

# UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

L'engagement organisationnel : dimensions, déterminants et impacts

Par

Georgette Henri

École de Relations Industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles

Avril 2000

©Georgette Henri

**Université de Montréal**  
**Faculté des études supérieures**

Ce mémoire intitulé :

L'engagement organisationnel : dimensions, déterminants et impacts

présenté par :

Georgette Henri

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gilles Guérin : Président-rapporteur

Tania Saba : Directeur de recherche

Adnane Belout : Membre du jury

Mémoire accepté le : 26 avril 2000

## Remerciement

Ce remerciement est pour toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont aidé à traverser ces années difficiles de rédaction. Tout d'abord, je tiens à remercier Mme T. Saba ma directrice de recherche qui a mis à ma disposition son temps, ses connaissances ainsi que le matériel nécessaire à la réalisation de ce mémoire. Au cours de ces périodes elle m'a prodigué, force et encouragement et elle m'a insufflé l'énergie qui m'a donné le désir de m'améliorer jours après jour. Je remercie mes proches parents, toujours présents, qui ont su m'encourager dans les moments les plus difficiles. Entre autres, ma sœur, Margaret et mon frère, Richard qui ont dû passer des heures à corriger les différentes versions de mon mémoire. Enfin, je remercie spécialement mon compagnon, Kaspar, qui a cru en moi tout au long de ce périple.

## SOMMAIRE

Durant les trente dernières années, le concept de l'engagement organisationnel a reçu une attention considérable, l'abondance de publications répertoriées dans ce domaine font état d'une évolution marquée de ce concept.

Les premières définitions et mesures, élaborées avant les années 80, avaient une approche unidimensionnelle de l'engagement. En effet, les écrits définissaient l'engagement organisationnel en terme d'attachement affectif ou en faisant référence à la dimension échangeiste, mieux connue sous le nom de la théorie du 'side-bet'. L'engagement était alors défini comme étant le lien purement raisonné qui liait l'individu à son organisation.

En 1984, Meyer et Allen, relevant une certaine confusion dans la conceptualisation de l'engagement proposent un modèle bidimensionnel de l'engagement organisationnel. La première dimension, l'engagement affectif, reprend la définition de l'approche affective. La deuxième dimension, l'engagement raisonné, est définie en terme de pertes et de coûts qui pourraient être subis par un employé advenant son retrait de l'organisation. Quelques années plus tard, en 1990, Allen et Meyer ajoutent une troisième dimension, l'engagement moral, qui se rapporte à l'obligation que peut ressentir un employé de rester dans l'organisation.

Le but de cette étude est de vérifier la tri-dimensionnalité du concept d'engagement organisationnel, de déterminer les facteurs individuels qui influencent les trois composantes de l'engagement organisationnel et de relever les conséquences éventuelles de ces trois composantes.

Une enquête menée auprès des employés d'un ministère fédéral en 1997 a permis de construire la base de données nécessaire à notre analyse. Près de 5 090 questionnaires comportant 240 questions ont été distribués aux employés du ministère. De ce nombre, 972 répondants ont répondu au questionnaire. Nous procédons, en trois étapes, à l'analyse des données à l'aide du logiciel SPSS. En premier lieu, nous faisons des analyses descriptives de la variable engagement organisationnel, des caractéristiques individuelles et des conséquences pour déterminer le profil des répondants. En second lieu, nous faisons des analyses bivariées pour identifier d'une part, les liens entre la variable engagement organisationnel et les caractéristiques individuelles, et d'autre part les liens existant entre l'engagement organisationnel et les conséquences. En dernier lieu, des analyses multivariées sont exécutées afin de relever les caractéristiques individuelles susceptibles d'expliquer chacune des composantes de l'engagement organisationnel

Les résultats obtenus révèlent que notre population manifeste les trois dimensions de l'engagement organisationnel, soit la dimension affective, raisonnée et morale. Les profils des employés diffèrent selon qu'il s'agit d'un type d'engagement ou d'un autre. Ainsi les employés qui sont cadres, qui ont une ancre de carrière identité, qui sont volontaristes et qui sont en plus motivés, satisfaits et attachés à leur travail, sont ceux qui manifestent le plus d'engagement affectif. Ceux qui sont engagés moralement sont ceux qui ont comme ancres de carrière sécurité et identité, qui sont volontaristes, qui sont motivés et attachés à leur travail. Enfin, les fonctionnaires dont l'engagement raisonné est le plus fort sont ceux qui sont des agents et qui ont une ancre de carrière sécurité.

Les conséquences des différentes dimensions de l'engagement organisationnel sont variables. Ainsi, c'est l'engagement affectif qui engendre les conséquences les plus favorables. Les répondants

qui sont engagés affectivement sont plus performants et s'absentent moins de leur travail. Le modèle d'explication le plus important est celui de l'engagement affectif.

Nos résultats nous permettent de mieux cerner les déterminants et les conséquences des différents types d'engagement organisationnel. Il faut toutefois relever les limites de l'étude. D'une part, notre population provenant d'un ministère risque par son homogénéité de biaiser certains résultats. L'incorporation de variables supplémentaires notamment psychologiques, structurelles et organisationnelles lors des recherches futures, pourrait amener des résultats plus complets.

## TABLES DES MATIÈRES

<b>TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1: Revue de la littérature portant sur l'engagement organisationnel</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Grands courants de l'engagement organisationnel</b>	<b>17</b>
<b>1.1.1. Courants qui ont introduit le concept de l'engagement organisationnel</b>	<b>18</b>
<b>1.1.2. OCQ de Porter, Steers, Mowday et Boulian</b>	<b>22</b>
<b>1.1.3. Critiques des courants initiaux et de l'OCQ</b>	<b>23</b>
<b>1.1.4. Engagement organisationnel : un concept tridimensionnel</b>	<b>24</b>
<b>1.2. Autres types d'engagement et concepts associés</b>	<b>28</b>
<b>1.2.1. Divergences relativement à la définition de l'engagement organisationnel</b>	<b>30</b>
<b>1.2.2. Autres types d'engagement</b>	<b>31</b>
<b>1.2.2.1. Implication dans le travail et engagement au travail</b>	<b>31</b>
<b>1.2.2.2. Engagement dans la carrière</b>	<b>34</b>
<b>1.2.3. Concepts associés</b>	<b>35</b>
<b>1.2.3.1. Comportement de bon citoyen corporatif</b>	<b>35</b>
<b>1.2.3.2. Satisfaction au travail</b>	<b>38</b>
<b>1.2.3.3. Motivation au travail</b>	<b>39</b>
<b>1.3. Déterminants individuels de l'engagement organisationnel</b>	<b>40</b>

1.3.1.	Caractéristiques socio-démographiques	41
1.3.2.	Déterminants reliés à l'emploi	45
1.3.3.	Déterminants reliés à la personnalité	48
1.4.	Conséquences de l'engagement organisationnel	49
1.4.1.	Taux de roulement et intention de quitter	50
1.4.2.	Absentéisme et retard au travail	51
1.4.3.	Performance	52
<b>CHAPITRE 2:</b>	<b>Synthèse de la littérature, objectifs et questions de recherche</b>	<b>54</b>
2.1.	Synthèse de la littérature	54
2.2.	Objectifs de recherche	56
2.3.	Questions de recherche et hypothèses	58
<b>CHAPITRE 3:</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>63</b>
3.1.	Présentation de l'échantillon	63
3.2.	Collecte des données	63
3.3.	Opérationnalisation des variables	64
3.3.1.	Variable principale	64
3.3.2.	Variables qui influencent la variable principale	66
3.3.2.1.	Variables socio-démographiques	66
3.3.2.2.	Variables reliées à l'emploi	67
3.3.2.3.	Variables reliées à la personnalité	68
3.3.3.	Conséquences de l'engagement organisationnel	74
3.3.4.	Autres concepts reliés à l'engagement organisationnel	75
3.4.	Méthodes d'analyse	77



<b>CHAPITRE 4: Résultats des analyses statistiques</b>	<b>78</b>
<b>4.1. Analyses descriptives générales</b>	<b>78</b>
<b>4.1.1. Variable dépendante : engagement organisationnel</b>	<b>78</b>
<b>4.1.1.1. Dimensions de l'engagement organisationnel selon Allen et Meyer</b>	<b>79</b>
<b>4.1.1.2. Indicateurs retenus</b>	<b>85</b>
<b>4.1.1.3. Analyses descriptives de l'engagement organisationnel</b>	<b>85</b>
<b>4.1.2. Variables indépendantes</b>	<b>87</b>
<b>4.1.2.1. Analyses descriptives du profil socio-démographique des répondants</b>	<b>87</b>
<b>4.1.2.2. Analyses descriptives des caractéristiques liées à l'emploi</b>	<b>90</b>
<b>4.1.2.3. Analyses descriptives des caractéristiques liées à la personnalité</b>	<b>92</b>
<b>4.1.3. Analyses descriptives des conséquences de l'engagement organisationnel</b>	<b>97</b>
<b>4.1.4. Analyses descriptives des autres formes d'engagement et des concepts associés</b>	<b>101</b>
<b>4.2. Analyses statistiques bivariées</b>	<b>104</b>

4.2.1. Corrélations entre les trois composantes de l'engagement organisationnel	104
4.2.2. Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables socio-démographiques	105
4.2.3. Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables liées à l'emploi	106
4.2.4. Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables liées à la personnalité	107
4.2.5. Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les conséquences	108
4.2.6. Liens entre les dimensions de l'engagement organisationnel et les autres concepts	109
4.3. Analyses statistiques multivariées	111
4.3.1. Analyse de régression sur l'engagement affectif	111
4.3.2. Analyse de régression sur l'engagement raisonné	113
4.3.3. Analyse de régression sur l'engagement moral	114
<b>CHAPITRE 5: Discussion</b>	<b>116</b>
5.1. Les trois dimensions d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer sont-elles vérifiées dans notre population?	116
5.2. Quelles sont les conséquences des trois composantes de l'engagement organisationnel?	117

5.2.1. Impacts des dimensions d'engagement organisationnel sur la performance	118
5.2.2. Impacts des dimensions d'engagement organisationnel sur le taux d'absentéisme	119
5.2.3. Impacts des dimensions d'engagement organisationnel sur l'intention de quitter	119
5.3. Les profils des répondants qui répondent aux différents types d'engagement sont-ils distincts?	120
5.3.1. Influence des variables socio-démographiques	121
5.3.2. Influence des caractéristiques d'emploi	123
5.3.3. Influence des caractéristiques reliées à la personnalité	127
5.3.4. Liens entre les dimensions de l'engagement organisationnel et les autres formes d'engagement	130
5.4. Comparaison des différents modèles explicatifs des trois dimensions de l'engagement organisationnel	131
5.5. Est-il pertinent d'identifier les composantes de l'engagement organisationnel?	134
<b>CONCLUSION</b>	<b>136</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>139</b>
Annexe A : Tableaux des indicateurs et des dimensions de l'engagement organisationnel	clviii
Annexe A1 : Résultats de la première analyse factorielle	clxii
Annexe B : Tableaux des indicateurs et des dimensions de l'ancre de carrière	clxv
Annexe C : Tableaux des indicateurs et des dimensions de la variable motivation	clxxii

<b>Annexe D : Tableau des indicateurs qui mesurent la variable lieu de contrôle</b>	<b>clxxv</b>
<b>Annexe E : Tableaux des indicateurs qui mesurent les conséquences de l'engagement organisationnel</b>	<b>clxxvii</b>
<b>Annexe F : Tableau des indicateurs qui mesurent l'attachement au travail</b>	<b>clxxix</b>
<b>Annexe G : Questionnaire de recherche</b>	<b>clxxxix</b>

## TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Tableaux

Tableau 4.1	Résultats des analyses factorielles portant sur l'engagement organisationnel .....	80
Tableau 4.2	Tableau comparatif : première dimension de l'engagement organisationnel Engagement affectif.....	82
Tableau 4.3	Tableau comparatif : deuxième dimension de l'engagement organisationnel Engagement raisonné .....	83
Tableau 4.4	Tableau comparatif : troisième dimension de l'engagement organisationnel Engagement moral .....	84
Tableau 4.5	Tableau comparatif des cohérences internes (alpha) et des moyennes de l'échelle d'Allen et Meyer et de notre analyse factorielle .....	85
Tableau 4.6	Profil des répondants concernant l'engagement organisationnel .....	86
Tableau 4.7	Distribution des répondants selon l'engagement organisationnel.....	86
Tableau 4.8	Distribution des répondants selon l'âge .....	88
Tableau 4.9	Distribution des répondants selon le sexe .....	88
Tableau 4.10	Distribution des répondants selon le niveau de scolarité.....	89
Tableau 4.11	Distribution des répondants selon le statut familial.....	89
Tableau 4.12	Distribution des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation actuelle.....	90
Tableau 4.13	Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le poste .....	91
Tableau 4.14	Distribution des répondants selon le poste occupé.....	92
Tableau 4.15	Distribution des répondants selon le niveau de salaire .....	92
Tableau 4.16	Tableau des coefficients de cohérence interne et des moyennes des ancrés de carrière	94
Tableau 4.17	Profil des répondants concernant l'ancre de carrière .....	95
Tableau 4.18	Distribution des répondants selon l'ancre de carrière.....	96
Tableau 4.19	Distribution des répondants selon le lieu de contrôle .....	97
Tableau 4.20	Profil des répondants selon les conséquences .....	98
Tableau 4.21	Distribution des répondants selon l'évaluation de leur performance .....	98
Tableau 4.22	Distribution des répondants selon l'intention de s'absenter de leur travail.....	99
Tableau 4.23	Distribution des répondants selon le taux d'absentéisme.....	100
Tableau 4.24	Distribution des répondants selon l'intention de quitter .....	100
Tableau 4.25	Distribution des répondants selon l'attachement au travail.....	101
Tableau 4.26	Tableau comparatif des cohérences internes (alpha) de l'échelle de Blais et al et de notre analyse factorielle .....	102
Tableau 4.27	Profil des répondants selon la motivation au travail.....	103
Tableau 4.28	Distribution des répondants selon le type de motivation au travail.....	103
Tableau 4.29	Distribution des répondants selon la satisfaction au travail.....	104
Tableau 4.30	Corrélations entre les trois composantes de l'engagement organisationnel.....	105
Tableau 4.31	Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables socio-démographiques.....	105
Tableau 4.32	Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables reliées à l'emploi .....	106
Tableau 4.33	Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables de personnalité.....	108
Tableau 4.34	Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les conséquences .....	109

Tableau 4.35	Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et l'attachement au travail.....	110
Tableau 4.36	Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les concepts associés.....	110
Tableau 4.37	Résultats des analyses de régression sur l'engagement affectif.....	112
Tableau 4.38	Résultats des analyses de régression sur l'engagement raisonné .....	113
Tableau 4.39	Résultats des analyses de régression sur l'engagement moral .....	115

## Figures

Figure 1:	<b>Modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel .....</b>	<b>28</b>
Figure 2:	<b>Modèle de recherche .....</b>	<b>57</b>

## INTRODUCTION

Durant les trente dernières années, des praticiens et théoriciens en relations industrielles, en économie, en gestion, en psychologie et en sociologie se sont attardés à l'étude de l'engagement organisationnel (Becker, 1960; Mowday, Steers et Porter, 1982; Allen et Meyer, 1990; Mueller, Wallace et Price, 1992; Hunt et Morgan, 1994). Avec l'évolution des modèles de gestion des ressources humaines et les changements dans l'organisation de travail, l'attention accordée à l'engagement organisationnel, concept étudié depuis les années 60, ne fait qu'augmenter. En effet, plusieurs études se sont attachées à définir le concept d'engagement organisationnel. De plus, de nombreuses études ont examiné d'une part, la relation entre l'engagement organisationnel et certains facteurs tels le sexe, l'éducation ou l'ancienneté et, d'autre part, l'influence de cet engagement sur la vie organisationnelle notamment sur l'absentéisme, le taux de roulement, la performance et la satisfaction au travail (Mowday, Steers et Porter, 1982; Sommer, Bae et Luthans, 1996). Ainsi, les études portant sur ce sujet suggèrent que l'engagement organisationnel explique certains comportements des employés dans le milieu organisationnel. Par exemple, les individus qui ont un haut niveau d'engagement organisationnel seraient plus performants et plus productifs (Meyer et Allen, 1984; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, 1989; Benkhoff, 1997) et seraient moins enclins à quitter l'entreprise (Porter, Crampon, Smith, 1976; Blau et Boal, 1987; Meyer et Allen, 1991; Martin et Hafer, 1995). De plus, d'autres auteurs, dont Wiener, Muczyk et Gable (1987), vont jusqu'à affirmer que l'individu qui a un haut niveau d'engagement organisationnel ressentirait un mieux-être plus élevé.



Afin de créer un environnement performant, une organisation cherchera, à travers l'engagement organisationnel, à obtenir de ses membres des comportements positifs qui lui permettront d'atteindre ses objectifs économiques et sociaux.

Une revue de la littérature sur l'engagement organisationnel révèle une diversité de définitions (Becker, 1960; Salancik, 1977). Ce concept, abordé par plusieurs chercheurs sous des formes et des mesures différentes, (Becker, 1960; Lee, 1971; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974; Allen et Meyer, 1990), a le plus souvent été retenu pour expliquer le comportement des individus, notamment lors du choix de carrière.

Bien qu'à première vue, l'engagement organisationnel soit l'élément expliquant les comportements des individus dans une situation organisationnelle donnée (Becker et Carper, 1956; Becker, 1960), il ressort des nombreuses études sur le sujet que ce concept est difficile à définir. Cette difficulté réside principalement dans la conceptualisation du terme d'engagement. Qu'est ce en fait que l'engagement organisationnel? Une analyse des premières études traitant de l'engagement organisationnel fait état de l'élaboration de plusieurs définitions et mesures. Becker (1960), dans ses notes sur le concept de l'engagement, définit l'engagement comme une ligne de conduite cohérente suivie par un individu pour atteindre ses buts. Plusieurs chercheurs ont par la suite couvert la définition de l'engagement. De ces écrits, on peut relever les grands courants suivants: la théorie "side-bet" de Becker (1960), développée ensuite comme l'approche échangiste (Sheldon, 1971; Hrebiniak et Alluto, 1973; Scholl, 1981); l'approche affective (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974; Mowday, Steers, et Porter, 1979; Zeffane, 1994), l'éthique protestante (Kidron, 1978) et le modèle à trois composantes, développé par Allen et Meyer (1990). À ces

courants, il faut ajouter les autres types d'engagement reliés au monde du travail, tels que l'implication dans le travail ou l'attachement au travail, l'engagement dans la carrière, dans l'emploi, dans le syndicat, etc. et les autres concepts comme la motivation, la satisfaction au travail et le comportement de bon citoyen corporatif, qui constituent des notions souvent associées à celle de l'engagement organisationnel.

Cependant, même s'il semble y avoir une certaine redondance dans le traitement du concept d'engagement, on peut également percevoir une évolution. Ainsi les premières études faisaient état de l'engagement organisationnel comme un concept à une dimension (Becker, 1960; Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974, Steers, 1977; Mowday, Steers et Porter, 1979; 1982). Ensuite, des recherches se sont attardées sur la possibilité que l'engagement organisationnel soit un concept à deux dimensions plutôt qu'à une dimension (Angle et Perry, 1981; Meyer et Allen, 1984; McGee et Ford, 1987). Finalement, Allen et Meyer (1990) en s'inspirant des études antérieures, ont confirmé que l'engagement organisationnel est un concept à trois dimensions. L'engagement organisationnel est donc passé d'un concept unidimensionnel à un concept tridimensionnel (Meyer et Allen, 1991; Allen et Meyer, 1990).

Les chercheurs ne se sont pas seulement attardés à l'engagement organisationnel, ils ont aussi porté leur attention sur toutes les formes d'engagement qui pourraient avoir une influence sur l'organisation, ainsi qu'à leurs conséquences : engagement dans l'emploi (Blau, 1985, 1986), engagement dans la carrière (Aranya et Jacobson, 1975), absentéisme (Blau, 1986; Gellatly, 1995), intention de quitter (Steers, 1977; Blau et Boal, 1987; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson,

1989; Meyer et Allen, 1991), performance et productivité (Angle et Perry, 1981; Meyer et Allen 1984; Benkhoff, 1997).

Bien qu'à l'heure actuelle il semble y avoir un certain consensus sur le concept tridimensionnel de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991; Allen et Meyer, 1993; Jaros, Jermier et Koehler, 1993; Liou et Nyhan, 1994; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994), peu d'études empiriques ont relié le profil de l'individu aux différentes composantes de l'engagement organisationnel et à ses conséquences.

Le but de cette étude est d'examiner les différentes dimensions de l'engagement organisationnel établies par Allen et Meyer (1990) et d'étudier d'une part, les liens entre l'engagement organisationnel (concept tridimensionnel) et certaines conséquences individuelles, et d'autre part, de vérifier si les caractéristiques individuelles et d'emploi expliquent la prédominance d'une des composantes de l'engagement organisationnel.

Pour se faire, notre premier chapitre couvre une revue des différentes études pertinentes qui ont traité de l'engagement organisationnel, de ses déterminants et de ses conséquences. Cette revue permet par la suite d'établir l'objectif et le modèle de recherche, thèmes qui seront couverts dans le chapitre deux. Dans le troisième chapitre, nous exposons la méthodologie utilisée pour recueillir les informations nécessaires pour la vérification de nos hypothèses. Les résultats de ces analyses sont présentés au chapitre quatre. Au chapitre cinq, nous discutons des résultats et nous terminons avec la conclusion.

## **CHAPITRE 1: Revue de la littérature portant sur l'engagement organisationnel**

Afin de cerner le concept d'engagement organisationnel, nous examinons les différents écrits sur le sujet. Dans la section qui suit, nous exposons de façon détaillée les grands courants du concept d'engagement organisationnel des années 60 jusqu'à nos jours. Dans la deuxième section, nous nous attardons sur d'autres types d'engagement, à savoir l'implication dans le travail et l'engagement à l'emploi, ainsi que sur les concepts associés tels que la motivation, le comportement de bon citoyen corporatif et la satisfaction au travail. Ainsi, différents liens les rattachant à l'engagement organisationnel sont rapportés. Ensuite, nous faisons état des déterminants individuels qui influencent l'engagement organisationnel. Enfin, nous terminons avec la quatrième section qui porte sur les conséquences de l'engagement organisationnel.

### **1.1. Grands courants de l'engagement organisationnel**

Des années 60 aux années 90, trois grands courants prédominent dans la littérature sur l'engagement organisationnel. Dans le premier courant, entre 1956 et 1980, on identifie deux approches: l'approche échangiste qui réfère à un engagement calculé et l'approche affective qui réfère au côté affectif de l'engagement organisationnel. Ce courant est concrétisé par les travaux de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) et le développement de l'«Organizational Commitment Questionnaire» (OCQ) comme instrument de mesure de l'engagement organisationnel. Puis en 1984, on voit apparaître un modèle combiné des deux approches, échangiste et affective, un modèle qui, selon leurs auteurs Meyer et Allen, répond mieux à la réalité observée. En 1990, Allen et Meyer proposent finalement le modèle de l'engagement organisationnel, caractérisé par trois composantes. Ces courants sont analysés dans les prochaines sections.

### 1.1.1. Courants qui ont introduit le concept de l'engagement organisationnel

Les courants qui ont introduit le concept de l'engagement organisationnel incluent : l'approche échangiste, l'approche affective et l'éthique protestante.

#### A) L'approche échangiste

Selon les tenants de cette approche, l'engagement organisationnel exprimerait la tendance de l'individu à s'attacher à l'organisation pour les profits et les avantages qu'il pourrait en retirer. Le comportement de l'individu dépendra des avantages (pension, sécurité d'emploi, promotions) que l'individu retirera de l'organisation après une certaine période (Becker 1960).

