	-,103**	,030	-,063*
8.Ancienneté employeur	-,008	-,055	-,244**	,006	-,095**	-,053	,001	-,126**	-,119**
9.Ancienneté poste	-,024	-,032	-,176**	,040	-,080*	-,025	-,046	-,035	-,132**
10.Revenu personnel	,046	-,015	-,010	-,060	,064*	-,074*	-,181**	,137**	,151**
11.Revenu familial	,033	-,038	-,035	-,051	,019	-,014	-,066*	,085**	,079*
12.Plafonnement de carrière	-,189**	-,013	-,197**	,103**	-,049	,076*	,115**	-,381**	-,520**
13.Attachement au travail	,159**	,160**	,037	,041	,129**	-,003	-,035	,428**	,379**
14.Importance du travail	,028	,095**	,104**	,076*	,067*	-,013	-,082**	-,001	,006
15.Taille des établissements	-,044	,042	,070*	-,056	,029	-,078*	-,075*	-,065*	-,011
16.Changements organisationnels	,027	,015	,029	-,010	,006	-,032	,017	-,096**	-,029
17.Alourdissement de la tâche	-,004	,230**	,157**	,220**	,240**	,310**	,346**	-,057	-,011
18.Jeux politiques	-,044	,144**	,087**	,172**	,182**	,187**	,223**	-,286**	-,161**
19.Complexification de la tâche	,083*	,185**	,100**	,127**	,201**	,188**	,218**	,090**	,174**
20.Justice interactionnelle	,206**	,105**	,077**	,013	,072*	,067*	,021	,456**	,380**
21.Pratiques-Communication	,184**	-,013	,001	-,069*	,001	-,041	-,035	,322**	,308**
22.Pratiques-Participation	,147**	-,005	,030	-,029	,020	-,032	-,041	,326**	,354**
23.Pratiques-Dév. compétences	,299**	,017	-,084*	-,090**	-,036	-,089**	-,058	,329**	,345**
24.Pratiques-Nouveaux rôles	,247**	,035	,055	-,061	,050	-,018	-,016	,350**	,374**
25.Pratiques-Mobilité	,241**	-,002	,025	-,084*	,001	-,064	,008	,171**	,255**
26.Pratiques-Aménagement travail	,136**	-,018	-,025	-,052	-,043	-,018	-,040	,178**	,132**
27.Pratiques-Rémunération	,171**	,003	,008	,001	-,022	-,041	-,029	,141**	,156**
28.Pratiques-Dév. carrière	1	,036	,047	-,005	,009	-,013	-,020	,239**	,253**
29.Attentes - Réalisation	,036	1	,597**	,593**	,656**	,671**	,455**	,252**	,170**
30.Attentes - Dév. compétences/carrière	,047	,597**	1	,412**	,553**	,385**	,206**	,172**	,218**
31.Attentes - Reconnaissance	-,005	,593**	,412**	1	,555**	,619**	,470**	,058	,038
32.Attentes - Participation aux décisions	,009	,656**	,553**	,555**	1	,509**	,331**	,165**	,127**
33.Attentes - Qualité de vie au travail	-,013	,671**	,385**	,619**	,509**	1	,581**	,080*	,034
34.Attentes - Aménagement du travail	-,020	,455**	,206**	,470**	,331**	,581**	1	-,017	,011
35.Possibilités - Réalisation	,239**	,252**	,172**	,058	,165**	,080*	-,017	1	,754**
36.Possib. - Dév. compétences/carrière	,253**	,170**	,218**	,038	,127**	,034	,011	,754**	1
37.Possibilités - Reconnaissance	,295**	,087**	,082*	,013	,066*	,010	-,044	,769**	,720**
38.Possibilités - Participation décisions	,223**	,136**	,126**	,004	,129**	,017	-,022	,755**	,693**
39.Possibilités - Qualité de vie au travail	,274**	,069*	,057	-,036	,020	-,014	-,079*	,747**	,607**
40.Possibilités - Aménagement du travail	,218**	,110**	,104**	,016	,065*	,004	-,056	,552**	,421**
41.Engagement affectif	,129**	,104**	,025	-,007	,055	-,014	-,031	,497**	,442**
42.Engagement raisonné	-,061	-,027	-,110**	,152**	-,019	,069*	,132**	-,256**	-,242**
43.Engagement moral	,188**	,077*	,060	,046	,051	,022	-,014	,298**	,277**