L'approche échangiste (fig. 1) domine la majeure partie des études faites sur l'engagement organisationnel durant les années 60 à 80. L'utilisation de cette approche débute avec les études de Becker et Carper (1956) et de Becker (1960). Ces études se concentrent principalement sur l'attachement et l'identification à la carrière et sur l'attachement à l'organisation. Ces auteurs tentaient, en fait, de comprendre les raisons qui pouvaient pousser certains individus à adopter une carrière ou à y rester fidèle. Ils concluent qu'un individu reste fidèle à une carrière ou à une occupation parce qu'il serait trop "douloureux" pour lui d'agir autrement. Dans ce cas-ci, "la douleur" fait référence aux connaissances acquises pouvant devenir inutilisables et à l'obligation d'en acquérir d'autres pour poursuivre une autre carrière.

En fait, cette approche réfère principalement à une relation engagement-comportement qui peut être établie entre l'individu et l'organisation ou entre l'individu et une carrière. Communément appelé la théorie du "side-bet" dans la littérature, l'approche échangiste explique l'attachement ou

l'engagement de l'individu de façon raisonnée. L'individu s'engage dans une certaine ligne de conduite qui lui semble être un choix logique.

D'autres chercheurs adoptent, tout comme Becker (1960), l'approche échangiste pour expliquer l'engagement organisationnel. Hrebiniak et Alluto (1973) affirment que cette approche peut être considérée en terme d'échanges entre l'individu et l'organisation : plus l'échange est favorable aux yeux de l'individu, plus ce dernier serait attaché à son organisation. Ces auteurs concluent que l'engagement est en fait un échange et un phénomène structurel qui dépend en partie du ratio des bénéfices perçus en relation avec les coûts investis pour percevoir ces bénéfices. Par exemple, le travailleur est incapable de quitter l'organisation parce qu'il ne veut pas perdre son salaire, son statut social, sa liberté professionnelle ou le rapport établi avec ses collègues de travail (Hrebiniak et Alluto, 1973).

Plus récemment, Mottaz (1988) continue dans cette même lignée et affirme que ce type d'attachement est basé sur les échanges de bénéfices entre l'individu et l'organisation de façon rationnelle et calculée.

### **B) L'approche affective**

Parallèlement à l'approche dite échangiste, une autre approche émerge au cours de ces mêmes années. L'approche affective (fig. 2) définit l'engagement organisationnel comme étant une attitude qu'adopte un individu à l'égard de l'organisation. Elle met principalement l'accent sur la volonté de l'individu à s'approprier les buts et les valeurs de l'entreprise, et sur le désir de l'individu

de rester membre de l'organisation. Elle réfère au côté affectif de la relation entre l'individu et l'organisation.

Buchanan (1974) est l'un des adeptes de cette approche. Il définit l'engagement organisationnel comme un attachement affectif. Cette approche conçoit une attitude complexe divisée en trois composantes : l'identification à l'organisation, l'implication psychologique (adoption des buts et des valeurs) et la loyauté envers l'organisation. Les auteurs ne s'accordent cependant pas sur une définition claire de l'identification organisationnelle. Certains diront que l'identification correspond à une parfaite harmonie entre les buts et les valeurs de l'individu et ceux de l'organisation (Mowday, Steers et Porter, 1979; Scholl, 1981). D'autres auteurs définissent l'identification organisationnelle en terme d'appartenance et de loyauté. C'est le cas de Lee (1971) qui rapporte que le concept d'identification est en quelque sorte "le degré d'appartenance et de loyauté" manifesté à l'égard de l'organisation.

Reichers (1986), définit l'engagement organisationnel comme une forme d'attachement psychologique entre l'individu et l'organisation. Il affirme qu'il ne peut y avoir implication de la part de l'individu que s'il y a congruence entre ses buts et ses valeurs, d'une part, et ceux de l'entreprise, d'autre part.

Plus tard, Zeffane (1994) affirmera qu'un individu qui manifeste de l'engagement organisationnel est celui qui ferait siens les buts et les valeurs de l'entreprise et demeurerait au sein de celle-ci dans le but de les atteindre.

### C) L'éthique protestante

Dans une étude effectuée en 1978, Kidron explique comment l'éthique protestante peut être reliée à l'attachement organisationnel. Dans cette étude, l'éthique protestante est assimilée à un principe de vie qui met de l'avant les valeurs morales du «travail dur<sup>1</sup>». Le travail serait un objectif en soi ainsi qu'une valeur morale et l'organisation serait l'endroit par excellence pour satisfaire ces valeurs. Dans ce cas bien spécifique, l'engagement à l'organisation est considéré de type moral plutôt que de type calculé. Kidron (1978) définit ce type d'engagement comme étant l'identification aux buts et aux valeurs de l'organisation qui sont dans ce cas assimilées à ceux de l'église ou à un organisme à vocation religieuse.

L'éthique protestante intègre un autre type d'engagement organisationnel qui s'apparente à l'engagement de type affectif : c'est l'engagement moral envers l'organisation tel que défini par Wiener (1982), Vardi, Wiener & Poper (1989). La principale caractéristique de cet engagement est qu'il se rapporte aux antécédents sociaux et familiaux de l'individu. L'individu s'engage dans une ligne de conduite, non pour son profit personnel mais pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation et dans l'intérêt de celle-ci. Le facteur central est la prédisposition personnelle de l'individu qui manifeste ce genre d'engagement. La prédisposition personnelle est influencée par des facteurs personnels ou encore par la culture ou par le milieu familial. Ainsi un individu issu d'un

---

<sup>1</sup> Traduction libre de 'hard work'



milieu où la loyauté envers l'employeur est prônée et valorisée aura tendance à manifester un haut niveau d'engagement moral puisque celui-ci est perçu comme la bonne ligne de conduite.

Il faut cependant noter que la prédisposition personnelle n'est pas la seule en cause; le milieu organisationnel est aussi tributaire de ce type d'engagement (Wiener, 1982). Le milieu japonais, où il existe une relation employeur-employé basée sur l'obligation morale, en est un bon exemple. L'organisation offre une sécurité d'emploi à l'employé qui, en échange, promet de façon tacite de lui rester fidèle.

### **1.1.2. OCQ de Porter, Steers, Mowday et Boulian**

Inspiré par les courants de la même époque, une nouvelle définition est amenée par Porter, Steers, Mowday et Boulian en 1974, qui tient compte des concepts de l'identification et de loyauté de l'individu envers l'organisation. L'engagement organisationnel, selon ces auteurs, est exprimé par l'attachement de l'individu ou sa loyauté envers l'organisation. Ils définissent l'engagement organisationnel comme étant :

- a) une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation et l'acceptation de ces mêmes buts;**
- b) une volonté d'exercer un effort considérable pour l'organisation;**
- c) un désir de rester membre de l'organisation.<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Traduction libre de la définition de l'engagement organisationnel par Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974)

Pour mesurer l'engagement organisationnel ainsi défini, les auteurs élaborent une échelle connue sous le nom de «Organizational Commitment Questionnaire» (OCQ) souvent utilisée par la suite pour mesurer l'engagement organisationnel. Plusieurs auteurs reprennent cette définition soit dans son intégralité, soit en y ajoutant certaines variantes.

En résumé, l'engagement organisationnel défini par Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) et développé en 1982 de façon plus détaillée dans le livre de Mowday, Steers et Porter, réfère à la volonté de l'individu de déployer un grand effort pour l'organisation, son désir de rester dans l'organisation et son acceptation des buts majeurs et des valeurs de l'organisation. Dans ce même ordre d'idée, Hom, Kateberg et Hulin (1979) ajoutent que l'engagement organisationnel est mesuré par la force d'identification qu'un individu ou qu'un groupe ressent pour son organisation.

### **1.1.3. Critiques des courants initiaux et de l'OCQ**

L'OCQ est devenu pour plusieurs (Aranya, Kushnir et Valency, 1986; Reichers, 1985, 1986; Mottaz, 1987; DeCotiis et Summers, 1987; Luthans, Baack et Taylor, 1987; Gray, 1989) l'outil de mesure de l'engagement organisationnel. D'autres (Angle et Perry; 1981; Mayer et Schoorman, 1992; Bar-Hayim et Berman, 1992; Mueller, Wallace, Price, 1992) ont par contre souligné le fait qu'il y aurait plus d'une dimension dans la définition émise par Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974. Selon ces auteurs, on retrouverait deux dimensions dans la définition de Porter et al (1974). D'une part, les indicateurs qui notent «une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation et l'acceptation de ces mêmes buts» et «une volonté d'exercer un effort considérable pour l'organisation» font référence au côté affectif de l'engagement. «Le désir de rester membre de

l'organisation» fait référence au côté raisonné. Ainsi, Angle et Perry (1981) et Mayer et Schoorman (1992), suite à une analyse factorielle des indicateurs de l'OCQ, font ressortir deux composantes qu'ils intitulent 'continuance commitment' et 'value commitment' que nous appelons 'affective' et 'raisonnée'. Ils concluent que l'échelle OCQ n'aurait pas une mais deux dimensions.

#### 1.1.4. Engagement organisationnel : un concept tridimensionnel

Au cours des trente dernières années, l'engagement organisationnel a été conceptualisé et mesuré de plusieurs façons. On se rappelle Becker (1960), qui décrit l'engagement comme étant la volonté de l'individu de rester membre de l'organisation par besoin ou des auteurs comme Porter et al. (1974) qui ont une définition de l'engagement organisationnel qui se rapporte au côté affectif de l'individu. Or, des chercheurs dont Aranya et Jacobson (1975) et Ritzer et Trice (1969) entre autres, réfutent la théorie échangiste et affirment que la théorie "side-bet" n'expliquerait pas adéquatement le concept d'engagement organisationnel. Leur étude suggère que l'engagement organisationnel n'est pas seulement calculé et raisonné, mais qu'il est aussi un phénomène psychologique. Dans une étude réalisée en 1984, Meyer et Allen confirment les travaux de Aranya et Jacobson (1975) et comparent les échelles de Ritzer et Trice (R-T) (1969) de Hrebiniak et Alluto (H-A) (1972) et l'OCQ à leurs échelles ACS<sup>3</sup> et CCS<sup>4</sup>. Les résultats de l'étude révèlent que les échelles R-T et H-A qui mesurent l'approche échangiste sont corrélées avec la composante affective de leur propre échelle ainsi qu'avec

---

<sup>3</sup> ACS : Échelle développée par Meyer et Allen (1984) pour mesurer l'engagement affectif

<sup>4</sup> CCS : Échelle développée par Meyer et Allen (1984) pour mesurer l'engagement raisonné (échangiste)

l'OCQ qui mesure l'engagement affectif. Les résultats montrent également que l'OCQ est relié aux deux composantes, affective et raisonnée de leur échelle. Ils concluent donc que les échelles (R-T et H-A) utilisées pour mesurer le 'side-bet' (approche échangiste) ne sont pas adéquates puisqu'elles mesurent également la dimension affective de l'engagement.

Prenant comme point de départ les critiques émises sur les courants initiaux et l'OCQ, ainsi que les différentes définitions élaborées dans les études antérieures, Allen et Meyer (1990) définissent l'engagement en trois dimensions. Meyer, Allen et Smith (1993), Liou et Nyhan (1994), Dunham, Grube et Castaneda (1994); Hackett, Bycio et Hausdorf (1994), Cohen (1996) confirment par la suite les résultats de la "tridimensionalité" du concept.

Le modèle tridimensionnel est en fait un modèle qui aide à conceptualiser et à mesurer l'engagement organisationnel en le ramenant à trois composantes : l'engagement affectif<sup>5</sup>, (AC), l'engagement raisonné<sup>6</sup> (CC) et l'engagement moral (NC) (fig. 3). Allen et Meyer spécifient de plus que les trois composantes ne doivent pas être considérées comme des types d'engagement organisationnel indépendants. En effet, les auteurs affirment qu'il peut y avoir coexistence des trois composantes de l'engagement organisationnel chez un même individu à des degrés différents.

---

<sup>5</sup> Traduction libre de "Affective Commitment"

<sup>6</sup> Traduction libre de "Continuance Commitment"

### **i) Engagement affectif (AC)**

La première composante, l'engagement affectif décrit l'attitude affective et émotionnelle de l'individu pour l'organisation. L'individu apprécie l'entreprise dans laquelle il travaille car il s'identifie à elle ainsi qu'aux buts et aux valeurs qui y sont véhiculés. L'individu en adhérant à l'organisation témoigne de son appréciation positive des buts et valeurs organisationnelles (Mueller, Wallace et Price, 1992; Zeffane, 1994).

### **ii) Engagement raisonné (CC)**

La deuxième composante, l'engagement raisonné, se rapporte aux investissements de l'individu dans l'organisation. Dans ce cas, l'investissement est défini en termes d'efforts déployés, de compétences acquises, de formation, de retour monétaire ou de contributions à un plan de pension. L'individu qui manifeste ce type d'attachement à l'organisation évaluerait les pertes possibles advenant son départ éventuel. Les pertes ne représentent pas seulement un manque à gagner pécuniaire, mais également un manque d'alternatives d'emploi sur le marché du travail. En se mettant au service de l'organisation, l'individu fait avancer ses propres objectifs car il estime que le jeu en vaut la chandelle. En fait, " c'est la menace de ces pertes qui retient l'individu dans l'organisation " (Meyer et Allen, 1984). De par l'importance du facteur temps, cet attachement est appelé 'Continuance Commitment' par Meyer et Allen (1984). Ce type d'attachement augmente avec l'ancienneté d'un employé (Dunham et al, 1994).

### **iii) Engagement moral (NC)**

La dernière composante, l'engagement moral, définit l'engagement comme une obligation, un devoir (Wiener, 1982; Dunham et al, 1994; Liou et Nyhan, 1994; Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994). Ce concept réfère au sentiment d'obligation morale ressenti par l'individu envers son employeur. Ces

sentiments résultent de pressions qu'exerce le milieu de vie ou de travail sur l'employé. Ce dernier s'attache par devoir et se sent redevable envers l'organisation.

Allen et Meyer (1990), diront que les employés qui ont un haut niveau d'engagement affectif restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent, ceux qui ont un haut niveau d'engagement raisonné parce qu'ils en ont besoin, et ceux qui ont un haut niveau d'engagement moral parce qu'ils sentent qu'ils doivent le faire.

Bien que plusieurs auteurs aient étudié l'aspect tridimensionnel de la définition de l'engagement, certaines études révèlent que les différentes composantes de l'engagement organisationnel ne seraient pas indépendantes. Ainsi, Allen et Meyer (1990); Meyer, Allen et Smith (1993); Dunham, Grube et Castaneda (1994) suggèrent que l'engagement affectif (AC) et l'engagement moral (NC) sont fortement corrélés. En effet, ces deux types d'engagement auraient plusieurs déterminants communs comme, par exemple, les expériences positives de travail susceptibles de développer un attachement affectif et /ou un sens d'obligation envers l'organisation.

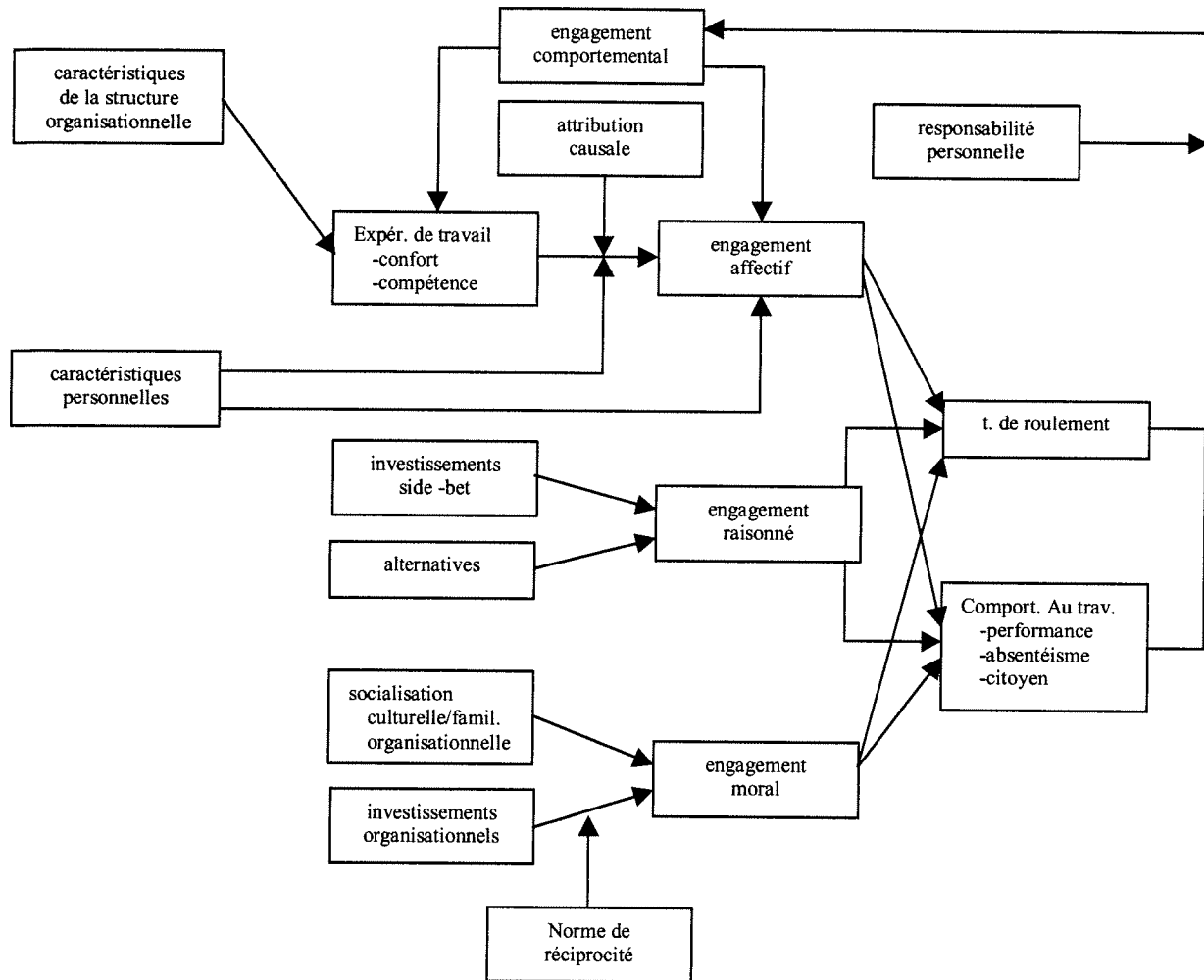


Figure 1: **Modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel**  
(d'après Meyer et Allen (1991))

## 1.2. Autres types d'engagement et concepts associés

Outre les différentes définitions et mesures citées précédemment, d'autres définitions enrichissent la définition de l'engagement. Dans cette section nous commençons par recenser les

auteurs qui ont formulé des définitions divergentes de l'engagement organisationnel par rapport aux courants présentés précédemment. Ensuite, sont présentés les autres types d'engagement et les concepts dits associés qui, bien que ne faisant pas partie de notre sujet central, nous permettent de mieux comprendre le concept de l'engagement organisationnel. En effet des chercheurs se sont penchés sur d'autres concepts proche de l'engagement des individus envers l'organisation comme l'implication au travail (Lodahl et Kejner, 1965; Lee, 1971; Sheldon, 1971; O'Reilly et Chatman, 1986), l'engagement au travail (Dublin, Champoux et Porter, 1975; Kidron, 1978) et l'engagement envers la carrière ou l'emploi (Tuma et Grimes, 1981; Blau, 1985; 1988). D'autres concepts ont également été associés à l'engagement organisationnel dont, le comportement de citoyen corporatif<sup>7</sup> (OCB) (Smith, Organ et Near, 1983; O'Reilly et Chatman, 1986; Organ et Konovsky, 1989), la motivation au travail (Harter, 1981; Blais, Lachance, Vallerand, Brière et Riddle, 1993; Kundi et Saleh, 1993) et la satisfaction (Bateman et Strasser, 1984; Curry, Wakefield, Price et Mueller, 1986; Vandenberg et Lance, 1992). Dans une recherche réalisée en 1983, Morrow note la multiplication d'études dans le domaine de l'engagement. Dans sa méta-analyse, elle met à jour plus de 25 types d'engagement. D'après cette auteure, certains concepts d'engagement dont l'implication au travail et l'intérêt central de vie, se chevauchent dans leur définition.

Le fait de pouvoir distinguer l'engagement organisationnel par rapport à d'autres types d'engagement nous permet de mieux comprendre le concept.

---

<sup>7</sup> Traduction libre de 'Organizational Citizenship Behavior'



### 1.2.1. Divergences relativement à la définition de l'engagement organisationnel

Sans noter des différences majeures, certains chercheurs ont tenté d'approfondir la compréhension de ce construit. L'un des points, amené par Reichers (1985) et par la suite utilisé par Ashforth et Mael (1989), concerne l'engagement multiple des individus. Reichers (1985; 1986) voit l'organisation comme un ensemble d'intervenants (collègues de travail, supérieurs, subordonnés, clients, autres groupes de travail) qui doivent se concurrencer entre eux pour obtenir l'énergie, l'identification et l'engagement de l'individu membre. L'engagement organisationnel devrait ainsi être défini en tenant compte de ces multiples intervenants.

Kundi et Saleh (1993) affirment que les différentes définitions de l'engagement organisationnel relevées dans la littérature recèlent des lacunes. Tentant de préciser cette définition, ils insistent sur le fait que l'engagement organisationnel devrait refléter la prédisposition des individus à mettre de côté leurs attentes et leurs intérêts et à promouvoir ceux de l'organisation. Kundi et Saleh (1993) définissent l'engagement de la façon suivante :

*“La tendance, basée sur les forces cognitives, affectives et normatives 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/directes des intérêts personnels ou des sous-groupes.”<sup>8</sup>*

D'après ces auteurs, cette définition ne suggère pas que l'individu membre devrait se désengager de ses propres intérêts ou de ceux de son groupe de travail; elle indique qu'à court terme,

---

<sup>8</sup> Traduction libre de la définition de Kundi et Saleh (1993)

s'il y a conflit entre les intérêts personnels et ceux de l'organisation, le conflit devrait être résolu en faveur de l'organisation. La composante cognitive se rapporte aux éléments qui portent 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.

### **1.2.2. Autres types d'engagement**

Parmi les autres types d'engagement figurent, l'implication dans travail ou l'attachement au travail et l'engagement à la carrière.

#### **1.2.2.1. Implication dans le travail et engagement au travail**

L'engagement au travail (work commitment) ne réfère ni à l'entreprise, ni à la carrière mais au travail. Dans la littérature, d'autres termes se rapportent à l'engagement au travail, comme l'implication dans l'emploi (job involvement) (Lodahl et Kejner, 1965; Wiener et Gechman, 1977) et l'implication dans le travail (work involvement) (Kanungo, 1982; Cohen, 1996). L'existence de différents termes se rapportant à l'engagement au travail révèle une certaine disparité dans la définition de ce concept. En effet, il n'existe pas de consensus sur le concept d'engagement au travail. Lodahl et Kejner (1965) soutiennent que l'implication dans le travail s'apparente au phénomène d'éthique protestante du fait qu'il indique l'importance du travail comme valeur morale. Une personne impliquée est une personne pour qui le travail est une part importante de la vie et qui est très affectée par ce qui fait partie de son environnement de travail : son travail en lui-même, ses collègues et l'organisation.

Kanungo (1982) affirme qu'il y a ambiguïté dans la conceptualisation et la mesure de l'implication dans le travail. Il suggère que l'implication dans le travail (work involvement) telle que définie par Lodahl et Kejner (1965) devrait être distincte de l'implication dans l'emploi (job involvement). En effet, même si la considération du travail comme intérêt central de vie peut résulter de la socialisation de l'individu dans l'éthique protestante, d'autres types de socialisations tels que les relations harmonieuses avec les collègues, peuvent être à l'origine de l'implication dans l'emploi (job involvement).

Kanungo (1982), pour expliquer l'implication dans l'emploi (job), retient la notion de "besoins saillants". Le besoin saillant est défini par Kanungo (1982) comme un ensemble de traits reliés à la situation de travail : accomplissement de soi, responsabilité, promotion, salaire, sécurité d'emploi, conditions de travail. Il suggère que l'implication dans l'emploi (job) réfère à la perception du potentiel de satisfaction de ces besoins tandis que l'implication dans le travail (work) fait référence à un processus de socialisation passé et ne dépend pas directement d'une satisfaction actualisée.