Corrélations							
	37	38	39	40	41	42	43
1. Âge	,041	,019	,050	,031	,162**	,132**	,028
2. Sexe	,041	-,011	-,001	-,026	-,047	-,042	,052
3. Scolarité	,097**	,140**	,055	,007	,011	-,125**	,007
4. Personnes à charge	-,006	,037	-,011	-,025	,015	,004	,016
5. Niveau hiérarchique	,159**	,274**	,131**	,056	,118**	-,106**	,065*
6. Statut de l'emploi	,054	,036	,061	,033	-,042	-,064*	,015
7. Ancienneté cadre	-,009	,020	,034	,039	,124**	,109**	-,068*
8. Ancienneté employeur	-,115**	-,115**	-,108**	-,048	,118**	,263**	,024
9. Ancienneté poste	-,102**	-,078*	-,003	,032	,030	,197**	-,014
10. Revenu personnel	,120**	,232**	,051	-,029	,146**	-,087**	,057
11. Revenu familial	,049	,108**	,028	-,019	,061	-,084**	-,001
12. Plafonnement de carrière	-,421**	-,384**	-,327**	-,179**	-,253**	,390**	-,229**
13. Attachement au travail	,354**	,399**	,317**	,188**	,557**	-,113**	,293**
14. Importance du travail	-,014	,025	,041	,058	,111**	,119**	,213**
15. Taille des établissements	-,101**	-,078*	,127**	-,115**	-,063*	,047	-,037
16. Changements organisationnels	-,090**	-,070*	-,116**	-,100**	-,030	,041	-,039
17. Alourdissement de la tâche	-,122**	-,011	-,274**	-,305**	,015	,055	-,012
18. Jeux politiques	-,283**	-,236**	-,371**	-,277**	-,198**	,129**	-,126**
19. Complexification de la tâche	,052	,145**	-,053	-,121**	,074*	,006	,022
20. Justice interactionnelle	,445**	,497**	,454**	,244**	,366**	-,093**	,245**
21. Pratiques-Communication	,332**	,397**	,307**	,132**	,297**	-,054	,151**
22. Pratiques-Participation	,351**	,404**	,267**	,182**	,279**	-,032	,169**
23. Pratiques-Dév. compétences	,310**	,333**	,303**	,194**	,297**	-,059	,173**
24. Pratiques-Nouveaux rôles	,384**	,350**	,317**	,226**	,281**	-,112**	,220**
25. Pratiques-Mobilité	,207**	,171**	,129**	,100**	,134**	-,093**	,111**
26. Pratiques-Aménagement travail	,174**	,111**	,212**	,248**	,059	-,076*	,099**
27. Pratiques-Rémunération	,130**	,109**	,154**	,120**	,057	-,027	,082*
28. Pratiques-Dév. carrière	,295**	,223**	,274**	,218**	,129**	-,061	,188**
29. Attentes - Réalisation	,087**	,136**	,069*	,110**	,104**	-,027	,077*
30. Attentes - Dév. compétences/carrière	,082*	,126**	,057	,104**	,025	-,110**	,060
31. Attentes - Reconnaissance	,013	,004	-,036	,016	-,007	,152**	,046
32. Attentes - Participation aux décisions	,066*	,129**	,020	,065*	,055	-,019	,051
33. Attentes - Qualité de vie au travail	,010	,017	-,014	,004	-,014	,069*	,022
34. Attentes - Aménagement du travail	-,044	-,022	-,079*	-,056	-,031	,132**	-,014
35. Possibilités - Réalisation	,769**	,755**	,747**	,552**	,497**	-,256**	,298**
36. Possib. - Dév. compétences/carrière	,720**	,693**	,607**	,421**	,442**	-,242**	,277**
37. Possibilités - Reconnaissance	1	,767**	,756**	,502**	,497**	-,212**	,350**
38. Possibilités - Participation décisions	,767**	1	,664**	,434**	,537**	-,212**	,334**
39. Possibilités - Qualité de vie au travail	,756**	,664**	1	,645**	,404**	-,192**	,277**
40. Possibilités - Aménagement du travail	,502**	,434**	,645**	1	,251**	-,115**	,147**
41. Engagement affectif	,497**	,537**	,404**	,251**	1	-,072*	,453**
42. Engagement raisonné	-,212**	-,212**	-,192**	-,115**	-,072*	1	,097**
43. Engagement moral	,350**	,334**	,277**	,147**	,453**	,097**	1

Note : \* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Annexe D Test de multicollinéarité des composantes  
de l'engagement organisationnel

Colinéarité	Tolérance	VIF
<b>Variables indépendantes</b>		
1.Âge	,552	1,813
2.Sexe	,855	1,170
3.Scolarité	,710	1,409
4.Personnes à charge	,848	1,180
5.Niveau hiérarchique	,582	1,718
6.Statut de l'emploi	,919	1,088
7.Ancienneté cadre	,548	1,824
8.Ancienneté employeur	,694	1,442
9.Ancienneté poste	,632	1,581
10.Revenu personnel	,461	2,170
11.Revenu familial	,726	1,378
12.Plafonnement de carrière	,591	1,692
13.Attachement au travail	,701	1,426
14.Importance du travail	,902	1,109
15.Taille des établissements	,792	1,263
16.Changements organisationnels	,809	1,236
17.Alourdissement de la tâche	,568	1,759
18.Jeux politiques	,504	1,984
19.Complexification de la tâche	,495	2,020
20.Justice interactionnelle	,662	1,510
21.Pratiques-Communication	,679	1,473
22.Pratiques-Participation	,710	1,408
23.Pratiques-Développement des compétences	,664	1,506
24.Pratiques-Nouveaux rôles	,673	1,486
25.Pratiques-Mobilité	,726	1,378
26.Pratiques-Aménagement travail	,905	1,105
27.Pratiques-Rémunération	,930	1,076
28.Pratiques-Développement de carrière	,828	1,207
<b>Variables médiatrices</b>		
29.Attentes - Réalisation	,327	3,060
30.Attentes - Développement compétences/carrière	,563	1,776
31.Attentes - Reconnaissance	,505	1,981
32.Attentes - Participation aux décisions	,486	2,059
33.Attentes - Qualité de vie au travail	,411	2,432
34.Attentes - Aménagement du travail	,619	1,615
35.Possibilités - Réalisation	,232	4,311
36.Possibilités - Développement compétences/carrière	,355	2,819
37.Possibilités - Reconnaissance	,259	3,857
38.Possibilités - Participation décisions	,329	3,040
39.Possibilités - Qualité de vie au travail	,295	3,394
40.Possibilités - Aménagement du travail	,566	1,767
<b>Variables dépendantes</b>		
41.Engagement affectif	,778	1,286
42.Engagement raisonné	,974	1,027
43.Engagement moral	,781	1,281