Dubin, Champoux et Porter (1975) rapprochent l'implication dans le travail de l'intérêt central de vie. Ils partent de l'hypothèse que les individus totalement impliqués dans leur travail sont ceux qui sont susceptibles d'avoir un haut niveau d'engagement organisationnel. L'étude empirique réalisée pour la vérification de cette hypothèse démontre qu'effectivement les individus qui sont impliqués dans leur milieu de travail ont un niveau d'engagement organisationnel très élevé comparativement à ceux qui ont leur intérêt central de vie à l'extérieur du travail. Ainsi l'individu qui compte comme intérêt central de sa vie le travail aura un fort attachement à son organisation.

Kidron (1978) définit l'implication dans le travail comme l'intérêt central de vie mais en le plaçant dans le contexte de l'éthique protestante. Son étude traite principalement de l'intérêt central de vie chez les prêtres protestants. Pour lui, l'engagement de ces employés tient à l'identification aux buts et valeurs de l'éthique protestante, qui prône l'ardeur au travail et où l'organisation est considérée comme un milieu où les valeurs internes peuvent être satisfaites. Prenant comme point de départ l'étude de Dublin, Champoux et Porter (1975), Kidron (1978) évalue le type d'engagement qu'expriment les répondants. Curieusement, il découvre que les répondants ayant une forte implication dans le travail démontrent non seulement un niveau élevé d'engagement affectif, mais également un niveau élevé d'engagement calculé.

D'autres auteurs, tels que Blau et Boal (1987; 1989), Huselid et Day (1991), Martin et Hafer (1995), se sont également penchés sur l'implication dans le travail, s'attardant à la question de la relation entre l'implication dans l'emploi (job) et l'engagement organisationnel. Spécifiquement Blau et Boal (1987; 1989) se servent de l'implication dans l'emploi et de l'engagement organisationnel conjointement pour prédire l'absentéisme et l'intention de quitter. Blau et Boal (1989), tout comme Martin et Hafer (1995), ont étudié l'implication dans l'emploi en relation avec l'engagement organisationnel. Ensemble, ces deux construits auraient un impact sur le comportement des individus. Le résultat de leurs études montre que l'implication dans l'emploi et l'engagement organisationnel constituent de bons prédicteurs du taux de roulement. Ainsi, les employés ayant un bas niveau d'implication et d'engagement sont ceux qui sont susceptibles d'avoir un plus haut taux de roulement, suivis de près par les employés ayant un haut niveau d'implication et un bas niveau d'engagement. Les employés qui ont un haut niveau d'engagement et d'implication sont moins tentés de quitter volontairement leur emploi.

### 1.2.2.2. Engagement dans la carrière

L'engagement dans la carrière, est une autre forme d'engagement souvent étudiée (Greenhaus, 1971 et 1973; Greenhaus et Simon, 1977; Blau, 1985 et 1988; Saba, Guérin et Wils, 1992; Bashaw et Grant, 1994). Les premières études réalisées sur le sujet par Greenhaus (1971 et 1973), proposent une définition de l'engagement dans la carrière impliquant trois dimensions : 1) l'attitude générale envers le travail, 2) la pensée et la planification vocationnelle et 3) l'importance relative du travail. Morrow dans son étude en 1983 relève que certains indicateurs utilisés par Greenhaus (1971; 1973) pour mesurer l'engagement dans la carrière se chevauchent avec d'autres concepts tels que l'implication dans le travail (Lodahl et Kejner, 1965) et l'engagement au travail (Kanungo, 1982).

Étant donné la redondance relevée par Morrow (1983) dans la mesure et la conceptualisation de l'engagement dans la carrière, il devenait nécessaire d'opérationnaliser autrement le concept de l'engagement dans la carrière. Pendant cette même période, plusieurs chercheurs se sont penchés sur d'autres concepts liés à l'engagement dans la carrière, comme l'engagement dans la profession (Tuma et Grimes, 1981; Price et Mueller, 1981), l'engagement occupationnel (Aranya et Jacobson, 1975; Downing, Dunlap, Hadley et Ferrell, 1978) et l'orientation de carrière (Linden et Green, 1980; Cochran, 1983). C'est à partir de ces concepts qu'en 1985, Blau établit sa définition de l'engagement dans la carrière comme étant une attitude d'un individu envers une vocation et développe son échelle de mesure.

Une étude menée par Meyer, Allen et Smith (1993) montre que l'engagement dans la carrière et l'engagement organisationnel sont deux concepts différents, conclusion qui corrobore celles de

Tuma et Grimes (1981), Morrow (1983), Blau (1985, 1988) et Saba, Guérin et Wils (1992). Ces deux types d'engagement contribuent différemment à la prédiction des impacts dans l'organisation. En fait, il semblerait que l'engagement dans la carrière serait un meilleur indicateur de certains impacts, tels que le taux de roulement et l'engagement organisationnel (Blau, 1985, 1988; Bashaw et Grant, 1994). À ce sujet, Blau et Boal (1989) concluent que lorsqu'une personne quitte son emploi, ce n'est peut être pas par manque d'implication dans le travail ou d'engagement organisationnel, mais parce qu'elle désire simplement changer de carrière.

### **1.2.3. Concepts associés**

Nous avons relevé également dans la littérature d'autres concepts voisins de l'engagement organisationnel mais qui ne sont pas à proprement parler des formes d'engagement. Ces concepts que nous appelons concepts associés sont : le comportement de bon citoyen corporatif ou extra role behavior, la motivation au travail et la satisfaction au travail.

#### **1.2.3.1. Comportement de bon citoyen corporatif**

Le comportement de citoyen corporatif est un autre aspect de l'engagement à avoir retenu l'attention des chercheurs. À tous les niveaux de l'organisation, la poursuite des activités dépend d'une multitude d'actes de coopération, d'aide et de bon vouloir posés par les individus en faveur de l'organisation ou de leurs compagnons de travail. Ces manifestations d'aide, posées par les individus membres sont désignées comme étant un comportement de bon citoyen corporatif par Smith, Organ et Near (1983). D'ailleurs, ces auteurs ont montré que l'environnement de travail, la personnalité et la

satisfaction au travail (job satisfaction) peuvent influencer le comportement de bon citoyen corporatif. Ils distinguent deux formes d'aide celle qui est une faveur faite à l'organisation et celle donnée directement aux collègues de travail (Smith, Organ et Near, 1983).

Organ et Konovsky (1989) ont également étudié le comportement de citoyen corporatif (OCB). Contrairement à Organ et Near (1983) qui suggèrent que le comportement de citoyen corporatif est plutôt émotif, ils affirment quant à eux que le OCB est une manifestation purement délibérée, contrôlée et consciente. Dans le contexte d'emploi, c'est un ensemble d'échanges économiques et sociaux entre l'employé et l'organisation. Économique, dans la mesure où l'individu agit comme un bon citoyen corporatif parce qu'il perçoit la possibilité d'être récompensé pour ses bonnes actions. Social, car cet échange est volontaire et n'est aucunement inscrit comme une obligation de l'individu. Dans la même veine, Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro (1990) et McFarlane Shore et Wayne (1993) suggèrent qu'un individu qui perçoit que l'organisation pourrait le récompenser pour ses comportements, accroîtrait ses activités de bon citoyen et deviendrait plus altruiste et plus consciencieux.

Quel peut être le lien entre l'engagement organisationnel et le comportement de citoyen corporatif? Dans leur étude sur l'engagement organisationnel et l'attachement psychologique, O'Reilly et Chatman (1986) ont tenté de répondre à cette question. Utilisant les conclusions et les échelles développées par Buchanan (1974), Hall et Schneider (1972), Hall, Schneider et Nygren (1970) et Mowday, Steers et Porter (1979), ils définissent l'engagement organisationnel comme un attachement psychologique de l'individu à l'organisation, basé sur trois composantes indépendantes : “*Compliance*” (l'implication instrumentale pour des récompenses spécifiques), “*Identification*”

(l'implication basée sur un désir d'affiliation) et “*Internalization*” (l'implication fondée sur la conformité des valeurs de l'individu et de l'organisation). Le résultat de leur recherche suggère qu'il y a un lien positif entre les dimensions “*Identification*” et “*Internalization*” de l'engagement organisationnel et le comportement de citoyen corporatif.

Partant des échelles utilisées par Smith, Organ et Near (1983) et par O'Reilly et Chatman (1986), Williams et Anderson (1991) ont entrepris de vérifier entre autres, les formes de comportement de citoyen corporatif et la relation entre l'engagement organisationnel et le comportement de citoyen corporatif. Les résultats obtenus confirment les conclusions de Smith, Organ et Near (1983) qui affirment qu'il y a effectivement deux types de comportement de citoyen corporatif. Par contre, ils n'ont pu confirmer les conclusions de O'Reilly et Chatman (1986) à l'effet qu'il y a une relation entre l'engagement organisationnel et le comportement de citoyen corporatif. Gregersen (1993) a aussi tenté de vérifier la relation existant entre le comportement de citoyen corporatif et l'engagement organisationnel. Utilisant le nombre d'années de service, il découvre que pour les individus comptant entre 2 et 8 années de service, l'engagement organisationnel est relié de manière significative au comportement de citoyen corporatif ou *extrarole Behavior*<sup>9</sup>. Pour mesurer ce dernier concept, il a utilisé, conjointement, les échelles de O'Reilly et Chatman's (1986) et Smith, Organ et Near (1983).

---

<sup>9</sup> Autre terme employé pour ce concept dans la littérature



### 1.2.3.2. Satisfaction au travail

L'engagement organisationnel diffère du concept de satisfaction au travail sur plusieurs points. D'abord, l'engagement se présente comme un concept global, qui reflète une réponse affective envers l'organisation dans son ensemble, tandis que la satisfaction au travail constitue une réponse à certains aspects de l'emploi et à l'environnement de travail. D'après les définitions précédentes, l'engagement est en effet l'acceptation des valeurs et des buts de l'organisation par l'individu; la satisfaction met davantage l'emphase sur des aspects spécifiques de l'environnement du travail ou à l'emploi. En fait, l'engagement organisationnel est une attitude plus stable qui se développe lentement à travers le temps. La satisfaction, quant à elle est moins stable et reflète une réaction immédiate aux aspects tangibles de l'environnement de travail (Mowday, Steers et Porter, 1979).

Les quelques articles (Bateman et Strasser, 1984; Curry, Wakefield, Price et Mueller, 1986; Vandenberg et Lance, 1992; Leong, Furnham et Cooper, 1996) qui se sont penchés sur la satisfaction dans l'emploi amènent des conclusions controversées sur la relation entre l'engagement organisationnel et ce concept. Sans s'étendre sur le sujet, Porter, Mowday et Boulian (1974) suggèrent que la satisfaction dans l'emploi serait une étape transitoire vers l'engagement organisationnel. D'autres, comme Vandenberg et Lance (1992), confirment les conclusions de Bateman et Strasser (1984), et établissent que l'engagement organisationnel est un déterminant de la satisfaction au travail.

Mottaz (1987), quant à lui, conclut que l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail s'influencent mutuellement. D'après l'analyse des données, il semble clair qu'à son avis la

satisfaction au travail a une influence sur l'engagement organisationnel et qu'il en est de loin le meilleur prédicteur.

Une étude réalisée par Curry, Wakefield, Price et Mueller (1986) ne décèle aucun lien entre la satisfaction et l'engagement organisationnel, leur analyse diverge des résultats de Bateman et Strasser (1984) qui affirment que la satisfaction est une des conséquences de l'engagement organisationnel.

Enfin, l'étude de Leong, Furhnam, et Cooper (1996) montre que l'engagement organisationnel est un bon prédicteur de conséquences organisationnelles telles que la satisfaction au travail et le taux de roulement.

#### **1.2.3.3. Motivation au travail**

La définition de la motivation dans la littérature se rapporte aux facteurs qui incitent un individu à déployer des efforts au travail et au comportement du travailleur (Harter, 1981; Deci et Ryan, 1985; Dweck, 1985; Blais, Lachance, Vallerand, Brière et Riddle, 1993; Kundi et Saleh, 1993). De ces écrits, nous retenons deux aspects de la motivation : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. La motivation extrinsèque est le fait de pratiquer une activité parce que c'est le moyen d'atteindre une fin, et la motivation intrinsèque est celle de l'individu qui effectue son travail pour le plaisir et la satisfaction ressentis à faire différentes tâches. D'autres auteurs, tels que Ferris (1977) et Reed (1997) ont également écrit sur la motivation. Ils ont retenu la notion d'attente et d'aspiration. La notion d'attente (Ferris, 1977) suggère que la motivation d'un individu de faire quelque chose dépend de l'évaluation faite par l'individu des bénéfices qu'ils pourraient retirer. Ainsi

plus les bénéfices attendus sont élevés plus l'individu est motivé. La notion d'aspiration (Reed, 1997) fait référence au besoin d'accomplissement d'un individu.

Les quelques recherches qui ont traité des liens entre la motivation et l'engagement organisationnel (Mowday, Steers et Porter, 1979; DeCotiis et Summers, 1987; Kundi et Saleh, 1993) suggèrent que la motivation est une attribution personnelle qui peut avoir une relation possible avec l'engagement organisationnel. Cependant il n'y a pas de consensus sur le type de relation qui existe entre les deux concepts. Mowday, Steers et Porter (1979) et DeCotiis et Summers (1987) suggèrent que la motivation serait une conséquence de l'engagement organisationnel. Larkin et Schweikart (1992) n'ont établi aucune relation entre l'engagement organisationnel et la motivation, ils ont plutôt vérifié l'impact de la motivation sur la performance. Reed (1997) indique qu'un individu choisirait un type de travail pour la sécurité et pour le sentiment d'accomplissement qu'il lui procure. Il ne fait aucun lien entre la motivation et l'engagement organisationnel. Il indique par contre qu'un individu motivé peut manifester un sentiment d'appartenance à son emploi.

### **1.3. Déterminants individuels de l'engagement organisationnel**

Les chercheurs, ne s'étant pas uniquement attardés à la conceptualisation de l'engagement organisationnel, se sont également penchés sur les différents éléments qui affectent l'engagement organisationnel. Les déterminants, qui influencent le niveau d'engagement de l'individu, peuvent être interprétés comme étant des éléments prédicteurs de l'engagement organisationnel. La littérature étudiée révèle plusieurs types de déterminants pouvant avoir un impact sur l'engagement organisationnel, à savoir: les déterminants organisationnels, structurels et individuels. Notre étude

ayant pour but de déterminer le profil de l'individu qui favorise la prédominance d'une des composantes de l'engagement organisationnel, nous nous attardons uniquement à l'étude des déterminants individuels. Les déterminants individuels peuvent être classés en trois catégories. Les études, qui se sont penchées sur ces derniers, les ont classifiés en variables socio-démographiques, qui font spécifiquement référence aux caractéristiques personnelles, telles que l'âge, le sexe, l'éducation, l'état civil et le nombre d'enfants à charge (Ritzer et Trice, 1969; Aranya et Jacobson, 1975; Eisenberg, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990). Les variables reliées à la personnalité font référence au lieu de contrôle et à la motivation au travail. Les variables reliées à l'emploi sont le salaire, l'ancienneté au poste, l'ancienneté dans l'organisation et le poste occupé dans l'organisation, (Steers, 1977; Mottaz, 1988; Allen et Meyer, 1990).

### 1.3.1. Caractéristiques socio-démographiques

Les caractéristiques socio-démographiques regroupent les déterminants ou facteurs qui se rapportent à l'individu, soit l'âge, le sexe, l'éducation, l'état civil et le nombre d'enfants à charge.

**Âge.** Bien qu'à l'examen des différentes études concernant l'engagement organisationnel l'âge apparaît comme une variable importante, une analyse systématique des articles révèle cependant une divergence de résultats quant à l'influence de cette variable sur l'engagement. D'un côté, on retrouve des articles qui font clairement état d'une relation significative entre l'âge et l'engagement, de l'autre, des publications qui n'en trouvent aucune. Ainsi, la variable âge serait positivement reliée à l'engagement organisationnel (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974; Koch et Steers, 1978; Angle et Perry, 1981 et 1983; Meyer et Allen, 1984; DeCotiis et Summers, 1987; Luthans, Baack, & Taylor,

1987; Mottaz, 1988; Bar-Hayim, Berman, 1992; Fabi, Martin et Valois, 1998). D'autres chercheurs ont trouvé par contre que la relation entre l'âge et l'engagement organisationnel est faible ou même non significative (Ritzer et Trice, 1969; Aranya et Jacobson, 1975; Mottaz, 1987; Cohen et Gattiker, 1992).

Par ailleurs, Allen et Meyer (1993) précisent que les dimensions affective et morale de l'engagement organisationnel sont, de façon significative, plus élevées chez les employés plus âgés tandis que l'engagement raisonné est plus élevé chez les employés qui ont accumulé plus d'ancienneté dans l'entreprise et dans leur poste.

**Sexe.** L'augmentation de la proportion de femmes sur le marché du travail à des postes où on retrouvait traditionnellement une majorité d'hommes fait en sorte que la relation entre le sexe et l'engagement organisationnel est importante à examiner (Gray, 1989). Le sexe est une variable souvent retenue comme un déterminant du niveau d'engagement organisationnel. Par exemple, les femmes auraient un niveau d'engagement organisationnel plus élevé que les hommes (Hrebiniak et Alutto, 1972; Angle et Perry, 1981; Bar-Hayim et Berman, 1992). Les femmes donc, auraient moins tendance à vouloir changer d'organisation.

L'analyse simultanée des éléments sexe et statut social suggère que les individus mariés ou séparés, spécialement les femmes, considèrent le coût rattaché à la mobilité organisationnelle très élevé. En effet, elles apprécieraient moins la mobilité inter-organisationnelle que les hommes. Hrebiniak et Alutto (1972) abondent dans le même sens, les résultats de leur étude montrent que les

employés de sexe féminin ont moins tendance à changer d'employeurs et d'institutions que les employés de sexe masculin; elles seraient par conséquent plus engagées que les hommes.

Si plusieurs chercheurs ont trouvé que les femmes ont tendance à être plus attachées à l'organisation, d'autres concluent que les femmes sont moins engagées que les hommes envers leur organisation (Koch et Steers, 1978; Aranya, Kushnir et Valency, 1986).

Des auteurs, comme Zeffane (1994), n'ont trouvé qu'un faible lien entre la variable sexe et l'engagement organisationnel. Aryee, Luk et Stone (1998), Marsden, Kalleberg et Cook (1993) et Chelte et Tausky (1986) n'ont trouvé aucune relation entre le sexe et l'engagement organisationnel.

Niveau de scolarité. Le niveau de scolarité constitue une autre variable individuelle importante. Cet élément est considéré comme un facteur qui incite à la mobilité verticale dans l'organisation et contribue à l'élargissement des alternatives d'emploi dans d'autres organisations. Les études antérieures révèlent que le niveau d'éducation peut influencer l'engagement organisationnel. Sheldon (1971) suggère que le niveau de scolarité est négativement relié, et ce, de manière significative, à l'engagement organisationnel (Hrebiniak et Alluto, 1972; Steers, 1977; Stevens, Beyer et Trice, 1978; Angle et Perry, 1981; Chelte et Tausky, 1986; Luthans, Baack et Taylor, 1987; Mottaz, 1988; Bar-Hayim et Berman, 1992). L'argument souvent amené pour expliquer cette relation est qu'un individu moins éduqué aurait tendance à avoir des alternatives réduites sur le marché du travail et serait par conséquent restreint à son organisation actuelle. Ces résultats ne font cependant pas l'unanimité : Aranya et Jacobson (1975) et Gray (1989) ont trouvé que la relation entre l'engagement organisationnel et le niveau de scolarité n'était pas significative.

**Statut familial.** Une autre variable influe sur l'engagement organisationnel : le statut familial. Un individu qui a un ou plusieurs enfants à charge, voyant ses responsabilités familiales augmenter, peut subir une pression extérieure plus forte qu'au travail. L'intérêt central de vie se déplaçant du travail vers la famille, l'individu se retrouve moins engagé envers l'organisation (Korabik et Rosin, 1995).

Utilisant l'engagement raisonné pour expliquer leur point de vue, d'autres chercheurs (Ritzer et Trice, 1969; Aranya et Jacobson, 1975; Cohen et Gattiker, 1992) sont arrivés à des conclusions tout à fait contraires. D'après leurs conclusions, un individu marié et/ou ayant des enfants à charge serait plus attaché à l'organisation. L'individu marié et ou ayant des enfants à charge, aurait des responsabilités importantes hors du travail et serait moins disposé à perdre son investissement ou son poste.

Dans le paragraphe précédent, deux points contradictoires ont été amenés concernant l'influence du statut familial sur l'engagement organisationnel. Wallace (1997), dans une étude qui éclaircit la théorie 'side-bet' de Becker, amène de nouvelles conclusions. Effectivement, le fait d'avoir des personnes à charge diffère selon le sexe et de manière significative. Ainsi, si un homme a des personnes à charge, il manifeste un bas niveau d'engagement raisonné tandis que pour une femme dans la même situation, l'engagement raisonné tend à augmenter. Cette conclusion a été confirmée précédemment par Gray (1989). Pour ce qui est de l'engagement affectif, Wallace (1997) ne note aucune différence quant au sexe lorsqu'il analyse l'effet des personnes à charge.

Une étude réalisée par Gray (1989) auprès d'infirmières, en Floride, révèle que lorsque le travail interfère dans leur vie familiale, ces dernières ont tendance à manifester un plus faible niveau d'engagement organisationnel.

### 1.3.2. Déterminants reliés à l'emploi

Parmi les déterminants reliés à l'emploi, seront examinés dans cette section l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans le poste, le poste occupé, et le salaire.

Ancienneté dans l'organisation et dans le poste. Les années de service semblent être une variable fortement présente dans les études faites sur l'engagement organisationnel. Il est intéressant de constater qu'il existe une certaine disparité dans les conclusions concernant l'impact de l'ancienneté sur l'engagement organisationnel. Ainsi, d'après certaines études, l'ancienneté aurait un impact positif sur l'engagement organisationnel (Buchanan II, 1974; Koch et Steers, 1978; Mottaz, 1988; Meyer & Allen, 1984; Luthans, Baack & Taylor, 1987). Un nombre élevé d'années de service réduit la mobilité organisationnelle de l'individu car l'expérience acquise dans une organisation donnée n'est pas forcément utile en totalité dans une autre organisation (Sheldon, 1971; Steers, 1977; Angle et Perry, 1981). Par contre, les études de Reichers (1986) et de Cohen et Gattiker (1992) suggèrent que l'ancienneté n'est pas reliée à l'engagement organisationnel.

La plupart des études faites sur l'engagement organisationnel ont été largement restreintes à une population nord américaine. Mais, quelques auteurs comme Marsh et Mannari (1977), Sommer,



Bae, Luthans (1996) et Chow (1994), à travers des études comparatives, ont tenté d'étendre la compréhension de l'engagement organisationnel à travers des populations autres qu'américaines notamment au milieu de travail asiatique. Une des conclusions intéressantes sur la disparité des cultures concerne l'ancienneté. Dans une étude réalisée dans une entreprise coréenne, Sommer, Bae et Luthans (1996), trouvent que le nombre total d'années de service dans l'organisation n'est aucunement relié à l'engagement organisationnel mais que ce dernier est relié à l'ancienneté au poste. Plus les employés demeurent dans un poste spécifique, plus leur niveau d'engagement organisationnel est élevé. Tandis que l'engagement organisationnel chez un employé américain augmente avec le nombre d'années de service, l'engagement organisationnel chez un employé coréen dépend de son accomplissement et de sa contribution à l'organisation. Les résultats de Sommer, Bae et Luthans (1996) ne corroborent pas ceux de Chow (1994) qui s'accordent avec les résultats américains : son étude auprès de gestionnaires de Hong Kong et de Taiwan montre que plus le nombre d'années de service dans l'organisation est grand plus l'engagement organisationnel est important, une conclusion qui s'explique par le peu de possibilité de mobilité extra-organisationnelle des gestionnaires de ces deux pays d'Asie.

**Poste occupé.** Le poste occupé dans une entreprise peut être une variable très pertinente. Un poste élevé dans l'échelle hiérarchique (poste de supervision, gestion) indique que l'individu a beaucoup investi dans l'organisation. C'est aussi un signe de reconnaissance de l'organisation envers son employé, qui peut renforcer l'identification de l'individu et, incidemment, son engagement à l'organisation (Sheldon, 1971; Cohen et Gattiker, 1992).

Sans toutefois faire une comparaison avec des postes de différents niveaux, Chow (1994) suggère que les gestionnaires chinois et taiwanais sont fortement engagés envers leur organisation. Dans leur étude en milieu coréen, Sommer, Bae et Luthans (1996) trouvent que l'employé qui gravit les échelons hiérarchiques démontre un engagement organisationnel de plus en plus important.

Le type d'occupation de l'individu peut avoir une influence sur l'engagement organisationnel. Une méta-analyse réalisée par Cohen (1992) révèle que parmi 200 études sur l'engagement organisationnel, 77 d'entre elles mettent en lumière des relations entre l'engagement organisationnel et le type d'occupation. Pour le besoin de l'analyse, Cohen tient compte des caractéristiques socio-démographiques, des caractéristiques reliées à l'emploi et du type d'occupation des répondants. Ainsi, la relation entre les variables, ancienneté, niveau scolaire, état civil et le sexe, et l'engagement organisationnel est plus importante pour les cols bleus et cols blancs non professionnels que pour les professionnels. Ce qui lui fait dire que les considérations calculatives sont décisives pour déterminer l'engagement organisationnel des non professionnels.

**Salaire.** Le salaire est aussi une variable qui se rapporte, à différents degrés, à l'investissement de l'individu dans une organisation. Plus le salaire est élevé, plus l'individu aura à perdre s'il quitte son emploi (Ritzer et Trice, 1969; Cohen et Gattiker, 1992). D'une part, Mottaz (1988) a trouvé un lien positif entre le salaire et l'engagement organisationnel; d'autre part, Igarria, Meredith et Smith (1994) n'ont trouvé aucune relation entre ces deux variables.

Se questionnant sur la satisfaction reliée au salaire, Ward et Davis (1995) ont constaté qu'elle influençait positivement l'engagement affectif sans modifier l'engagement raisonné et l'engagement moral.

### 1.3.3. Déterminants reliés à la personnalité

La littérature (Luthans, Baack et Taylor, 1987; Reitz et Jewell, 1979; Reed, Kratchman et Strawser, 1994; Reed, 1997) suggère que des caractéristiques psychologiques ou plus spécifiquement des facteurs reliés à la personnalité, tels que le lieu de contrôle et la motivation, peuvent avoir une influence sur l'engagement organisationnel. Au cours des prochaines lignes, nous nous attardons seulement sur le facteur lieu de contrôle, ayant développé le concept 'motivation' dans la section des concepts associés.

**Lieu de contrôle.** Le lieu de contrôle est le résultat de la perception de l'individu relativement à sa capacité de contrôler son environnement. Cette notion provient des études faites en milieu de travail sur l'aliénation des individus et la déshumanisation du travail. D'après ces études, certains individus auraient l'impression d'avoir peu de contrôle sur ce qui pourrait leur arriver dans leur travail (Mitchell, Smyser et Weed, 1975). Les auteurs, Mitchell, Smyser et Weed (1975) et Reitz et Jewell (1979) se sont attardés sur deux types d'individus. Il y a les individus dont le lieu de contrôle est dit "interne" ou volontaristes. Ce sont des individus qui ont le sentiment de contrôler les événements qui leur arrivent. Ils ont un meilleur contrôle de leur environnement de travail et ils montrent un plus haut niveau de persuasion et d'influence sur leur superviseur et leur pair. Il y a ceux dont le lieu de contrôle est dit "externe" ou déterministes qui considèrent que tout est une question

de chance et qu'ils n'ont aucun contrôle sur ce qui peut leur arriver au travail. Ces individus sont plus aliénés dans leur travail. Certains auteurs, qui ont étudié le lieu de contrôle, ont non seulement couvert le type de lieu de contrôle, ils se sont également attardés sur le lien existant entre le lieu de contrôle et l'implication dans le travail ou la satisfaction au travail (Mitchell, Smyser et Weed, 1975; Reitz et Jewell, 1979). Ils suggèrent que les travailleurs qui ont un lieu de contrôle dit 'interne' sont plus satisfaits. Cette conclusion a été confirmée par Reed, Kratchman et Strawser (1994) dans leur étude sur l'impact du lieu de contrôle chez des comptables américains. Reitz et Jewell (1979) ont trouvé que les travailleurs volontaristes sont plus impliqués dans leur travail que ceux qui sont déterministes. Luthans, Baack et Taylor (1987), quant à eux, ont trouvé que les individus volontaristes auront un plus haut niveau d'engagement organisationnel que les déterministes.

Un autre point de vue a été amené par Spector dans son étude réalisée en 1988. Le but central de sa recherche est le développement d'une échelle de mesure du lieu de contrôle, applicable dans l'environnement de travail. À partir des échelles existantes, Spector (1988) a élaboré une échelle mesurant le volontarisme au travail. La conclusion de son étude révèle que le lieu de contrôle dans son aspect volontariste ou interne est corrélé significativement avec l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

#### **1.4. Conséquences de l'engagement organisationnel**

Une des raisons pour lesquelles le domaine de l'engagement organisationnel a retenu l'attention des chercheurs en relations industrielles et dans d'autres disciplines (psychologie, gestion, économie) est le fait qu'il puisse prédire les comportements des individus dans l'organisation, dont la

performance, l'absentéisme ou l'intention de quitter ou rester, qui sont d'une importance cruciale pour l'entreprise.

#### **1.4.1. Taux de roulement et intention de quitter**

De nombreuses études observent que les employés attachés à une organisation sont moins susceptibles de quitter que ceux qui ne le sont pas (Angle et Perry, 1981; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974). Dans une étude sur les impacts de l'engagement dont les sujets sont des employés d'un milieu hospitalier, des scientifiques et des ingénieurs, Steers (1977) démontre que l'engagement est lié au désir et à l'intention de rester dans l'organisation pour les deux échantillons. Il est également relié à la présence à l'emploi, mais uniquement dans le cas du groupe scientifiques-ingénieurs et non pour les employés du milieu hospitalier. L'engagement organisationnel est inversement relié au taux de roulement (Koch et Steers, 1977; Werbel et Gould, 1984).

Dans une recherche purement conceptuelle, Blau et Boal (1987) se sont penchés simultanément sur l'implication dans l'emploi et l'engagement organisationnel. Ces deux variables, retenues des différentes études faites sur le sujet, sont considérées comme des facteurs pouvant influencer le comportement de l'individu quant à son intention au sein de l'organisation. L'étude démontre que des employés ayant un haut niveau d'implication dans l'emploi et d'engagement organisationnel auraient un taux de roulement faible.

Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson (1989) concluent que l'individu qui reste dans l'organisation parce qu'il en ressent le besoin (engagement raisonné) aura de meilleures raisons de rester dans l'entreprise.

Meyer et Allen (1991) notent qu'il peut être difficile d'établir une relation claire entre l'intention de quitter (ou rester) et les trois composantes de l'engagement puisque les trois composantes peuvent, simultanément, influencer l'intention de quitter.

#### **1.4.2. Absentéisme et retard au travail**

L'absentéisme et le retard au travail sont, tout comme le taux de roulement, des effets indésirables d'un faible engagement à l'organisation. Cependant, une distinction entre absence justifiée et non justifiée est très importante; un individu peut se voir dans l'obligation de s'absenter ou d'arriver en retard pour des motifs tout à fait légitimes. Ainsi, ce qui nous préoccupe principalement sont les absences et retards non justifiés. Il semblerait que l'engagement organisationnel n'est pas significativement relié à l'absence non justifiée mais le serait négativement au retard non justifié (Blau, 1986).

D'après Gellatly (1995), les employés qui sont les moins absents sont ceux qui présentent le plus haut niveau d'engagement affectif. Par contre, ceux qui ont un haut niveau d'engagement raisonné sont ceux qui sont plus souvent absents.

### 1.4.3. Performance

Si un faible engagement représente un coût pour l'organisation, un haut niveau d'engagement par contre peut avoir un impact positif. Un des impacts importants est la performance des employés qui est aussi essentielle que le contrôle du taux de roulement et de l'absentéisme. La relation entre l'engagement organisationnel et la performance ne fait pas l'unanimité. Steers (1977) et Angle et Perry (1981) n'ont trouvé aucune association significative entre l'engagement et la performance au travail. D'autres concluent par contre qu'il y a bien une relation mais qui, dépend grandement du type d'engagement relevé (Meyer, Paunonen, Gellatly Goffin et Jackson, 1989).

Une étude de Benkhoff (1997) révèle que l'engagement influe sur la performance. Cette recherche, menée dans le milieu bancaire allemand, établit un lien direct entre les mesures de l'engagement et les différents indicateurs de la performance, confirmant ainsi la conclusion de Bashaw et Grant (1994) et Mowday, Porter et Dubin (1974) qui affirme que plus une personne est engagée, plus le niveau de performance est élevé.

En résumé, on retrouve différents types d'engagement organisationnel : l'engagement affectif, qui fait référence à l'identification de l'individu à l'organisation; l'engagement raisonné qui se rapporte au manque d'alternatives ou au besoin de travailler; l'engagement moral qui a trait à la psychologie de l'individu. L'engagement affectif et l'engagement raisonné étant deux concepts indépendants (Meyer et Allen, 1984), il est vraisemblable que leur impact respectif différera. L'étude de Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson (1989) met en lumière la relation entre les différents types d'engagement organisationnel et la performance au travail. Les résultats obtenus révèlent une corrélation positive et significative entre l'engagement affectif et la performance. Par contre, la

corrélation entre l'engagement raisonné et la performance est négative et de façon significative. Plus précisément, un haut niveau d'engagement affectif entraîne une réduction du taux de roulement et une performance accrue des employés, tandis qu'un haut niveau d'engagement raisonné entraîne une baisse du taux de roulement aux dépens de la performance.



## **CHAPITRE 2: Synthèse de la littérature, objectifs et questions de recherche**

Ce chapitre est divisé en trois sections. Dans la première section, nous faisons une synthèse de la littérature que nous avons consulté, dans la deuxième section nous présentons les objectifs et le modèle de notre recherche, nous terminons avec la troisième section qui couvre les questions et les hypothèses de recherche.

### **2.1. Synthèse de la littérature**

Durant les trente dernières années, le concept de l'engagement organisationnel a reçu une attention considérable, l'abondance de publications répertoriées dans ce domaine en faisant foi. Qu'en est-il de l'engagement aujourd'hui? Une revue des différentes définitions dévoile une évolution marquée du concept de l'engagement organisationnel. Meyer et Allen (1991) proposent un résumé bien structuré de l'évolution du concept de l'engagement organisationnel. Par ailleurs, Kundi et Saleh (1993) présentent le leur, tout en faisant le point sur ce qu'est l'engagement organisationnel à leurs yeux.

Les premières définitions et mesures élaborées avant les années 80 avaient une approche unidimensionnelle de l'engagement. En fait, l'une des approches de l'engagement organisationnel est développée en terme d'attachement affectif. Plus précisément, l'engagement affectif est l'identification de l'individu à l'organisation et son acceptation à poursuivre les objectifs fixés. Une autre dimension de l'engagement organisationnel est la dimension échangiste, mieux connue sous le nom de la théorie du 'side-bet' développée par Becker en 1960 et étudiée par d'autres théoriciens par

la suite. Cette dimension a comme point central le lien purement calculé établi par l'individu par rapport à l'organisation.

En 1984, Meyer et Allen, relevant une certaine confusion dans l'utilisation de l'échelle développée à partir de la théorie de Becker, proposent un modèle bidimensionnel de l'engagement organisationnel. La première dimension, l'engagement affectif, reprend la définition de l'approche affective qui définit l'engagement comme l'identification au but de l'entreprise, l'attachement à l'organisation et l'implication dans le milieu organisationnel. La deuxième dimension, l'engagement raisonné, est définie en terme de pertes et de coûts qui pourraient être subis par un employé advenant son retrait de l'organisation. En 1990, Allen et Meyer ajoutent une troisième dimension, l'engagement moral, qui se rapporte à l'obligation de rester dans l'organisation. Pour cette dernière dimension, ils reprennent la définition de Wiener (1982) qui suggère que l'engagement moral résulte des pressions internes inhérentes à chaque individu, dépendant du milieu social, familial ou organisationnel. La validité de la «tri-dimensionnalité» de l'engagement organisationnel a été vérifiée par Meyer et Allen en 1991 et plusieurs études ont par la suite validé les résultats obtenus (Meyer, Allen et Smith, 1993; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Cohen, 1996).

D'autres chercheurs (Wiener et Gechman, 1977; Smith, Organ et Near, 1983; O'Reilly, et Chatman, 1986) en parallèle se sont penchés sur d'autres concepts se rapprochant de l'engagement organisationnel, entre autres, le comportement de citoyen corporatif, désigné *Extra-Role Behavior* dans certains écrits, concept qui réfère au côté bon citoyen de l'individu. Si ce concept explique certains comportements, il ne peut expliquer à lui seul des conséquences comme la productivité ou le taux de roulement.

Il existe bien sûr, d'autres écrits qui se sont attardés à l'engagement organisationnel en tenant compte du côté stratégique de l'organisation (Vardi, Wiener et Popper, 1989), ce sujet étant trop vaste, nous ne l'abordons pas dans le cadre de ce mémoire.

Il nous est possible d'affirmer qu'à l'heure actuelle, le concept le plus complet qui définit l'engagement organisationnel est le concept en trois dimensions développé par Allen et Meyer (1990), qui s'inspire largement des études antérieures que nous avons examinées.

## **2.2. Objectifs de recherche**

Les études ayant traité de l'engagement organisationnel abondent. Cependant celles-ci n'ont pas tenu compte des différentes dimensions qui sous-tendent le concept. L'incohérence qui se dégage des écrits quant aux liens entre les déterminants de l'engagement organisationnel d'une part et ses conséquences d'autre part nous a poussé à entreprendre une étude qui traite de façon plus globale de l'engagement organisationnel.

Le but de cette étude est donc, de déterminer les facteurs individuels qui influencent les trois composantes de l'engagement organisationnel telles que définies par Allen et Meyer (1990) et de préciser les conséquences éventuelles de ces trois composantes étudiées séparément. Une telle démarche nous permet d'identifier le profil qui différencie les employés qui manifestent l'une ou l'autre des composantes de l'engagement organisationnel susceptible de contribuer à la performance et à l'efficacité de l'organisation.

Pour émettre nos hypothèses, nous utiliserons un modèle simplifié du modèle tridimensionnel élaboré par Meyer et Allen (1991) (fig. 3). Notre modèle s'inspire largement du modèle de Jaros, Jermier, Koehler et Sincich mis au point en 1993.

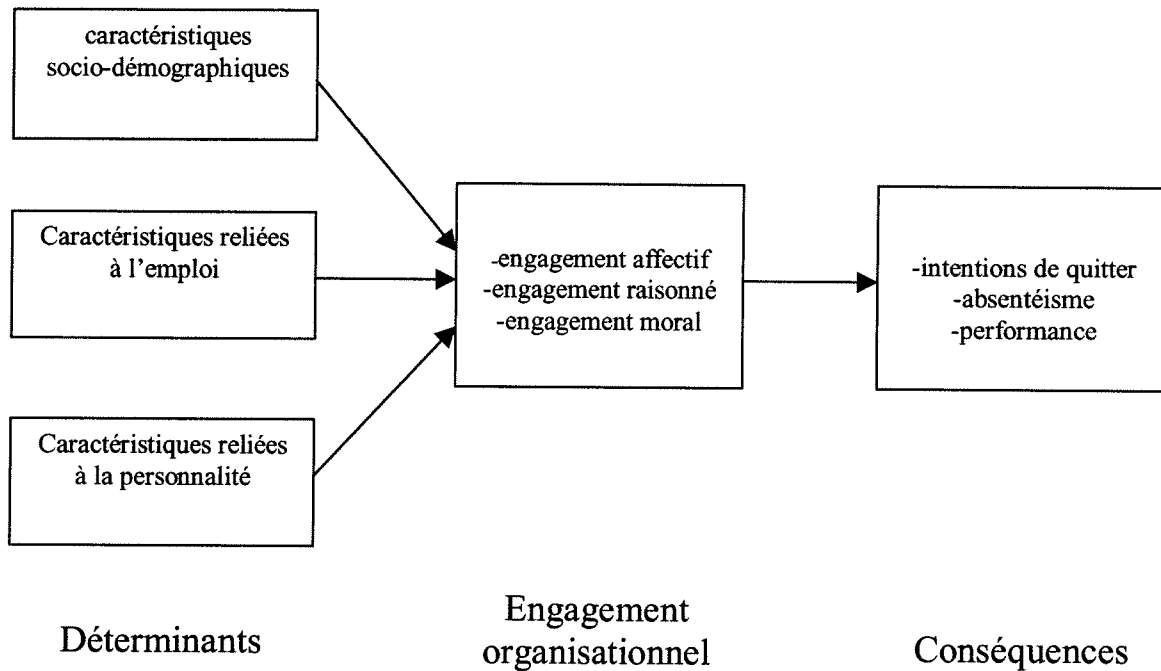


Figure 2: **Modèle de recherche**

À la lumière des écrits examinés, nous établissons notre modèle de recherche tel que présenté à la figure 4. Il est composé de trois groupes de variables distincts. Le premier groupe réfère aux déterminants qui incluent les caractéristiques socio-démographiques, aux caractéristiques reliées à l'emploi et à celles reliées à la personnalité. Le deuxième groupe, notre variable dépendante, est constitué de l'engagement organisationnel (affectif, raisonné et moral). Les impacts individuels qui sont l'intention de quitter, l'absentéisme et la performance font partie du troisième groupe.

### 2.3. Questions de recherche et hypothèses

Pour atteindre le but de notre étude, quatre sous-questions ont été posées. Ces questions nous sont nécessaires pour préciser notre cadre conceptuel et nos hypothèses qui se rattachent à chacune d'elles.

#### 1) L'engagement organisationnel est-il un concept tridimensionnel?

Cette question sous-tend le concept tridimensionnel de l'engagement. D'après Allen et Meyer (1990) l'engagement organisationnel comporte trois composantes soit: l'engagement affectif, l'engagement raisonné et l'engagement moral. D'autres chercheurs (Meyer, Allen et Smith, 1993; Hackett, Bycio et Haudorf, 1994; Dunham, Grube et Cataneda, 1994) ont par la suite confirmé leurs conclusions.

Cette question est importante, étant donné qu'il nous est crucial, de vérifier la tridimensionnalité du concept avant de procéder à l'examen des déterminants de chacune des dimensions de l'engagement organisationnel.

#### 2) Quels sont les facteurs qui peuvent influencer chacune des composantes de l'engagement organisationnel?

Cette question permet de déterminer pour chaque composante de l'engagement organisationnel les facteurs qui potentiellement peuvent les influencer et de procéder à une comparaison des facteurs de chacune des dimensions.

Les hypothèses qui suivent concernent la relation entre les types de facteurs et chaque composante de l'engagement organisationnel

### **A) Caractéristiques socio-démographiques**

#### **i) Âge**

H<sub>1</sub>: L'âge est relié positivement aux trois composantes de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1993).

#### **ii) Sexe**

H<sub>2</sub>: Les individus de sexe masculin ont un engagement affectif plus élevé que les individus de sexe féminin (Aranya, Kushnir et Valency, 1986).

H<sub>3</sub> Les individus de sexe féminin ont un engagement raisonné plus élevé que les individus de sexe masculin (Cohen et Gattiker, 1992).

H<sub>4</sub>: Il n'y a pas de lien entre l'engagement moral et le sexe des individus.

#### **iii) Niveau d'éducation scolaire**

H<sub>5</sub>: Le niveau de scolarité est relié négativement aux trois composantes de l'engagement organisationnel (Angle et Perry, 1981; Bar-Hayim et Berman, 1992).

#### **iv) Responsabilité familiale**

H<sub>6</sub>: Les individus sans personnes à charge ont un engagement affectif, raisonné et par sens moral plus élevé que les individus ayant des personnes à charge (Korabik et Rosin, 1995).

## **B) Caractéristiques reliées à l'emploi**

### **i) Nombre d'années de service dans le poste et dans l'organisation**

H<sub>7</sub>: Le nombre d'années de service dans le poste est relié positivement aux trois composantes de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1993).

H<sub>8</sub>: Le nombre d'années de service dans l'organisation est relié positivement aux trois composantes de l'engagement organisationnel (Sommer, Bae et Luthans, 1996).

### **ii) Poste occupé**

H<sub>9</sub>: Le poste occupé influence les trois composantes de l'engagement organisationnel (Sommer, Bae et Luthans, 1996).

### **iii) Niveau de salaire**

H<sub>10</sub>: Le salaire ou le niveau de salaire influence les trois composantes de l'engagement organisationnel (Ritzer et Trice, 1969; Cohen et Gattiker, 1992).

## **C) Caractéristiques reliées à la personnalité**

### **i) Ancres de carrière**

H<sub>11</sub>: l'ancre de carrière influence les trois composantes de l'engagement organisationnel.

### **ii) Lieu de contrôle**

H<sub>12</sub>: Le lieu de contrôle influence les trois composantes de l'engagement organisationnel (Spector, 1988).

### 3) Quelles sont les conséquences de chaque composante de l'engagement organisationnel?

Les hypothèses suivantes concernent les relations entre l'engagement organisationnel et les conséquences possibles de l'engagement. Les conséquences retenues à partir des diverses études sur le sujet sont: la performance, l'absentéisme et l'intention de quitter.

#### i) Performance

H<sub>13</sub>: Il y a une corrélation positive entre l'engagement affectif et la performance (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, 1989).

H<sub>14</sub>: Il existe une corrélation négative entre l'engagement raisonné et la performance (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, 1989).

H<sub>15</sub>: Il n'existe aucun lien entre l'engagement moral et la performance.

#### ii) Taux d'absentéisme

H<sub>16</sub>: L'engagement affectif et l'engagement moral sont reliés négativement au taux d'absentéisme (Blau, 1986).

H<sub>17</sub>: L'engagement raisonné est relié positivement au taux d'absentéisme (Blau, 1986).

#### iii) Intention de quitter

H<sub>18</sub>: Les trois composantes de l'engagement organisationnel sont reliés négativement à l'intention de quitter (Meyer et Allen, 1991; Jaros, Jermier, Koehler, 1993).



**4) Y a-t-il un lien entre les concepts associés, les autres définitions de l'engagement organisationnel et les trois composantes de l'engagement organisationnel?**

Les écrits qui se sont attardés sur les concepts associés et les autres formes d'engagement ont relevé le fait qu'il existe un lien entre ces concepts et l'engagement organisationnel. Cette question nous permet de vérifier si dans notre population nous retrouvons ces liens.

**A) Autre définition :Attachement au travail**

H<sub>13</sub> : l'attachement au travail est relié positivement aux trois composantes de l'engagement organisationnel (Champoux et Porter, 1975).

**B) Concepts associés**

**i) Motivation**

H<sub>14</sub> : la motivation est reliée positivement aux trois composantes de l'engagement organisationnel (Reed, 1997).

**ii) Satisfaction au travail**

H<sub>15</sub> : la satisfaction au travail est relié positivement aux trois composantes de l'engagement organisationnel (Mottaz, 1987; Bateman et strasser, 1984).

## **CHAPITRE 3: Méthodologie**

Au cours de ce chapitre, nous couvrons les principaux éléments de la méthodologie de notre étude soit: la présentation de l'échantillon, la collecte des données et l'opérationnalisation de nos variables.

### **3.1. Présentation de l'échantillon**

Dans le cadre de cette étude, les données utilisées sont des données secondaires provenant d'une recherche réalisée par les professeures Louise Lemire et Tania Saba au printemps 1997. La recherche se rapportait à la gestion de carrière dans un ministère fédéral. L'étude s'est effectuée par voie de questionnaires puisque 5 090 questionnaires comportant 240 questions ont été distribués aux employés du ministère. De ce nombre, 972 répondants ont répondu au questionnaire ce qui se résume à un taux de réponse de 19.1%. Compte tenu de la période peu propice pendant laquelle s'est déroulée l'enquête (nombreuses restructurations au cours des dernières années, tant au Ministère que dans l'ensemble de la fonction publique canadienne, surcharge de travail pour les employés, etc.), nous considérons que le taux de réponse obtenu est satisfaisant et permet de procéder à des analyses probantes.

### **3.2. Collecte des données**

La cueillette des données s'est réalisée à l'aide de questionnaires de 240 questions (annexe G). Les questionnaires ont été auto-administrés.

### 3.3. Opérationnalisation des variables

Cette section nous permet d'exposer les différents instruments qui ont permis de mesurer quantitativement les variables de notre modèle de recherche.

#### 3.3.1. Variable principale

Pour le besoin de notre mémoire, la variable principale est l'engagement organisationnel. Comme indiqué dans notre problématique et préconisé par Allen et Meyer (1990) nous devons tenir compte des trois composantes de l'engagement organisationnel.

La variable dépendante dans ses trois dimensions a été mesurée à l'aide d'une série de questions développées par Allen et Meyer dans leur étude réalisée en 1990 et traduites en français par Lemire et Saba (1997). Les répondants doivent faire leur choix parmi une série de réponses distribuées sur une échelle de Likert (1=totalement en désaccord; 7=totalement en accord) de 7 points. Les répondants indiquent la réponse qui reflète le plus leur situation pour chaque énoncé.

#### 1) Engagement affectif

- a) Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.
- b) J'aime parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur.
- c) Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.
- d) Je crois que je pourrais développer un sentiment d'appartenance aussi grand pour une autre organisation que pour la mienne.
- e) Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de "faire partie de la famille".
- f) Je ne me sens pas "émotivement attaché" à mon organisation.

- g) Mon organisation revêt pour moi un sens très particulier.
- h) Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation.

## **2) Engagement raisonné**

- a) Même si je n'avais pas d'autre emploi en vue, je ne serais pas inquiet de quitter mon organisation.
- b) Même si je le voulais, il me serait difficile de quitter mon organisation.
- c) Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation.
- d) Le fait de quitter mon organisation maintenant n'entraînerait pas de conséquences coûteuses.
- e) Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.
- f) Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation.
- g) La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences sérieuses au fait de quitter mon organisation.
- h) 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) Engagement moral**

- a) Je suis d'avis que de nos jours les individus changent d'organisation trop souvent.
- b) Je ne crois pas qu'une personne doive toujours rester loyale envers son organisation.
- c) Selon moi, le fait de changer souvent d'organisation ne constitue pas du tout un manque d'éthique.
- d) Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens une obligation morale envers mon organisation.
- e) Si une autre organisation m'offrait un meilleur emploi, je ne me sentirais pas à l'aise de quitter mon organisation.
- f) On m'a appris à valoriser la loyauté envers l'organisation.

- g) Les choses allaient mieux lorsque les individus pouvaient faire carrière dans une même organisation.
- h) Je ne crois pas que l'objectif de devenir "un homme ou une femme d'organisation" ait un sens aujourd'hui.

### 3.3.2. Variables qui influencent la variable principale

Suite aux écrits sur l'engagement organisationnel, nous avons retenu un ensemble de variables qui semblent avoir un certain impact sur l'engagement organisationnel. Ce sont les variables socio-démographiques, les variables reliées à l'emploi et les variables reliées à la personnalité.

#### 3.3.2.1. Variables socio-démographiques

Les variables socio-démographiques que nous aurons à mesurer pour vérifier nos hypothèses sont : l'âge, le sexe, le niveau d'éducation scolaire et la responsabilité familiale.

Âge. Pour mesurer la variable âge, nous avons utilisé une question directe, ouverte où le répondant doit indiquer son âge en nombre d'années.

Sexe. Le répondant fait le choix entre féminin et masculin à la question:

"Quel est votre sexe?"

**Niveau d'éducation scolaire.** Pour évaluer le niveau d'éducation scolaire, nous avons utilisé l'indicateur diplôme le plus élevé obtenu. Le répondant fait son choix en indiquant le nombre qui correspond à sa situation. Les réponses possibles sont mises sur une échelle variant de 1 à 5 où la réponse: 1 représente le diplôme de cours secondaire, 2 celui de cours collégial, 3 celui de baccalauréat, 4 celui de la maîtrise et 5 celui du diplôme de doctorat.

**Responsabilité familiale.** La mesure de la responsabilité familiale est opérationnalisée à partir de deux indicateurs. Ces indicateurs sont la présence d'un conjoint et le nombre de personnes à charge. La présence d'un conjoint est mesurée à l'aide de la question fermée: "Vivez-vous avec un(e) conjoint(e)?" . Le nombre de personnes à charge est mesuré par la question : "Combien de personnes sont à votre charge?" .

### **3.3.2.2. Variables reliées à l'emploi**

Nous avons relevé quatre variables reliées à l'emploi en ce qui concerne notre mémoire. Ces variables sont : l'ancienneté dans l'organisation actuelle et dans le poste, le niveau de salaire et le poste occupé.

**Ancienneté dans l'organisation actuelle et dans le poste.** Les répondants indiquent le nombre d'années qu'ils travaillent pour le Ministère et aussi le nombre d'années qu'ils occupent leur poste actuel. Les deux questions posées sont:

"Depuis combien de temps travaillez vous pour votre employeur actuel?"

"Depuis combien de temps occupez-vous votre emploi actuel?"

**Poste occupé.** À la question “Quelle est votre catégorie d’emploi?”, le répondant choisit entre 1=personnel de soutien; 2=conseiller et agent; 3=consultant/expert, 4=cadre intermédiaire, 5=cadre supérieur et 6=autre, le chiffre qui correspond au poste qu’il occupe. Ces niveaux reflètent une progression de carrière.

**Niveau de salaire.** Sachant que les personnes peuvent être plus à l’aise de situer leur salaire dans une plage de montants au lieu d’indiquer le montant précis, les salaires ont été divisés en 8 tranches de salaires pouvant être gagnés par un individu. Le répondant choisit la tranche où se situe son salaire. Ainsi, à la question: “Quel est votre niveau de salaire?” Les choix possibles sont:

1=moins de 40 000 \$

2=de 40 000 \$ à 49 999 \$

3=de 50 000 \$ à 59 999 \$

4=de 60 000 \$ à 69 999 \$

5=de 70 000 \$ à 79 999 \$

6=de 80 000 \$ à 89 999 \$

7=de 90 000 \$ à 99 999 \$

8=100 000 et plus.

### 3.3.2.3. Variables reliées à la personnalité

Comme nous l’avons soulevé dans notre revue littéraire certaines caractéristiques personnelles ou psychologiques (motivation et lieu de contrôle) peuvent avoir une certaine influence sur l’engagement organisationnel. Une autre caractéristique personnelle, l’ancre de carrière n’a pas été

couverte. Nous remédions à cette situation dans les prochaines lignes. La méthode de mesure suivra pour les trois variables reliées à la personnalité.

**Ancre de carrière.** L'ancre de carrière est une combinaison des besoins, des valeurs et des talents d'un individu se rapportant à sa vie professionnelle. D'après Schein (1993), l'ancre de carrière est une image de soi. Une mauvaise connaissance de son ancre de carrière peut amener l'individu à occuper des emplois ou des postes de travail qui ne sont pas satisfaisants. L'individu, tout au long de son cheminement de carrière, apprend à connaître sa valeur, ses besoins et ses talents. Plus l'individu a une image claire de son orientation de carrière, plus il lui sera facile de prendre les décisions rationnelles sur son choix de carrière. Bien que l'ancre de carrière est l'outil rationnel permettant un choix éclairé de carrière, il peut arriver que l'activité professionnelle d'un individu ne corresponde pas tout à fait à son choix de carrière. Cette disparité s'explique par les contraintes extérieures incontrôlables sur lesquelles l'individu a peu de pouvoir.

Ce construit a été conceptualisé par Edgar H. Schein lors d'une étude réalisée de 1961 à 1973 et utilisé par la suite par Delong (1982). Lors de leurs études, ils ont répertorié huit ancres de carrière chez les individus testés.

**Ancre sécurité.** Les individus qui ont la sécurité comme ancre de carrière se lieront à une organisation bien spécifique. Ces individus sont attachés à la stabilité à long terme et aux bénéfices. Ils seront donc attirés par des postes ou des organisations qui leur offrent une certaine sécurité financière et la stabilité d'emploi.



**Ancre technique.** Les individus qui ont cette ancre de carrière sont motivés par la spécialisation qu'un emploi peut leur procurer. Ils seront attirés par les postes où les acquisitions techniques sont importantes et où ils pourront exercer leur talent et leur expertise. Ces individus choisiront davantage les domaines où ils auront à mettre leur habileté et leur compétence technique en pratique. Par conséquent, ils seront peu attirés par les postes de direction.

**Ancre managériale.** Cette ancre de carrière est basée sur la gestion et la direction. Les personnes qui ont «managériale» comme ancre de carrière se dirigeront vers les postes qui leur permettent d'utiliser leur habileté à gérer. Il est important pour ces individus d'avoir la possibilité de diriger, de coordonner et de contribuer au succès de l'entreprise. Ils s'identifient au succès de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

**Ancre créativité.** Si l'ancre de carrière est la créativité, les personnes qui s'y attachent ont un besoin de créer. Elles priorisent des activités qui permettent la conception de nouveaux produits et de services. Étant à l'affût continu de créer, elles auront tendance à changer de milieu de travail dès que leur objectif est atteint.

**Ancre autonomie.** Les personnes qui sont orientées vers l'autonomie recherchent des postes ou des situations qui leur permettent un maximum de liberté. Elles veulent une certaine souplesse dans leur travail et la possibilité de gérer leurs activités à leur guise. Elles opteront pour une organisation ou un poste d'emploi qui leur offre le maximum de liberté.

**Ancre service.** Les personnes qui ont le service comme ancre de carrière sont concernées par l'aide qu'elles peuvent apporter. Elles rechercheront les situations qui leur permettent de mettre leur connaissance au service d'autrui.

**Ancre identité.** Ces personnes recherchent le prestige. Elles choisiront un domaine ou une organisation pour le prestige et le statut qu'ils peuvent leur procurer.

**Ancre variété.** Les individus qui ont la variété comme ancre de carrière désirent un emploi qui leur offre la possibilité d'affronter plusieurs défis. Ils cherchent le maximum de variété dans leurs assignations et dans leur travail.

Les études de Schein (1993) et DeLong (1982) n'ont fait aucune indication quant à la relation entre l'ancre de carrière et l'engagement organisationnel. Ils ont, par contre, affirmé qu'une meilleure connaissance de la notion de l'ancre de carrière peut jouer un certain rôle sur la planification et le développement des ressources humaines au sein de l'organisation. En priorisant la correspondance entre l'ancre de carrière de l'individu et le poste de travail, l'organisation favorise une meilleure efficacité de l'employé et par ce fait augmente sa propre efficacité. On peut affirmer légitimement que les personnes qui affichent une ancre de carrière qui correspond à l'emploi occupé manifesteront un plus grand attachement à l'organisation. Dans une étude effectuée en 1997, Lemire et Saba (1997) avaient d'ailleurs trouvé une relation positive entre certaines ancres de carrière et certains comportements des employés en étudiant le plafonnement de carrière chez les cadres et les professionnels dans le secteur public québécois.

Pour mesurer l'ancre de carrière, nous avons utilisé un ensemble de questions qui se rapporte à l'importance du champ de carrière (service, gestion, technique), la sécurité d'emploi, les attentes et les aspirations des répondants. Ces 16 indicateurs font partie d'une échelle développée par Delong (1982). Les répondants choisissent la réponse qui reflète le plus leur accord ou leur désaccord avec chaque énoncé sur une échelle de Likert de 7 points allant de 1=Totallement en désaccord à 7=Totallement en accord.

- a) Je quitterais mon organisation plutôt que d'être promu en dehors de mon champ de compétence.
- b) Il est important pour moi de faire de la gestion.
- c) Il est important pour moi que l'organisation assure ma sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un bon plan de retraite, etc.
- d) Il est important pour moi de pouvoir travailler comme je l'entends, sans être embarrassé par des contraintes organisationnelles.
- e) Durant toute ma carrière, j'ai été motivé par le nombre de produits/services ou d'idées que j'ai contribué à créer ou à lancer.
- f) Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.
- g) J'aime être identifié à mon organisation et à mon emploi.
- h) Je veux assumer dans ma carrière les défis les plus variés.
- i) J'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétence.
- j) Diriger, influencer, inspirer et contrôler des employés de tous les niveaux sont des tâches importantes pour moi.
- k) Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'est accordée.
- l) Il est important pour moi que ma carrière ne soit pas limitée par des restrictions organisationnelles.

- m) Il est important pour moi de pouvoir créer ou bâtir quelque chose qui soit vraiment “mon” produit ou “mon” idée.
- n) Il est important pour moi de pouvoir mettre mes compétences au service d’une cause utile.
- o) Il est important pour moi d’être perçu en fonction de mon titre et de mon statut.
- p) Il est important que ma carrière m’offre beaucoup de variété dans les affectations et les projets de travail.

**Lieu de contrôle.** Pour notre recherche nous avons utilisé l’échelle de Spector (1988) qui mesure le lieu de contrôle. Les énoncés qui sont originalement en anglais ont été traduits en français. Sur une échelle de Likert de 7 points (1=totalement en désaccord; 7=totalement en accord) les répondants indiquent la réponse appropriée qui représente leur accord ou leur désaccord pour les affirmations suivantes.

- a) Un emploi, c’est ce qu’on en fait.
- b) Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l’on s’est fixés.
- c) Si on sait ce qu’on attend d’un emploi, on peut toujours en trouver un qui répond à nos attentes.
- d) Obtenir l’emploi désiré est surtout une question de chance.
- e) Gagner de l’argent, c’est principalement une question de chance.
- f) Pour obtenir un bon emploi, il faut que les membres de notre famille ou des amis soient haut placés.
- g) Les promotions sont habituellement une question de chance.
- h) Les gens qui “performent” bien au travail sont généralement récompensés.

### 3.3.3. Conséquences de l'engagement organisationnel

La revue bibliographique nous a révélé que l'engagement organisationnel peut avoir plusieurs impacts. Les impacts les plus souvent retenus sont: La performance, l'absentéisme et l'intention de quitter.

**Performance.** Pour mesurer la performance, nous avons tenu compte de la perception de l'individu quant à sa propre performance. Sur une échelle de Likert de 7 points (1=très mauvaise; 7=très bonne), le répondant indique la réponse qui correspond à sa performance à la question:

“Comment évaluez-vous votre performance au travail au cours des douze derniers mois”

**Taux d'absentéisme.** Le taux d'absentéisme est mesuré en tenant compte de la fréquence d'absence au travail, à une réunion ou à une conférence. Aussi, nous tenons également compte de la ponctualité au travail et aux activités reliées au poste occupé. Deux ensembles de questions ont été posés. Une première mesure concerne les douze derniers mois, ces questions mesurent l'événement passé. Une deuxième série mesure plutôt l'intention ou la possibilité des répondants d'être absents dans un avenir rapproché. Ces mesures ont été effectuées en utilisant des questions provenant d'un questionnaire qui mesure le comportement dit «déviant» dans l'organisation (Raelin, 1984; 1985; 1986).

Le répondant fait son choix sur une échelle de Likert de 7 points (1=jamais; 7=très souvent) en répondant aux questions suivantes.

“Au cours des derniers mois, il vous est arrivé, suite à l'évolution de votre vie professionnelle:

- a) De vous absenter sans raison valable
- b) De manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions)”

Sur une échelle de Likert de 7 points (1=totalement invraisemblable; 7=très vraisemblable) le répondant indique sa situation possible pour chaque énoncé suivant:

“Au cours des douze prochains mois, pensez vous:

- a) Vous absenter de votre travail sans raison valable
- b) Arriver volontairement en retard à votre travail
- c) Ne pas vous présenter à des réunions où vous serez attendu”

**Intention de quitter.** L’outil de mesure utilisé pour évaluer l’intention de quitter des répondants est l’échelle à trois indicateurs utilisée par Arnold et Feldman (1982) dans leur étude sur les déterminants du taux de roulement.

Sur une échelle de Likert de 7 points (1=totalement en désaccord; 7=totalement en accord souvent) le répondant indique pour chaque énoncé, la réponse qui reflète le plus son attitude face à l’organisation.

- a) Je suis actuellement ou serai éventuellement à la recherche d’un emploi dans une autre organisation.
- b) Je serai prêt à accepter un emploi dans une autre organisation.
- c) Il existe d’autres organisations pour lesquelles je préférerais travailler.

### **3.3.4. Autres concepts reliés à l’engagement organisationnel**

Dans la littérature certains auteurs concluent que les concepts attachement au travail, satisfaction au travail et motivation au travail sont des déterminants d’autres disent qu’ils sont des conséquences de l’engagement. Étant donné que nous n’avons pas les connaissances nécessaires

pour vérifier le type de lien qui existe entre ces concepts et l'engagement organisationnel, nous allons nous limiter à examiner si les différents concepts sont effectivement reliés.

**Attachement au travail.** L'attachement au travail est mesuré par une échelle validée par Kanungo en 1982. Le répondant, sur une échelle de Likert de 7 points (1=totalement en désaccord; 7=totalement en accord), indique dans quelle mesure il est en désaccord avec les affirmations qui suivent:

- a) Le travail devrait occuper une place très importante dans la vie des individus.
- b) La vie ne vaut pas la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne.
- c) La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail.
- d) A mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle.
- e) Le travail ne devrait représenter qu'une partie de la vie d'un individu.
- f) Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail.

**Satisfaction au travail.** Pour mesurer la satisfaction au travail, la question suivante a été posée aux répondants: "Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail en général?". Ils avaient le choix entre 7 réponses variant de 1 à 7 correspondant à totalement insatisfait à totalement satisfait. Cette question provient de l'index descriptif du travail (JDI<sup>10</sup>) de Smith, Kendall et Hulin (1969) et elle a été utilisée par la suite par plusieurs autres chercheurs tels que Scarpello et Campbell (1983) et Judge, Cable, Boudreau et Bretz (1995) pour mesurer la satisfaction au travail.

---

<sup>10</sup> JDI : Job Descriptive Index

**Motivation au travail.** Pour mesurer la motivation au travail, nous avons utilisé l'inventaire des motivations au travail de Blais (IMTB) développé par Blais et validé par Blais, Lachance Vallerand, Brière et Riddle (1993). Sur une échelle de Likert de 7 points ( 1=pas du tout; 7= totalement), les répondants ont répondu dans quelle mesure chacun des énoncés correspond à la raison pour laquelle ils font ce travail.

- a) Parce que c'est le type de travail que vous avez choisi pour réaliser vos projets de carrière.
- b) Parce que votre travail, c'est votre vie et vous ne voulez pas échouer.
- c) Pour la satisfaction que vous ressentez lorsque vous relevez des défis intéressants au travail.
- d) Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent votre curiosité à connaître davantage.
- e) Pour le plaisir intense que vous ressentez à faire des tâches intéressantes dans ce travail.
- f) Parce que ce type de travail vous procure une sécurité.

### 3.4. Méthodes d'analyse

Pour analyser les données recueillies dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons le logiciel de statistiques SPSS.

Dans un premier temps, nous faisons l'analyse de la variable dépendante. Ensuite, nous procédons à l'examen des caractéristiques individuelles et des conséquences en effectuant des analyses descriptives. Dans un deuxième temps, des analyses bivariées sont effectuées. Ainsi les liens entre les différentes composantes de l'engagement organisationnel et les caractéristiques individuelles, et les composantes de l'engagement organisationnel et les conséquences sont identifiés. Pour finir, des analyses multivariées sont exécutées afin de déterminer les caractéristiques individuelles susceptibles d'expliquer chacune des composantes de l'engagement organisationnel.



## **CHAPITRE 4: Résultats des analyses statistiques**

Dans ce chapitre, nous exposons les différents résultats des analyses statistiques des données recueillies. Nous présentons d'abord dans une première section, les analyses descriptives de la variable dépendante, des caractéristiques individuelles et des conséquences. Puis dans une deuxième section, les résultats des analyses bivariées sont présentés. Ainsi, d'une part, les liens entre les différentes composantes de l'engagement organisationnel et les caractéristiques individuelles sont examinés. D'autre part, les liens entre les composantes de l'engagement organisationnel et les conséquences sont identifiés. Dans une troisième section, nous présentons les analyses multivariées afin de déterminer les caractéristiques individuelles susceptibles d'expliquer chacune des composantes de l'engagement organisationnel.

### **4.1. Analyses descriptives générales**

Dans cette section, nous présentons les différents résultats des analyses descriptives générales, en ce qui a trait à la variable dépendante, aux variables indépendantes, aux conséquences ainsi qu'aux autres formes d'engagement et concepts associés.

#### **4.1.1. Variable dépendante : engagement organisationnel**

Nous exposons dans un premier temps, les résultats des analyses factorielles et des analyses descriptives relativement à la variable dépendante. Pour mesurer l'engagement organisationnel, nous avons utilisé l'échelle de Allen et Meyer (1990) qui établissent que l'engagement organisationnel est

composé de trois dimensions. Notre premier objectif est donc de vérifier, à l'aide de l'analyse factorielle, l'existence de ces trois composantes dans notre échantillon.

#### **4.1.1.1. Dimensions de l'engagement organisationnel selon Allen et Meyer**

L'analyse factorielle utilisée pour identifier les dimensions d'un concept, permet de regrouper sous un même facteur ou dimension les indicateurs qui s'y rapportent.

Les dimensions de l'engagement sont obtenues par une analyse factorielle par composantes principales de type Varimax sur les 24 indicateurs qui ont été utilisés pour mesurer l'engagement organisationnel (voir annexe A). Notre première analyse par composantes principales a indiqué cinq facteurs (annexe A1). Pour une meilleure comparaison des résultats avec les études d'Allen et Meyer (1990), nous avons forcé l'analyse factorielle de manière à obtenir trois facteurs. Celle-ci a été en mesure d'expliquer 39,4% de la variance totale.

Conformément à la définition de Allen et Meyer (1990), trois dimensions ont été identifiées. La première dimension correspond aux indicateurs de l'engagement affectif, la deuxième dimension à ceux de l'engagement raisonné et la troisième dimension à ceux de l'engagement moral.

Tableau 4.1 Résultats des analyses factorielles portant sur l'engagement organisationnel  
(Analyse factorielle : rotation Varimax)

CODE	INDICATEURS	DIMENSIONS		
		1	2	3
atto6	Je ne me sens pas "émotivement attaché" à mon organisation.	<b>-0,771</b>	-0,002	0,005
atto5	Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de "faire partie de la famille".	<b>-0,766</b>	0,028	0,128
atto8	Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation.	<b>-0,751</b>	0,060	0,178
atto2	J'aime parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur.	<b>0,738</b>	-0,107	0,047
atto7	Mon organisation revêt pour moi un sens particulier.	<b>0,674</b>	0,025	0,110
atto3	Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	<b>0,580</b>	-0,033	0,073
atto1	Je serais heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	<b>0,577</b>	0,146	0,143
atto22	On m'a appris à valoriser la loyauté envers l'organisation.	<b>0,457</b>	-0,060	0,320
atto18	Je ne crois pas qu'une personne doive rester toujours loyale envers son organisation.	<b>-0,398</b>	-0,008	-0,193
atto24	Je ne crois pas que l'objectif de devenir "un homme ou une femme d'organisation" ait un sens aujourd'hui.	<b>-0,382</b>	0,031	-0,055
atto11	Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.	0,129	<b>0,691</b>	0,201
atto14	Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation.	-0,166	<b>0,688</b>	-0,060
atto15	La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences sérieuses au fait de quitter mon organisation.	-0,176	<b>0,652</b>	-0,060
atto10	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant.	0,083	<b>0,606</b>	0,217
atto16	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.	-0,188	<b>0,604</b>	0,173
atto9	Même si je n'avais pas d'autre emploi en vue, je ne serais pas inquiet de quitter mon organisation.	-0,171	<b>-0,516</b>	0,012
atto12	Le fait de quitter mon organisation maintenant n'entraînerait pas de conséquences coûteuses.	-0,081	<b>-0,492</b>	-0,028
atto13	Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.	-0,110	<b>0,460</b>	-0,156
atto19	Selon moi, le fait de changer souvent d'organisation ne constitue pas du tout un manquement à l'éthique.	-0,139	0,009	<b>-0,619</b>
atto20	Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens une obligation morale envers mon organisation.	0,415	-0,067	<b>0,591</b>

atto17	Je suis d'avis que de nos jours les individus changent d'organisation trop souvent.	0,023	0,188	<b>0,562</b>
atto23	Les choses allaient mieux lorsque les individus pouvaient faire carrière dans une même organisation.	-0,068	0,222	<b>0,553</b>
atto21	Si une autre organisation m'offrait un meilleur emploi, je ne me sentirais pas à l'aise de quitter mon organisation.	0,327	-0,083	<b>0,495</b>
atto4	Je crois que je pourrais développer un sentiment d'appartenance aussi grand pour une autre organisation que pour la mienne.	0,200	0,053	<b>-0,299</b>

Toutefois, si notre analyse factorielle nous donne trois dimensions, les indicateurs qui se rapportent à ces indicateurs se distinguent de ceux identifiés dans l'échelle de Allen et Meyer (1990). Les tableaux 4.2, 4.3 et 4.4 font d'ailleurs une comparaison entre les indicateurs qui composent les trois dimensions d'engagement selon nos analyses et ceux identifiés par Allen et Meyer (1990).

En ce qui a trait à l'engagement affectif, nous remarquons que sept indicateurs correspondent à ceux identifiés par Allen et Meyer (1990). Par contre, trois des indicateurs, à savoir «*la valorisation de la loyauté*», «*l'obligation de loyauté envers l'organisation*» et «*l'objectif de devenir 'un homme ou une femme d'organisation'*» font partie de notre analyse factorielle, de la dimension engagement affectif mais pas de la dimension de Allen et Meyer. Enfin, l'indicateur «*sentiment d'appartenance à une autre organisation*» figure dans la dimension engagement affectif d'Allen et Meyer mais pas dans celle identifiée par notre analyse factorielle.

Tableau 4.2 Tableau comparatif : première dimension de l'engagement organisationnel  
Engagement affectif

Code	Indicateurs : analyse factorielle	Indicateurs : échelle Allen et Meyer
atto6	Je ne me sens pas "émotivement attaché" à mon organisation.	Je ne me sens pas "émotivement attaché" à mon organisation.
atto5	Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de "faire partie de la famille".	Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de "faire partie de la famille".
atto8	Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation.	Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation.
atto2	J'aime parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur.	J'aime parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur.
atto7	Mon organisation revêt pour moi un sens particulier.	Mon organisation revêt pour moi un sens particulier.
atto3	Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.
atto1	Je serais heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	Je serais heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.
atto22	On m'a appris à valoriser la loyauté envers l'organisation.	-
atto18	Je ne crois pas qu'une personne doive rester toujours loyale envers son organisation.	-
atto24	Je ne crois pas que l'objectif de devenir "un homme ou une femme d'organisation" ait un sens aujourd'hui.	-
atto4		Je crois que je pourrais développer un sentiment d'appartenance aussi grand pour une autre organisation que pour la mienne.

Quant à la dimension engagement raisonné, le tableau 4.3 compare les indicateurs que nous avons trouvés à ceux d'Allen et Meyer. Les indicateurs identifiés s'avèrent identiques à ceux d'Allen et Meyer et confirment leurs résultats.

Tableau 4.3 Tableau comparatif : deuxième dimension de l'engagement organisationnel  
Engagement raisonné

Code	Indicateurs : analyse factorielle	Indicateurs : échelle Allen et Meyer
atto11	Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.	Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.
atto14	Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation.	Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation.
atto15	La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences sérieuses au fait de quitter mon organisation.	La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences sérieuses au fait de quitter mon organisation.
atto10	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant.	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant.
atto16	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.	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.
atto9	Même si je n'avais pas d'autre emploi en vue, je ne serais pas inquiet de quitter mon organisation.	Même si je n'avais pas d'autre emploi en vue, je ne serais pas inquiet de quitter mon organisation.
atto12	Le fait de quitter mon organisation maintenant n'entraînerait pas de conséquences coûteuses.	Le fait de quitter mon organisation maintenant n'entraînerait pas de conséquences coûteuses.
atto13	Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.	Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.

Les différences entre les indicateurs de la dimension engagement moral révélés par notre analyse factorielle et ceux d'Allen et Meyer sont rapportées dans le tableau 4.4. En tout, cinq indicateurs sont identiques. Un indicateur «*sentiment d'appartenance à une autre organisation*», faisant partie de la dimension engagement moral n'a pas été identifié comme tel dans l'échelle d'Allen et Meyer. Finalement, trois indicateurs; «*la valorisation de la loyauté*», «*l'obligation de loyauté envers l'organisation*» et «*l'objectif de devenir 'un homme ou une femme d'organisation'*», faisant partie de la dimension engagement

moral tel que présenté par Allen et Meyer n'apparaissent pas comme appartenant à la dimension engagement moral révélée par notre analyse factorielle (tableau 4.4).

Tableau 4.4 **Tableau comparatif : troisième dimension de l'engagement organisationnel**  
**Engagement moral**

Code	Indicateurs : Analyse factorielle	Indicateurs : échelle Allen et Meyer
atto19	Selon moi, le fait de changer souvent d'organisation ne constitue pas du tout un manquement à l'éthique.	Selon moi, le fait de changer souvent d'organisation ne constitue pas du tout un manquement à l'éthique.
atto20	Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens une obligation morale envers une mon organisation.	Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens une obligation morale envers une mon organisation.
atto17	Je suis d'avis que de nos jours les individus changent d'organisation trop souvent.	Je suis d'avis que de nos jours les individus changent d'organisation trop souvent.
atto23	Les choses allaient mieux lorsque les individus pouvaient faire carrière dans une même organisation.	Les choses allaient mieux lorsque les individus pouvaient faire carrière dans une même organisation.
atto21	Si une autre organisation m'offrait un meilleur emploi, je ne me sentirais pas à l'aise de quitter mon organisation.	Si une autre organisation m'offrait un meilleur emploi, je ne me sentirais pas à l'aise de quitter mon organisation.
atto4	Je crois que je pourrais développer un sentiment d'appartenance aussi grand pour une autre organisation que pour la mienne.	-
atto22	-	On m'a appris à valoriser la loyauté envers l'organisation.
atto18	-	Je ne crois pas qu'une personne doive rester toujours loyale envers son organisation.
atto24	-	Je ne crois pas que l'objectif de devenir "un homme ou une femme d'organisation" ait un sens aujourd'hui.

#### 4.1.1.2. Indicateurs retenus

Afin de respecter les dimensions d'engagement d'Allen et Meyer et de permettre la comparaison des résultats, ainsi que l'examen des déterminants et des conséquences de l'engagement organisationnel, nous avons constitué nos dimensions à partir des indicateurs identifiés par Allen et Meyer. Considérant que les indicateurs identifiés par notre analyse factorielle et les indicateurs proposés dans l'échelle d'Allen et Meyer demeurent sensiblement comparables, nous avons procédé à l'analyse descriptive et au calcul de la cohérence interne de chacune des dimensions. Les résultats obtenus à l'aide de notre analyse factorielle et ceux obtenus après avoir opté pour les indicateurs proposés par Allen et Meyer sont présentés dans le tableau 4.5. Comme on peut le constater les résultats ne révèlent pas de différences majeures, c'est pourquoi nous avons choisi, pour le calcul des dimensions, les indicateurs d'Allen et Meyer.

Tableau 4.5 Tableau comparatif des cohérences internes (alpha) et des moyennes de l'échelle d'Allen et Meyer et de notre analyse factorielle

Engagement		Alpha	Moyenne	Écart-type	N	
					Répondants	Pas de réponse
Allen et Meyer	Affectif	0,77	4,183	1,107	959	13
	Raisonné	0,74	5,203	1,095	946	26
	Moral	0,63	3,725	0,940	931	41
Analyse factorielle	Affectif	0,84	4,407	1,276	960	12
	Raisonné	0,74	5,203	1,095	946	26
	Moral	0,59	3,469	1,069	953	19

#### 4.1.1.3. Analyses descriptives de l'engagement organisationnel

Les analyses statistiques descriptives concernant l'engagement organisationnel sont présentées dans les tableaux 4.6 et 4.7. Le tableau 4.6 nous renseigne sur l'engagement



organisationnel tel que perçu par les répondants. Ils manifestent davantage un engagement raisonné suivi par un engagement affectif. L'engagement moral affiche la plus faible moyenne.

Tableau 4.6 Profil des répondants concernant l'engagement organisationnel

Engagement	N		Moy.	Mode	É-T	Min.	Max.
	Valide	Pas de réponse					
<b>Affectif</b>	959	13	4,183	4,4	1,107	1,0	6,6
<b>Raisonné</b>	946	26	5,203	5,4	1,095	1,0	7,0
<b>Moral</b>	931	41	3,725	4,0	0,940	1,0	7,0

Le tableau 4.7 affiche la répartition des répondants quant à la manifestation du phénomène engagement organisationnel. Il faut noter qu'un grand nombre de personnes n'ont pas répondu à l'ensemble des questions sur l'engagement organisationnel, 69 personnes au total.

Tableau 4.7 Distribution des répondants selon l'engagement organisationnel

Engagement	Échelle de 1= Totalelement en désaccord à 7= Totalelement en accord						
		De 1 à <2	De 2 à <3	De 3 à <4	De 4 à <5	De 5 à <6	De 6 à 7
<b>Affectif</b>	N	30	109	231	356	184	49
	%	3,1%	11,4%	24,1%	37,1%	19,2%	5,1%
<b>Raisonné</b>	N	3	27	98	217	334	267
	%	0,3%	2,9%	10,3%	23,0%	35,3%	28,2%
<b>Moral</b>	N	18	179	343	299	83	9
	%	1,9%	19,3%	36,8%	32,1%	8,9%	1,0%

Les analyses sur les dimensions de l'engagement organisationnel révèlent que les employés de ce ministère sont davantage portés à manifester un engagement raisonné qu'affectif et encore moins moral. Examinons de façon plus détaillée, les résultats obtenus suite à l'analyse des données pour

chaque composante (tableau 4.7). Parmi les répondants, 63,5% manifestent un fort engagement raisonné, 24,3% manifestent un fort engagement affectif et 9,9% un fort engagement moral. En général, notre population aurait donc tendance à manifester la dimension engagement raisonné beaucoup plus que les deux autres dimensions, morale et affective.

#### **4.1.2. Variables indépendantes**

Les résultats des analyses descriptives pour les variables de caractéristiques socio-démographiques, reliées à l'emploi et reliées à la personnalité, présentés dans cette section, permettent de déterminer le profil de la population étudiée.

##### **4.1.2.1. Analyses descriptives du profil socio-démographique des répondants**

Cinq variables socio-démographiques ont été retenues lors de l'établissement des hypothèses, soit l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le nombre de personnes à charge et le fait de vivre avec un conjoint.

**Âge.** L'âge des répondants qui se situe en moyenne à 42 ans, varie entre 21 et 64 ans (tableau 4.8). La tranche d'âge la plus représentée se situe entre 41 et 50 ans, puisqu'elle regroupe 522 répondants (54,4%). La proportion des moins de 30 ans et des plus de 51 ans est comparable (respectivement, 7,5% et 6,7%) et près du tiers des répondants ont entre 31 et 40 ans (31,4%). L'âge moyen des répondants se situe à 42 ans. Enfin, 13 personnes n'ont pas indiqué leur âge.

Tableau 4.8 Distribution des répondants selon l'âge

Âge	Nombre de répondants	Pourcentage
30 ans et moins	73	7,5%
31 à 40 ans	300	31,4%
41 à 50 ans	522	54,4%
51 ans et plus	64	6,7%
<b>Total</b>	<b>959</b>	<b>100%</b>
Pas de réponse	13	1,3%
<b>Moyenne : 42 ans</b>		

**Sexe.** Le tableau 4.9 présente la distribution des répondants selon le sexe. La population qui a répondu au questionnaire est composée de 67 % de femmes et de 33% d'hommes. Huit personnes n'ont pas répondu à cette question.

Tableau 4.9 Distribution des répondants selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Femmes	646	67%
Hommes	318	33%
<b>Total</b>	<b>964</b>	<b>100%</b>
Pas de réponse	8	0,8%

**Niveau de scolarité.** D'après le tableau 4.10, le diplôme scolaire le plus souvent complété est le diplôme de cours secondaire (41%). Suivi du diplôme collégial (DEC) ou classique (31,0%) puis des diplômes baccalauréat ou maîtrise (28%). Dix personnes n'ont pas répondu à cette question.

Tableau 4.10 Distribution des répondants selon le niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Nombre de répondants	Pourcentage
Diplôme secondaire	395	41,1%
Diplôme collégial ou classique	298	31,0%
Baccalauréat	231	24,0%
Maîtrise	38	4,0%
<b>Total</b>	<b>962</b>	<b>100,00%</b>
Pas de réponse	10	1,0%

**Nombre de personnes à charge.** Dans le tableau 4.11 on retrouve la distribution des répondants selon le nombre de personnes à charge. Parmi les répondants, 37,5 % ont indiqué n'avoir aucune personne à charge. Les répondants ayant une personne à charge sont au nombre de 179 (18,7% des répondants), 31,1% ont deux personnes à charge et 11,6% ont trois personnes à charge. Parmi les répondants, 17 ont omis de répondre à cette question. Le nombre moyen de personnes à charge est de 1,22.

Tableau 4.11 Distribution des répondants selon le statut familial

		Répondants	Pourcentage	Moyenne
Nombre de personnes à charge	0	358	37,5%	1,22
	1	179	18,7%	
	2	307	31,6%	
	3	111	11,6%	
	<b>Total</b>	<b>955</b>	<b>100,0%</b>	
	Pas de réponse	17	1,7%	
Vivre avec un conjoint	Non	259	26,8%	1,73
	Oui	707	72,7%	
	<b>Total</b>	<b>966</b>	<b>100,0%</b>	
	Pas de réponse	6	0,6%	

**Vivre avec un conjoint.** Les chiffres du tableau 4.11 nous renseignent que 707 répondants sur 966 vivent avec un conjoint (73,2%). Six d'entre eux n'ont pas répondu à cette question.

#### 4.1.2.2. Analyses descriptives des caractéristiques liées à l'emploi

Les caractéristiques liées à l'emploi qui ont été retenues sont l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté au poste, le poste occupé et le niveau de salaire.

**Ancienneté dans l'organisation.** En examinant le tableau 4.12, nous remarquons que plus de la moitié des répondants (53,2%) ont entre 15 et 25 années d'ancienneté dans l'organisation. Environ 27,8% y travaillent depuis 5 à 15 ans, 11,6% depuis plus de 25 ans et seulement 7,4% d'entre eux ont 5 ans ou moins d'ancienneté. En moyenne, les répondants ont 17 ans de service au sein de l'organisation. Dix personnes n'ont pas précisé leur nombre d'années d'ancienneté.

Tableau 4.12 Distribution des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation actuelle

Ancienneté dans l'organisation	Nombre de répondants	Pourcentage
5 ans et moins	71	7,4%
5 ans et 1 mois à 10 ans	139	14,4%
10 ans et 1 mois à 15 ans	129	13,4%
15 ans et 1 mois à 20 ans	255	26,6%
20 ans et 1 mois à 25 ans	255	26,6%
Plus de 25 ans	113	11,6%
Total	962	100,0%
Pas de réponse	10	1,0%
<b>Moyenne = 17,3 années</b>		

**Ancienneté dans le poste.** Les chiffres du tableau 4.13 révèlent que 50,1% des répondants ont accumulé à leur poste actuel entre 15 et 25 ans d'ancienneté, 17,7% des répondants ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté et 12,4% des répondants ont entre 10 et 15 ans d'ancienneté. Ceux qui comptent moins de 5 ans et plus de 25 ans d'ancienneté sont les moins nombreux (10,4% et 9,4% respectivement). Un grand nombre de répondants, soit 143, n'ont pas répondu à cette question. En moyenne, le nombre d'année d'ancienneté au poste s'élève à 16 ans.

Tableau 4.13 Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le poste

Ancienneté dans l'organisation	Nombre de répondants	Pourcentage
5 ans et moins	86	10,4%
5 ans et 1 mois à 10 ans	147	17,7%
10 ans et 1 mois à 15 ans	103	12,4%
15 ans et 1 mois à 20 ans	205	24,8%
20 ans et 1 mois à 25 ans	210	25,3%
Plus de 25 ans	78	9,4%
Total	829	100,0%
Pas de réponse	143	14,7%
<b>Moyenne = 16,3 années</b>		

**Poste occupé.** Selon le tableau 4.14, 499 répondants (51,3%) travaillent comme conseiller ou comme agent, 209 répondants (21,7%) occupent le poste de personnel de soutien, 151 (15,5%) sont des consultants ou experts et 6,5% sont des cadres. Parmi les répondants, 40 ont un poste autre que ceux indiqués dans le questionnaire. Enfin dix personnes n'ont pas mentionné le poste occupé.

Tableau 4.14 Distribution des répondants selon le poste occupé

Poste occupé	Nombre de répondants	Pourcentage
Personnel de soutien	209	21,7%
Conseiller/Agent	499	51,9%
Consultant/Expert	151	15,7%
Cadre intermédiaire	51	5,3%
Cadre supérieur	12	1,2%
Autre	40	4,2%
<b>Total</b>	<b>962</b>	<b>100,0%</b>
Pas de réponse	10	1,0%

**Niveau de salaire.** Le tableau 4.15 présente la distribution des répondants selon leur niveau de salaire. Nous remarquons que 677 répondants (70,3%) gagnent entre 30 000 à 49 999\$, 23,3% perçoivent moins de 30 000\$ et seulement 6,4% sont rémunérés plus de 50 000\$. Le salaire moyen se situe donc entre 30 000 et 49 999\$. Neuf personnes parmi les répondants n'ont pas indiqué leur niveau de salaire.

Tableau 4.15 Distribution des répondants selon le niveau de salaire

Niveau de salaire	Nombre de répondants	Pourcentage
Moins de 30 000\$	224	23,3%
30 000 à 49 999\$	677	70,3%
50 000\$ et plus	62	6,4%
<b>Total</b>	<b>963</b>	<b>100,0%</b>
Pas de réponse	9	0,9%

#### 4.1.2.3. Analyses descriptives des caractéristiques reliées à la personnalité

Les caractéristiques de personnalité sont l'ancre de carrière et le lieu de contrôle. La définition de l'ancre de carrière élaborée par DeLong (1982) fait mention que cette variable admet

plus d'une dimension. Par conséquent, il a été nécessaire de faire une analyse factorielle des indicateurs mesurant l'ancre de carrière pour identifier ces dimensions. Pour l'ancre de carrière, nous exposons non seulement les résultats des analyses descriptives, mais nous faisons également une brève description des résultats obtenus de l'analyse factorielle.

**Ancre de carrière.** D'après De Long (1982), l'intérêt de carrière d'un individu peut se manifester dans un champ de huit ancres de carrière. Afin de mesurer l'ancre de carrière, nous avons utilisé l'échelle développée par De Long. Pour identifier les dimensions préconisées par lui, nous avons effectué une analyse factorielle des 16 indicateurs concernant l'ancre de carrière. Contrairement à De Long, nous n'avons pu dégager que six dimensions(annexe B).

Les différences entre les dimensions obtenues de notre analyse factorielle et celles identifiées par De Long sont notables. Ainsi, de notre analyse factorielle, nous avons extrait deux dimensions, managériale et identité, qui ont des indicateurs conformes à ceux identifiés par De Long. Les dimensions, service, sécurité, autonomie et technique, révélées par notre analyse factorielle possèdent des indicateurs différents des indicateurs des mêmes dimensions obtenues par De Long. Les deux dimensions, variété et créativité, de l'échelle de De Long ne sont pas ressorties dans notre analyse factorielle (voir annexe B).

Nous avons effectué le calcul des coefficients de cohérence et l'analyse descriptive pour chacune des huit ancres de carrière identifiées par De Long ainsi que pour chacune des six dimensions révélées par notre analyse factorielle. Comme nous pouvons le remarquer, les résultats présentés au tableau 4.16 montrent quelques petites différences principalement au niveau des ancres



sécurité et technique. Les moyennes calculées pour ces ancrs sont plus élevées avec l'échelle Delong. Par contre les cohérences internes, alpha de Cronback, calculées pour les ancrs de carrière identifiées par De Long et pour celles révélées par notre analyse factorielle sont analogues.

Tableau 4.16 **Tableau des coefficients de cohérence interne et des moyennes des ancrs de carrière**

Ancres de carrière		Alpha	Moyenne	Écart-type	N	
					Répondants	Pas de réponse
<b>DeLong</b>	Service	0,54	5,890	0,934	963	9
	Variété	0,63	5,507	1,136	954	18
	Sécurité	0,37	5,224	1,418	961	11
	Autonomie	0,41	5,122	1,216	967	5
	Créativité	0,48	4,297	1,330	960	12
	Identité	0,41	4,191	1,391	961	11
	Managérial	0,76	3,433	1,782	969	3
	Technique	0,20	3,019	1,329	958	14
<b>Analyse factorielle</b>	Service	0,53	5,890	0,934	963	9
	Autonomie	0,41	5,122	1,216	967	5
	Identité	0,41	4,191	1,391	961	11
	Sécurité	-	4,692	2,159	959	13
	Managérial	0,76	3,433	1,782	969	3
	Technique	-	2,486	1,642	958	14

Pour les fins de notre étude, nous utilisons les indicateurs de l'échelle De long. Bien qu'ayant répertorié six ancrs de carrière suite à notre analyse factorielle, nous prenons toutefois les huit ancrs de carrière de l'échelle de De long ainsi que les indicateurs correspondants pour la suite des analyses statistiques.

Ayant choisi l'échelle de De Long pour la suite des analyses, nous avons effectué les analyses descriptives pour déterminer le profil de la population en ce qui a trait à l'ancre de carrière. Les

résultats de ces analyses sont mis en évidence dans le tableau 4.17. Ces résultats révèlent la prédominance des ancrés de carrière, service, variété, sécurité et autonomie, chez les répondants. L'ancré de carrière la moins représentée est l'ancré technique.

Tableau 4.17 Profil des répondants concernant l'ancré de carrière

Ancres de carrière	N		Moy.	Mode	É-T	Min.	Max.
	Répondants	Pas de réponse					
Service	963	9	5,890	6,0	0,934	1	7
Variété	954	18	5,507	6,0	1,136	1	7
Sécurité	961	11	5,224	7,0	1,418	1	7
Autonomie	967	5	5,122	5,5	1,216	1	7
Créativité	960	12	4,297	4,0	1,330	1	7
Identité	961	11	4,191	4,0	1,391	1	7
Managériale	969	3	3,433	1,0	1,782	1	7
Technique	958	14	3,019	4,0	1,329	1	7

Le tableau 4.18 nous renseigne sur la position des répondants pour chacune des ancrés de carrière citées ci-haut. Chaque ancêtre est analysée séparément en assumant que lorsqu'une ancêtre existe les autres n'existent pas. La distribution des répondants suit d'assez près les moyennes calculées.

Manifestement les ancrés de carrière, service, variété, sécurité et autonomie sont les ancrés que possèdent fortement les répondants de notre étude. Une grande majorité des répondants ont indiqué qu'ils détiennent les ancrés service (89,4%) et variété (77,6%), plus de la moitié des répondants manifestent les ancrés sécurité (63,5%) et autonomie (62,6%). Quant aux ancrés créativité, identité et managériale, 38,4% des répondants manifestent une ancêtre créativité élevée, 34,1% l'ancêtre identité et plus du quart des répondants (26,3%) détiennent une ancêtre managériale élevée. Enfin seulement 8,9% des répondants possèdent une ancêtre de carrière technique élevée.

Tableau 4.18 Distribution des répondants selon l'ancre de carrière

		Échelle de 1= Totalement en désaccord à 7=totalement en accord					
		De 1 à <2	De 2 à <3	De 3 à <4	De 4 à <5	De 5 à <6	De 6 à 7
<b>Ancre service</b>	N	2	4	14	82	253	608
	%	0,2%	0,4%	1,5%	8,5%	26,3%	63,1%
<b>Ancre variété</b>	N	3	21	41	149	286	454
	%	0,3%	2,2%	4,3%	15,6%	30,0%	47,6%
<b>Ancre sécurité</b>	N	17	39	88	207	190	420
	%	1,8%	4,0%	9,2%	21,5%	19,8%	43,7%
<b>Ancre autonomie</b>	N	5	29	88	240	289	316
	%	0,5%	3,0%	9,1%	24,8%	29,9%	32,7%
<b>Ancre créativité</b>	N	47	81	147	316	243	126
	%	4,9%	8,4%	15,3%	33,0%	25,3%	13,1%
<b>Ancre identité</b>	N	50	105	171	307	197	131
	%	5,2%	10,9%	17,8%	32,0%	20,5%	13,6%
<b>Ancre managériale</b>	N	233	151	144	186	141	114
	%	24,0%	15,6%	14,9%	19,2%	14,5%	11,8%
<b>Ancre technique</b>	N	190	220	261	202	55	30
	%	19,8%	23,0%	27,2%	21,1%	5,8%	3,1%

**Lieu de contrôle.** Comme expliqué plus tôt, le lieu de contrôle peut être interne ou externe. Lorsque qu'il est interne nous dirons alors que les individus ont un comportement volontariste et lorsqu'il est externe que leur comportement dénote un certain déterminisme. Pour les besoins de l'analyse, nous avons défini le lieu de contrôle comme une variable à échelle linéaire croissante. Ainsi, nous obtenons une variance, allant de déterministe (1) à volontariste (7). La variable construite à partir des indicateurs du lieu de contrôle, dénommée volontariste, est mesurée à l'aide de huit indicateurs (annexe D). La cohérence interne (alpha) de ces indicateurs est de 0,74.

D'après la moyenne de cette variable (4,704), la population de cette organisation serait plutôt volontariste. La distribution des répondants présentée au tableau 4.19 nous indique que 43,9% d'entre eux considèrent qu'ils sont les instigateurs de leur réussite comme de leur insuccès, qu'ils peuvent obtenir dans leur milieu de travail. Aussi, 20,8% des répondants considèrent que c'est une question de chance et 35,3% sont neutres.

Tableau 4.19 Distribution des répondants selon le lieu de contrôle

Échelle de 1= Totallement en désaccord à 7= Totallement en accord						
	De 1 à <2	De 2 à <3	De 3 à <4	De 4 à <5	De 5 à <6	De 6 à 7
<b>N</b>	5	42	151	336	312	106
<b>Pourcentage</b>	0,5%	4,4%	15,9%	35,3%	32,8%	11,1%
<b>Nombre de répondants qui n'ont pas répondu : 20</b>						
<b>Moyenne = 4,704</b>						

#### 4.1.3. Analyses descriptives des conséquences de l'engagement organisationnel

Dans cette section, les résultats qui portent sur les conséquences de l'engagement organisationnel sont présentés. Tel qu'énuméré au tableau 4.20 les impacts retenus et mesurés sont : la performance, l'intention de s'absenter, le taux d'absentéisme et l'intention de quitter. Les employés du ministère se considèrent très performants (Moyenne = 6,200) et affirment qu'il est plutôt invraisemblable qu'ils s'absentent dans les prochains mois (moyenne de 1,798). Ils annoncent s'être rarement absentes de leur travail (moyenne = 1,981) mais, qu'ils pourraient par contre avoir l'intention de quitter leur travail (moyenne = 4,395). Examinons plus en détail la répartition des répondants pour chacune des conséquences étudiées.

Tableau 4.20 Profil des répondants selon les conséquences

Impacts	N		Moy. <sup>11</sup>	Mode	É-T	Min.	Max.
	Répondants	Pas de réponse					
Performance	960	12	6,200	7	0,98	1	7
Intention de s'absenter	958	14	1,798	1	1,00	1	7
Taux d'absentéisme	965	7	1,981	1	1,040	1	7
Intention de quitter	959	13	4,395	5	1,516	1	7

**Performance.** Pour mesurer la performance des employés nous avons demandé aux employés de faire une auto-évaluation de leur performance de l'année écoulée. Le tableau 4.21 nous renseigne sur la perception que les employés de cette organisation ont de leur performance. Les répondants évaluent, en grande majorité (82,1%), leur propre performance de bonne à très bonne, 17,0% de moyenne à plutôt bonne et 0,9% de très mauvaise à plutôt mauvaise. Il faut ajouter que 12 personnes n'ont pas cru bon de répondre à cette question (tableau 4.21).

Tableau 4.21 Distribution des répondants selon l'évaluation de leur performance

Échelle : de 1= Très mauvaise à 7= Très bonne							
	1	2	3	4	5	6	7
<b>N</b>	3	3	3	63	100	332	456
<b>Pourcentage</b>	0,3%	0,3%	0,3%	6,6%	10,4%	34,6%	47,5%
<b>Nombre de répondants qui n'ont pas répondu : 12</b>							

<sup>11</sup> Moyenne sur une échelle de 7 points en ordre croissant.

**Absentéisme.** En ce qui a trait à l'absentéisme, deux types de mesures ont été effectués. Des questions sur l'intention des employés de s'absenter ainsi que sur leur absence passée ont été posées aux répondants.

#### i) Intention de s'absenter

L'intention de s'absenter a été mesurée à l'aide de trois indicateurs. La cohérence interne de l'échelle utilisée est satisfaisante puisque le coefficient de cohérence interne (alpha de Cromback) est de 0,67 (annexe E). Les chiffres du tableau 4.22 indiquent qu'en général les répondants n'ont aucune intention de s'absenter dans les prochains 12 mois. Parmi les répondants, 85,5% jugent qu'il est totalement invraisemblable à un peu invraisemblable qu'ils s'absentent. Quatorze personnes n'ont pas répondu aux questions se rapportant à cette variable.

Tableau 4.22 Distribution des répondants selon l'intention de s'absenter de leur travail

Échelle : de 1= Totalement invraisemblable à 7= Très vraisemblable						
	De 1 à <2	De 2 à <3	De 3 à <4	De 4 à <5	De 5 à <6	6 à 7
<b>N</b>	601	217	88	38	9	5
<b>Pourcentage</b>	62,8%	22,7%	9,2%	3,9%	0,9%	0,5%
Nombre de répondants qui n'ont pas répondu : 14						

#### ii) Taux d'absentéisme

Deux indicateurs mesurent le taux d'absentéisme des répondants (annexe E). La valeur du coefficient de cohérence interne pour ces indicateurs est de l'ordre 0,60. Quant au tableau 4.23, il indique la distribution des répondants selon leur taux d'absentéisme. D'après les chiffres présentés, les employés de ce ministère s'absentent rarement. En effet, 92,2% des répondants ont répondu que

leur fréquence d'absence varie de jamais à assez rarement, 7,0% ont indiqué quelques fois à assez souvent et seulement 0,8% ont admis qu'ils se sont absentes souvent à très souvent.

Tableau 4.23 Distribution des répondants selon le taux d'absentéisme

Échelle : de 1= Jamais à 7= Très souvent						
	De 1 à <2	De 2 à <3	De 3 à <4	De 4 à <5	De 5 à <6	6 à 7
<b>N</b>	515	250	125	59	8	8
<b>Pourcentage</b>	53,4%	25,9%	12,9%	6,2%	0,8%	0,8%
<b>Nombre de répondants qui n'ont pas répondu : 7</b>						

**Intention de quitter.** L'intention de quitter, à l'instar de l'intention de s'absenter et le taux d'absentéisme, est une variable qui a été mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs, en l'occurrence trois. Le coefficient alpha de Cronbach qui s'élève à 0,70, confirme l'homogénéité et la cohérence interne de l'échelle (annexe E).

Tableau 4.24 Distribution des répondants selon l'intention de quitter

Échelle : de 1= Totalement en désaccord à 7= Totalement en accord						
	De 1 à <2	De 2 à <3	De 3 à <4	De 4 à <5	De 5 à <6	6 à 7
<b>N</b>	62	71	189	248	208	181
<b>Pourcentage</b>	6,5%	7,4%	19,8%	25,8%	21,6%	18,9%
<b>Nombre de répondants qui n'ont pas répondu : 13</b>						

Les chiffres du tableau 4.24 révèlent qu'un peu moins de la moitié des répondants (40,5%) seraient à la recherche d'un autre emploi ou seraient prêts à accepter un emploi dans une autre organisation. Un quart d'entre eux (25,8%) ont du mal à se prononcer. Par contre 33,7% d'entre eux n'auraient aucune intention de ce genre.

#### 4.1.4. Analyses descriptives des autres formes d'engagement et des concepts associés

Afin d'analyser les autres formes d'engagement et les concepts associés dans cette section, nous étudions tour à tour : l'attachement au travail, la motivation au travail et la satisfaction au travail.

**Attachement au travail.** Six indicateurs mesurent l'attachement au travail. L'homogénéité de l'échelle se mesure par la valeur du coefficient alpha. La cohérence interne de cette échelle, mesurée par l'alpha de Cronbach qui est de l'ordre de 0,65, est acceptable (annexe F).

Selon le tableau 4.25 qui donne la distribution des répondants selon l'attachement au travail, les employés se montreraient peu attachés à leur travail (3,774), lorsqu'on parle d'attachement, nous faisons référence à l'importance du travail pour l'individu. Ainsi, dans 56,1% des cas les employés ne considèrent pas le travail comme l'intérêt central de leur vie, 14,4% y accordent une certaine importance et 29,5% sont neutres.

Tableau 4.25 Distribution des répondants selon l'attachement au travail

Échelle : de 1= Totalemment en désaccord à 7= Totalemment en accord						
	De 1 à <2	De 2 à <3	De 3 à <4	De 4 à <5	De 5 à <6	6 à 7
<b>N</b>	34	163	340	282	125	13
<b>Pourcentage</b>	3,6%	17,0%	35,5%	29,5%	13,0%	1,4%
<b>Moyenne = 3,774 et Écart-type = 1,026</b>						
<b>Nombre de répondants qui n'ont pas répondu : 15</b>						



**Motivation.** Nous avons également effectué une analyse factorielle pour la variable motivation. Rappelons la présence de deux types de motivation. La motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque réfère à la motivation de l'individu qui accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir ressentis à entreprendre différentes tâches. La dimension extrinsèque se décrit par l'individu qui pratique une activité pour des raisons instrumentales; plus précisément, l'activité devient le moyen d'atteindre une fin. Nous avons utilisé six indicateurs pour évaluer cette variable (annexe C). À l'instar de l'échelle développée par Blais et al (1993), l'analyse factorielle nous a permis d'identifier deux dimensions, la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La variance explicative de ces dimensions est de 69% pour les six indicateurs de mesure (annexe C).

Tout comme nous l'avons fait pour les analyses de l'ancre de carrière nous avons choisi, pour les besoins de cette étude, les indicateurs proposés par Blais et al (1993) qui, somme toute, sont sensiblement analogues aux résultats de l'analyse factorielle (annexe C). L'évaluation de la cohérence interne ainsi que le calcul des moyennes montrent peu de différence entre l'échelle de Blais et al et notre analyse factorielle (tableau 4.26).

Tableau 4.26 Tableau comparatif des cohérences internes (alpha) de l'échelle de Blais et al et de notre analyse factorielle

Motivation		Alpha	Moyenne	Écart-type	N	
					Répondants	Pas de réponse
Blais et al	Intrinsèque	0,88	5,121	1,385	961	11
	Extrinsèque	0,46	4,279	1,226	956	16
Analyse factorielle	Intrinsèque	0,88	5,121	1,385	961	11
	Extrinsèque	0,32	4,296	1,306	959	13

Les chiffres du tableau 4.27 suggèrent que les employés sont plutôt motivés intrinsèquement qu'extrinsèquement.

Tableau 4.27 Profil des répondants selon la motivation au travail

Motivation	N		Moy.	Mode	É-T	Min.	Max.
	Répondants	Pas de réponse					
Intrinsèque	961	11	5,121	6	1,385	1	7
Extrinsèque	956	16	4,279	4,7	1,226	1	7

De façon plus précise, 63,3% des répondants font ce travail parce qu'ils ont du plaisir à le faire (tableau 4.28). En effet, seuls 33,9% des répondants disent qu'ils font ce travail pour des raisons instrumentales.

Tableau 4.28 Distribution des répondants selon le type de motivation au travail

Motivation	Échelle de 1= Pas du tout à 7= Totalemment						
		De 1 à <2	De 2 à <3	De 3 à <4	De 4 à <5	De 5 à <6	De 6 à 7
Intrinsèque	N	27	44	69	213	248	360
	%	2,8%	4,6%	7,2%	22,1%	25,8%	37,5%
Extrinsèque	N	24	91	211	306	225	99
	%	2,5%	9,5%	22,1%	32,0%	23,5%	10,4%

**Satisfaction au travail.** Dans l'ensemble, les employés du ministère sont satisfaits au travail. La distribution des répondants selon ce critère révèle que 60,7% des répondants ont indiqué qu'ils sont assez satisfaits à totalement satisfaits de leur travail en général. Un petit groupe (4,6%) n'est ni

insatisfait ni satisfait et 22,6% sont insatisfaits (tableau 4.29). En moyenne, les répondants sont relativement satisfaits de leur travail (5,030).

Tableau 4.29 Distribution des répondants selon la satisfaction au travail

		Échelle : de 1= Totalemt insatisfait à 7= Totalemt satisfait						
		1	2	3	4	5	6	7
N		17	127	75	44	117	501	87
Pourcentage		1,8%	13,1%	7,7%	4,6%	12,1%	51,7%	9,0%
Moyenne = 5,030 et Écart-type = 1,640								
Nombre de répondants qui n'ont pas répondu : 4								

## 4.2. Analyses statistiques bivariées

Les analyses statistiques bivariées permettent d'abord de déterminer si des liens existent entre les trois composantes de l'engagement organisationnel. Ensuite, nous identifions les liens entre, d'une part, les caractéristiques socio-démographiques, reliées à l'emploi et reliées à la personnalité, et d'autre part les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Les analyses bivariées sont également utilisées pour établir les conséquences des différentes dimensions de l'engagement organisationnel.

### 4.2.1. Corrélations entre les trois composantes de l'engagement organisationnel

Les résultats des corrélations entre les trois composantes de l'engagement organisationnel sont résumés dans le tableau 4.30. Il en ressort clairement que l'engagement affectif et l'engagement moral sont significativement corrélés ( $r=0,456$ ;  $p<0,01$ ).

Tableau 4.30 Corrélations entre les trois composantes de l'engagement organisationnel

Variables	E. affectif	E. raisonné	E. moral
Engagement affectif	-	-0,051	0,456**
Engagement raisonné	-0,051	-	0,075*
Engagement moral	0,456**	0,075*	-

\*\* : Corrélation significative à  $p < 0,01$

\* : Corrélation significative à  $p < 0,05$

#### 4.2.2. Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables socio-démographiques

Le tableau 4.31 indique que les variables socio-démographiques sont en général reliées aux composantes de l'engagement organisationnel. Les employés les plus âgés manifestent plus d'engagement affectif ( $r=0,065$ ) que les plus jeunes. Les femmes ont plus d'engagement raisonné et d'engagement moral que les hommes ( $r=0,108$  et  $r=0,113$ ). Selon le tableau 4.31, le niveau de scolarité est négativement relié aux trois composantes de l'engagement organisationnel ( $r=-0,101$ ;  $r=-0,213$  et  $r=-0,113$ ). Le fait d'avoir des personnes à charge ou de vivre avec un conjoint n'influence aucune des dimensions de l'engagement organisationnel.

Tableau 4.31 Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables socio-démographiques

Variables	Âge	Sexe	Diplôme	Per. à Charge	Vit avec conjoint
E. affectif	0,065*	-0,053	-0,101**	0,023	0,016
E. raisonné	0,037	-0,108**	-0,213**	0,011	-0,027
E. moral	-0,040	-0,113**	-0,214**	0,035	0,015

\*\* : Corrélation significative à  $p < 0,01$

\* : Corrélation significative à  $p < 0,05$

### 4.2.3. Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables reliées à l'emploi

Parmi les corrélations, entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables reliées à l'emploi, 17 sont significatives dont 12 avec un niveau de  $p < 0,01$ . Toutes les variables reliées à l'emploi que nous avons retenues, influencent au moins une des composantes de l'engagement organisationnel.

Tableau 4.32 Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables reliées à l'emploi

Variables	Anc. organis.	Anc. poste	Poste occupé						Niv. salaire
			Pers. Sout.	Agent	Exper.	Cadre inter.	Cadre supe	autre	
Engagement affectif	0,025	0,074*	-0,014	-0,084**	0,030	0,117**	0,119**	0,020	0,094**
Engagement raisonné	0,160**	0,106**	-0,019	0,152**	-0,096**	-0,083*	-0,071*	-0,027	-0,101**
Engagement moral	-0,048	-0,072*	0,113**	-0,016	-0,108**	-0,028	-0,030	0,077*	-0,192**

\*\* : Corrélation significative à  $p < 0,01$

\* : Corrélation significative à  $p < 0,05$

Plus un employé accumule des années de service dans l'organisation, plus il est engagé de façon raisonnée ( $r=0,160$ ). L'ancienneté dans le poste est positivement reliée à deux composantes de l'engagement organisationnel, à savoir affective ( $r=0,074$ ) et raisonnée ( $r=0,106$ ). Par contre, cette variable est négativement associée à l'engagement moral ( $r=-0,072$ ). Les résultats du tableau 4.32 montrent qu'il existe un lien entre le poste occupé et l'engagement. Ainsi, les postes de cadre intermédiaire et cadre supérieur sont reliés positivement à l'engagement affectif ( $r=0,117$  et  $0,119$ ) mais sont reliés négativement à l'engagement raisonné ( $r=-0,083$  et  $r=-0,071$ ). Le poste d'agent est associé négativement à l'engagement affectif ( $r=-0,084$ ) mais il est positivement relié à l'engagement raisonné ( $r=0,152$ ). Le poste de personnel de soutien est associé positivement à l'engagement moral

( $r=0,113$ ). L'engagement raisonné et l'engagement moral sont reliés négativement aux poste d'expert/consultant ( $r=-0,096$  et  $r=-0,108$ ). Le niveau de salaire est corrélé de façon positive avec l'engagement affectif ( $r=0,094$ ) tandis qu'il est relié négativement à l'engagement moral ( $r=-0,192$ ) et à l'engagement raisonné ( $r=-0,101$ ).

#### 4.2.4. Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables reliées à la personnalité

Les chiffres du tableau 4.33 montrent que les huit ancrs de carrière sont significativement reliées à au moins une des dimensions de l'engagement organisationnel. L'engagement affectif se manifeste chez les individus possédant les ancrs de carrière service, variété, créativité, identité et managériale, alors qu'il est associé négativement à l'ancre de carrière autonomie. L'engagement raisonné est influencé positivement à l'ancre sécurité, par contre il est associé négativement aux ancrs variété, créativité, managériale et technique. Les ancrs de carrière sécurité, créativité, identité, managériale et technique influencent positivement l'engagement moral qui a son tour est négativement corrélé avec l'ancre autonomie.

Le tableau 4.33 montre que le volontarisme, variable de personnalité, exerce une influence significative sur les dimensions de l'engagement organisationnel. Plus les répondants sont volontaristes plus ils manifestent de l'engagement affectif ( $r=0,379$ ) et de l'engagement moral ( $r=0,140$ ). Par contre, plus les individus sont déterministes plus ils manifestent de l'engagement raisonné ( $r=-0,245$ ).

Tableau 4.33 Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables de personnalité

Variables	Ancres de carrière								Volont.
	Service	Variété	Sécurit.	Auton.	Créat.	Identit.	Manag.	Techn.	
<b>E. affectif</b>	0,078*	0,110**	0,017	-0,122**	0,070*	0,419**	0,127**	0,020	0,379**
<b>E. raisonné</b>	-0,012	-0,115**	0,286**	0,023	-0,065*	-0,008	-0,147**	-0,104*	-0,245**
<b>E. moral</b>	0,048	0,030	0,120**	-0,105**	0,106**	0,343**	0,084*	0,095**	0,140**

\*\* : Corrélation significative à  $p < 0,01$

\* : Corrélation significative à  $p < 0,05$

#### 4.2.5. Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les conséquences

Au tableau 4.34, nous présentons les résultats des corrélations effectuées entre les composantes de l'engagement organisationnel et les conséquences possibles. On peut constater que l'engagement affectif et l'engagement moral sont les composantes qui génèrent le plus de conséquences.

Plus spécifiquement, l'engagement affectif influence positivement la performance ( $r=0,235$ ) mais il influence de façon négative l'intention de s'absenter ( $r=-0,267$ ), le taux d'absentéisme ( $r=-0,241$ ) et l'intention de quitter ( $-0,337$ ). L'engagement moral affiche les mêmes conséquences que l'engagement affectif. Par contre, l'engagement raisonné n'est que négativement associé à l'intention de quitter ( $-0,207$ ).

Tableau 4.34 Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les conséquences

Variables	Performance	Intention de s'absenter	Taux d'absentéisme	Intention de quitter
Engagement affectif	0,235**	-0,267**	-0,241**	-0,337**
Engagement raisonné	-0,017	0,053	0,038	-0,207**
Engagement moral	0,119**	-0,256**	-0,214**	-0,337**

\*\* : Corrélation significative à  $p < 0,01$

\* : Corrélation significative à  $p < 0,05$

#### 4.2.6. Liens entre les dimensions de l'engagement organisationnel et les autres concepts

L'examen des écrits nous a permis de noter qu'il est difficile d'établir un lien précis entre certains concepts et l'engagement organisationnel. Sont-ils des déterminants ou des conséquences de l'engagement organisationnel? Étant donné les connaissances limitées que nous avons, nous nous limitons à présenter d'abord les corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les autres formes d'engagement. Ensuite, les liens entre l'engagement organisationnel et les concepts associés sont identifiés.

**Autre forme d'engagement - attachement au travail.** Le tableau 4.35 met en évidence les résultats obtenus suite à l'examen des corrélations entre les trois dimensions de l'engagement organisationnel et l'attachement au travail tel que défini par Kanungo. Nous constatons que plus les répondants sont engagés affectivement, plus ils sont attachés au travail. Également, plus ils sont engagés moralement, plus ils sont attachés à leur travail. En définitive, les employés qui manifestent un engagement affectif ou moral font du travail leur activité centrale de vie.



Tableau 4.35 **Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et l'attachement au travail**

Variables	Attachement au travail
Engagement affectif	0,223**
Engagement raisonné	0,012
Engagement moral	0,227**

\*\* : Corrélacion significative à  $p < 0,01$

\* : Corrélacion significative à  $p < 0,05$

**Concepts associés.** Les résultats des statistiques bivariées de l'engagement organisationnel et les concepts associés sont répertoriés dans le tableau 4.36. Les résultats présentés montrent, qu'il existe effectivement une relation entre les variables motivation et satisfaction au travail et les dimensions de l'engagement organisationnel. Les concepts associés motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et satisfaction au travail sont corrélés de manière positive à l'engagement affectif et à l'engagement moral. L'engagement raisonné a une corrélation négative avec la motivation intrinsèque.

Tableau 4.36 **Corrélations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les concepts associés**

Variables	Motivation Intrinsèque	Motivation Extrinsèque	Satisfaction au travail
Engagement affectif	0,409**	0,402**	0,338**
Engagement raisonné	-0,089**	0,043	-0,022
Engagement moral	0,220**	0,304**	0,173**

\*\* : Corrélacion significative à  $p < 0,01$

\* : Corrélacion significative à  $p < 0,05$

### **4.3. Analyses statistiques multivariées**

L'objectif des analyses statistiques multivariées est de déterminer, parmi les caractéristiques individuelles, les meilleurs prédicteurs de l'engagement organisationnel. La technique utilisée dans notre étude est la régression linéaire de type backward. Pour chaque composante de l'engagement organisationnel, nous avons, dans un premier temps, effectué une régression linéaire avec les différentes variables socio-démographiques, reliées à l'emploi et reliées à la personnalité (modèle 1). Dans un second temps, nous avons ajouté aux précédentes variables indépendantes, les concepts tels que l'attachement au travail, la motivation et la satisfaction au travail afin de déceler leur capacité à expliquer les différentes dimensions de l'engagement organisationnel (modèle 2). Les résultats détaillés sont présentés dans les sections qui suivent.

#### **4.3.1. Analyse de régression sur l'engagement affectif**

Au tableau 4.37 sont présentés les résultats de la régression linéaire faite pour l'engagement affectif. Le modèle 1 explique 33,1% de la variance de l'engagement affectif ( $R^2=0,331$ ). Parmi les caractéristiques individuelles introduites dans la régression linéaire, sept variables expliquent la dimension 'engagement affectif'. Ces variables sont le diplôme académique, les postes d'expert/consultant, de cadre intermédiaire et de cadre supérieur, les ancres autonomie et identité et finalement le volontarisme. Bien que la variable expert/consultant compte parmi les variables explicatives de l'engagement affectif, la relation entre la variable expert/consultant et l'engagement affectif s'était avérée non significative dans l'analyse bivariée.

Tableau 4.37 Résultats des analyses de régression sur l'engagement affectif

VARIABLES	MODÈLE 1		MODÈLE 2	
	Beta Standardisé	Niveau de signification	Beta standardisé	Niveau de signification
Diplôme académique	-0,159***	0,000	-0,123***	0,000
Expert/consultant	0,087**	0,007	-	-
Cadre intermédiaire	0,096**	0,003	0,087**	0,005
Cadre supérieur	0,107**	0,001	0,083**	0,005
Ancre de carrière : variété	-	-	-0,079*	0,019
Ancre de carrière : autonomie	-0,114***	0,000	-0,079*	0,010
Ancre de carrière : identité	0,368***	0,000	0,251***	0,000
Volontarisme	0,296***	0,000	0,230***	0,000
Motivation intrinsèque			0,119**	0,002
Motivation extrinsèque			0,145***	0,000
Attachement au travail			0,082**	0,009
Satisfaction au travail			0,138***	0,000
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,331</b>		<b>0,400</b>	
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	<b>0,323</b>		<b>0,390</b>	
<b>F***</b>	<b>44,805</b>		<b>39,279</b>	

\*\*\*: significatif à  $p < 0,001$

\*\* : significatif à  $p < 0,01$

\* : significatif à  $p < 0,05$

Lorsque nous introduisons les concepts, 'attachement au travail', 'motivation' et 'satisfaction au travail', nous remarquons une amélioration de la capacité explicative de notre modèle de base (modèle 1). Le nouveau modèle obtenu (modèle 2) explique 40,0% de la variance de l'engagement affectif ( $R^2=0,400$ ). Ainsi nous retrouvons dans notre nouveau modèle quelques variables du modèle 1, (diplôme académique, cadre intermédiaire, cadre supérieur, ancre variété, ancre autonomie, ancre identité et volontariste) en plus des concepts attachement au travail, motivation et satisfaction au travail. Notons que la variable expert/consultant faisant partie du modèle 1 n'est pas ressortie dans le modèle 2. Par contre, une nouvelle variable explicative s'est ajoutée, à savoir l'ancre variété.

### 4.3.2. Analyse de régression sur l'engagement raisonné

Les résultats affichés au tableau 4.38 mettent en évidence le modèle 1 qui explique 18,4% de la variance ( $R^2=0,184$ ) de l'engagement raisonné. En considérant les variables significatives, tout laisse croire que les variables issues des caractéristiques socio-démographiques, reliées à l'emploi et reliées à la personnalité, qui expliquent le phénomène de l'engagement raisonné sont différentes de celles qui expliquent l'engagement affectif. Ainsi, le diplôme académique, l'ancienneté dans l'organisation, le poste occupé agent, l'ancre de carrière sécurité, l'ancre de carrière technique et le volontarisme se sont avérés comme étant des caractéristiques individuelles pouvant expliquer l'engagement raisonné.

Tableau 4.38 Résultats des analyses de régression sur l'engagement raisonné

VARIABLES	MODÈLE 1		MODÈLE 2	
	Beta Standardisé	Niveau de signification	Beta Standardisé	niveau de signification
Diplôme académique	-0,164***	0,000	-0,162***	0,000
Ancienneté dans l'organisation	0,098*	0,022	-	-
Agent	0,126***	0,000	0,122***	0,000
Ancre de carrière sécurité	0,203***	0,000	0,207***	0,000
Ancre de carrière technique	-0,091**	0,008	-0,089*	0,011
Volontarisme	-0,196***	0,000	-0,188***	0,000
Attachement au travail			0,073*	0,038
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,184</b>		<b>0,196</b>	
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	<b>0,175</b>		<b>0,184</b>	
<b>F***</b>	<b>20,182</b>		<b>17,031</b>	

\*\*\*: significatif à  $p < 0,001$

\*\* : significatif à  $p < 0,01$

\*: significatif à  $p < 0,05$

L'inclusion des concepts, 'attachement au travail', la 'motivation' et la 'satisfaction au travail', a produit une modification significative de notre modèle. Le modèle 2 obtenu explique 19,6% de la

variance de l'engagement raisonné ( $R^2=0,196$ ). Seule la variable 'attachement au travail', parmi les autres types d'engagement et les concepts associés, s'est avérée significative.

#### 4.3.3. Analyse de régression sur l'engagement moral

Des caractéristiques individuelles utilisées pour expliquer l'engagement moral, neuf ont été retenues. Elles sont présentées au tableau 4.39. Le modèle trouvé (1) explique 26,1% de la variance totale ( $R=0,261$ ) de la dimension 'engagement moral'. Une variable socio-démographique (diplôme académique), une variable liée à l'emploi (niveau de salaire) et deux variables liées à la personnalité expliquent donc l'engagement moral avec un niveau explicatif de 26,1%. Il est intéressant de constater qu'un plus grand nombre d'ancres de carrière est susceptible d'expliquer l'engagement moral. En tout, six ancres sur huit se sont avérées significatives.

Le modèle 2, est le résultat de la régression linéaire entre l'engagement moral et les déterminants individuels auxquels ont été ajoutés les concepts attachement au travail, motivation et satisfaction au travail. Ce modèle explique 30,5% de la variance de l'engagement moral ( $R^2=0,305$ ). Ce modèle a un niveau explicatif plus élevé que le modèle 1. Nous remarquons que le modèle 2 possède sensiblement les mêmes variables que le modèle 1. Les différences résident dans la disparition des ancres créativité et managériale ainsi que dans la présence des trois concepts, attachement au travail, motivation et satisfaction au travail. Si l'attachement au travail et la motivation au travail varient dans le même sens que l'engagement affectif et moral, il en est tout autrement pour la satisfaction au travail. Ce concept qui varie positivement avec l'engagement

affectif, varie dans le sens contraire de l'engagement moral. Plus les répondants sont satisfaits moins ils manifestent de l'engagement moral.

Tableau 4.39 Résultats des analyses de régression sur l'engagement moral

VARIABLES	MODÈLE 1		MODÈLE 2	
	Béta Standardisé	Niveau de signification	Béta Standardisé	Niveau de Signification
Diplôme académique	-0,190***	0,000	-0,197***	0,000
Niveau de salaire	-0,168***	0,000	-0,127**	0,002
Ancre de carrière variété	-0,075*	0,049	-0,076*	0,036
Ancre de carrière sécurité	0,101**	0,003	0,087**	0,009
Ancre de carrière autonomie	-0,115**	0,001	-0,099**	0,005
Ancre de carrière créativité	0,088*	0,023	-	-
Ancre de carrière identité	0,332***	0,000	0,255***	0,000
Ancre de carrière managériale	0,075*	0,043	-	-
Volontarisme	0,138***	0,000	0,109**	0,002
Motivation extrinsèque			0,121**	0,001
Attachement au travail			0,155***	0,000
Satisfaction au travail			-0,069*	0,041
R <sup>2</sup>	0,261		0,305	
R <sup>2</sup> ajusté	0,251		0,292	
F***	27,690		25,114	

\*\*\*: significative à  $p < 0,001$

\*\* : significatif à  $p < 0,01$

\* : significatif à  $p < 0,05$

## **CHAPITRE 5: Discussion**

Nous consacrons ce chapitre à la discussion des résultats. Au cours de ce chapitre nous tentons d'éclaircir et d'interpréter les résultats présentés dans le chapitre précédent tout en nous référant à nos hypothèses ainsi qu'à la revue de la littérature sur le sujet. D'abord, nous présentons les trois composantes de l'engagement organisationnel et leurs conséquences respectives. Ensuite, nous analysons les relations existant entre les trois composantes de l'engagement organisationnel et les variables socio-démographiques, les variables reliées à l'emploi et les variables reliées à la personnalité. Nous tentons ainsi de déterminer le profil individuel qui caractérise chaque composante de l'engagement organisationnel. Pour terminer, nous expliquons la pertinence d'identifier les trois composantes de l'engagement organisationnel.

### **5.1. Les trois dimensions d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer sont-elles vérifiées dans notre population?**

Notre étude étant basée sur la définition impliquant les trois composantes de l'engagement organisationnel, nous avons jugé nécessaire de vérifier en tout premier lieu si notre population manifeste effectivement trois dimensions distinctes d'engagement organisationnel, pour les raisons suivantes. La première raison qui justifie la nécessité de vérifier les trois dimensions est le fait que la population étudiée est relativement homogène en provenance d'un ministère de la fonction publique alors qu'Allen et Meyer (1990) ont utilisé une population assez disparate (usines manufacturières, département de ventes aux détails et universités) pour développer leur échelle. La deuxième raison réfère à une étude réalisée en 1994 par Liou et Nyhan dans le secteur public, dans laquelle les auteurs n'ont utilisé que les indicateurs de deux des trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif et raisonné). La justification de leur choix est que l'engagement affectif est corrélé à

l'engagement moral. Or, la corrélation n'impliquant pas nécessairement un caractère identique, nous avons donc préféré faire la vérification des dimensions de l'engagement organisationnel pour notre propre population. Ainsi, en procédant à la vérification des dimensions de notre concept, nous aboutissons à une base solide pour une meilleure comparaison des résultats et nous nous assurons que les trois composantes de l'engagement organisationnel existent effectivement dans notre population.

Les résultats obtenus suite aux analyses factorielles nous montrent que l'engagement organisationnel est un concept composé de trois dimensions qui sont l'engagement affectif, l'engagement raisonné et l'engagement moral. Bien que nous ayons relevé quelques disparités avec l'échelle d'Allen et Meyer (1990) quant aux indicateurs de chaque dimension, l'examen des cohérences internes nous confirme que les indicateurs proposés par Allen et Meyer (1990) sont bien vérifiés par notre modèle d'analyse.

## **5.2. Quelles sont les conséquences des trois composantes de l'engagement organisationnel?**

Plusieurs chercheurs dont Allen et Meyer (1990), Meyer, Allen et Smith (1993), Dunham, Grube et Castaneda (1994) ont montré que les trois composantes de l'engagement organisationnel ne seraient pas indépendantes entre elles, puisque au moins deux d'entre elles seraient reliées. Les résultats des analyses nous permettent de constater qu'en effet, l'engagement affectif est corrélé à l'engagement moral. En effet, les composantes ne sont pas indépendantes mais, à l'instar de Allen et Meyer (1990), de Mayer et Schoorman (1992) et de Jaros, Jermier, Koehler et Sincich (1993), nous avons préféré les traiter comme des concepts distincts. D'ailleurs, notre choix s'est avéré être le bon



puisque les analyses subséquentes montrent que ce ne sont pas les mêmes déterminants qui expliquent les différentes dimensions de l'engagement organisationnel.

De plus, les données obtenues par nos analyses suggèrent que le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel est assez efficace puisque les conséquences des différents types d'engagement varient. Il est donc important de s'y attarder.

### **5.2.1. Impacts des dimensions d'engagement organisationnel sur la performance**

Il est indéniable que les trois formes d'engagement affectent la performance individuelle. Lorsque nous analysons nos résultats nous constatons que les employés qui sont engagés affectivement et moralement sont les plus performants. Ces résultats vont dans le même sens que les conclusions obtenues par Mowday, Porter et Dubin (1974); Meyer, Gellatly, Goffin et Jackson (1989); Mayer et Schoorman (1992) et Bashaw et Grant (1994). L'employé, en adoptant les buts et les valeurs de l'organisation (engagement affectif), accepte tacitement de mettre l'effort nécessaire pour que l'organisation les atteigne. Les résultats de Meyer et al (1989) indiquent qu'un individu engagé de façon raisonnée serait moins performant. Nos analyses ne montrent aucun lien. Contre toute attente, un employé engagé moralement est aussi un employé performant. Une interprétation possible est de considérer qu'un employé engagé moralement est un employé qui s'engage par souci du devoir. Pour lui, être performant va de soi, car ne pas fournir l'effort nécessaire ne serait pas la 'bonne chose' à faire. Quant à l'employé engagé de façon raisonnée, nous pensons qu'il doit évaluer le rapport entre l'effort et la récompense. Il peut considérer que, tout au plus, la récompense qu'il reçoit équivaut à la réalisation de son travail.

### **5.2.2. Impacts des dimensions d'engagement organisationnel sur le taux d'absentéisme**

Comme nous l'avons supposé, les employés engagés moralement et affectivement ont tendance à s'absenter peu. L'hypothèse, posée dans ce sens, est vérifiée et confirme la conclusion de Gellatly (1995) qui affirme que les employés qui sont les moins absents sont ceux qui présentent le plus haut niveau d'engagement affectif.

L'hypothèse à l'effet que l'engagement raisonné est relié positivement au taux d'absentéisme n'est pas vérifiée puisque nous n'avons trouvé aucun lien significatif entre l'engagement raisonné et l'intention de s'absenter ou le taux d'absentéisme.

### **5.2.3. Impacts des dimensions d'engagement organisationnel sur l'intention de quitter**

Le taux de roulement est un autre impact néfaste pour l'organisation, bien qu'il soit difficile de le mesurer. Pour notre étude nous avons utilisé la variable 'intention de quitter' qui est généralement utilisée pour prédire le taux de roulement. Les résultats obtenus montrent que les trois composantes de l'engagement organisationnel sont négativement reliées à l'intention de quitter. Ces résultats appuient les conclusions de Koch et Steers (1977), Ferris et Aranya (1983) et Werbel et Gould (1984) qui proposent que l'engagement organisationnel est inversement relié au taux de roulement. À notre avis, l'individu engagé de façon raisonnée aura tendance à ne pas mettre à exécution son intention de quitter. Car il pourrait s'avérer difficile de retrouver dans une autre organisation les mêmes avantages que dans celle où il travaille actuellement. Ce raisonnement peut s'appliquer facilement aux employés de la fonction publique qui grâce à leur ancienneté accumulent

des bénéfices importants dont il devient difficile de s'en départir (fonds de pension, statut, sécurité d'emploi, etc...).

Malgré le fait que la population étudiée manifeste en majorité un plus fort engagement raisonné, nous constatons que ce sont l'engagement affectif et l'engagement moral qui semblent produire des comportements positifs les plus importants. L'explication la plus plausible de ces résultats prend sa source dans la définition même de l'engagement organisationnel. Allen et Meyer (1990) ont bien spécifié dans leur étude qu'il est important de considérer les dimensions de l'engagement non pas comme des types d'engagement, mais comme des composantes de celui-ci. Ainsi, un individu, bien qu'ayant un fort niveau d'engagement affectif, peut en même temps manifester de l'engagement raisonné mais à un plus faible niveau, et vice versa.

### **5.3. Les profils des répondants qui répondent aux différents types d'engagement sont-ils distincts?**

La revue bibliographique effectuée nous a indiqué que les déterminants socio-démographiques ont un impact certain sur l'engagement organisationnel. Ces études, qui ne sont certes pas unanimes, nous ont permis de poser les hypothèses nous permettant de vérifier le sens des liens entre les variables et de certaines influences. Nous nous sommes inspirés de la matrice de corrélations des variables individuelles pour établir nos conclusions.

### 5.3.1. Influence des variables socio-démographiques

Parmi les quatre variables socio-démographiques; à savoir l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, les personnes à charge et l'état civil, seulement les trois premières ont une influence sur au moins une des composantes de l'engagement organisationnel.

Nous avons formulé l'hypothèse que l'âge est relié positivement aux trois composantes de l'engagement organisationnel. Les analyses ne confirment qu'une relation positive avec la composante engagement affectif. Ainsi l'engagement affectif augmenterait avec l'âge. Cette conclusion rejoint les résultats obtenus par les autres tels que Porters, Steers, Mowday et Boulian (1974); Koch et Steers (1978); Angle et Perry (1981 et 1983), Allen et Meyer (1993), Meyer, Allen et Smith (1993).

D'après les résultats obtenus par Allen et Meyer en 1993, l'âge est relié positivement avec l'engagement moral. Nos résultats ne confirment pas ces conclusions. Il faut rappeler que l'étude de Allen et Meyer (1993) a été réalisée auprès d'infirmières et d'étudiantes infirmières dans un milieu où la valeur morale peut être très importante. Notre milieu de recherche étant très différent, on peut comprendre qu'il puisse n'y avoir aucun lien entre l'âge et l'engagement moral.

Nos hypothèses à l'égard du sexe stipulent que les hommes ont un engagement affectif plus élevé que les femmes, qui à leur tour, ont un engagement raisonné plus élevé que les hommes. De plus, nous avons supposé que le sexe n'a aucun lien avec l'engagement moral. Les résultats obtenus, soit que les femmes sont plus engagées que les hommes, ne vérifient que partiellement les hypothèses précédentes. Il est vrai que les femmes sont plus engagées que leur confrère, mais leur

engagement est de type raisonné et moral. D'après Taveggia et Ziemba (1978), les femmes sont moins impliquées dans leur travail que les hommes, ce qui expliquerait le fait qu'elles soient moins ou pas engagées affectivement. Ajoutons le fait que les femmes ont moins de mobilité inter-organisationnelle et ont tendance à se restreindre à une mobilité intra-organisationnelle. Nos résultats confirment en général les résultats obtenus dans les études passées, sous quelques réserves. En effet, les études antérieures ne considèrent pas l'engagement comme un concept multidimensionnel. Ainsi Hrebiniak et Alutto (1972), un adepte du courant échangeur et Angle et Perry, (1981), Bar-Hayim et Berman (1992) et Cohen et Gattiker (1992) qui eux font partie du courant OCQ, ont aussi démontré que les femmes sont plus engagées que les hommes.

Parmi les déterminants socio-démographiques, seul le niveau de scolarité influence les trois composantes de l'engagement organisationnel. Les résultats de nos corrélations démontrent que les employés éduqués ont tendance à être moins engagés envers l'organisation. L'hypothèse posée en ce sens est donc vérifiée. Nous constatons que ceux qui sont les moins éduqués sont plus susceptibles de manifester les composantes raisonnée et morale de l'engagement plutôt que la composante affective. L'explication amenée par Angle et Perry (1981) concernant ce fait est que l'individu moins éduqué serait moins flexible sur le marché du travail et se trouve contraint par conséquent à demeurer à l'emploi de son organisation actuelle. Des auteurs tels que Lee (1971), Steers (1977), Angle et Perry (1981) ont amené, quant à eux, le fait que les individus éduqués sont moins engagés affectivement parce qu'ils auraient des attentes très élevées que l'organisation ne peut satisfaire.

Le nombre de personnes à charge et le fait d'avoir un conjoint n'ont aucune influence sur l'engagement organisationnel. Cette affirmation va à l'encontre des conclusions de Korabik et Rosin

(1995) qui affirment qu'un individu ayant un ou plusieurs enfants à charge manifeste un engagement affectif moins élevé. Ritzer et Trice (1969), Aranya et Jacobson (1975) et Cohen et Gattiker (1992) suggèrent, au contraire, qu'être marié ou avoir des enfants à charge augmenterait l'engagement envers l'organisation à cause d'un plus grand besoin de sécurité. L'explication la plus plausible qui expliquerait nos résultats réside possiblement dans l'ensemble des avantages sociaux disponibles aux parents à la fonction publique. Les avantages, monétaires et les congés parentaux pour la période préscolaire des enfants, sont couverts directement par la convention collective. On peut comprendre que dans notre population, majoritairement féminine, le fait d'avoir des personnes à charge puisse n'avoir aucun impact sur l'engagement organisationnel.

### **5.3.2. Influence des caractéristiques d'emploi**

En ce qui se rapporte à l'impact des déterminants reliés à l'emploi, nos hypothèses sont confirmées. Ces déterminants influencent l'une ou l'autre des dimensions de l'engagement organisationnel. Étant donné que nous avons analysé les liens entre les différentes variables d'emploi et les trois composantes de l'engagement organisationnel, nous sommes en mesure de spécifier en plus, pour chacune des dimensions, les variables qui se sont avérées significatives pour expliquer l'une ou l'autre forme d'engagement organisationnel. On se rappellera que la bibliographie se réfère le plus souvent à l'aspect unidimensionnel ou bidimensionnel de l'engagement organisationnel. D'après la matrice des corrélations, toutes les variables reliées à l'emploi ont un impact sur au moins une composante de l'engagement organisationnel.

Les recherches de Sheldon (1971), Steers (1977) et Angle et Perry (1981), nous ont aidés à poser nos hypothèses pour définir la relation entre l'engagement organisationnel et l'ancienneté dans l'organisation. Les conclusions de leur étude révèlent que l'ancienneté dans l'organisation est positivement reliée à l'engagement organisationnel. Les résultats de notre étude révèlent que cette variable est reliée positivement à l'engagement raisonné. Ceci, à notre point de vue, est tout à fait vraisemblable. L'accumulation d'ancienneté dans l'organisation est souvent rattachée à un ensemble d'avantages sociaux et monétaires qu'un individu ne veut pas perdre. Sachant qu'il peut être difficile d'avoir les mêmes avantages dans une autre organisation, l'individu choisira alors de rester dans son organisation, d'où son attachement raisonné.

L'hypothèse à l'effet que l'ancienneté dans le poste est positivement reliée aux composantes de l'engagement organisationnel est partiellement vérifiée. Tel que le prévoient Sommer, Bae, Lythans, (1996), les chiffres obtenus démontrent que l'ancienneté dans le poste est positivement corrélée à l'engagement affectif et à l'engagement raisonné. Par contre, on constate que l'engagement moral est négativement relié à l'ancienneté dans le poste ce qui infirme les conclusions de Allen et Meyer (1993). Le milieu d'étude de Allen et Meyer (1993) diffère du nôtre. Si les infirmières voient leur engagement moral augmenter au cours des années de travail dans le même poste, il pourrait en être tout autrement pour un employé de la fonction publique. Au début de son emploi, l'employé peut avoir une certaine reconnaissance envers l'organisation pour l'emploi obtenu. Au fur et à mesure que les années s'écoulent et que le fonctionnaire accomplit encore le même travail, cette reconnaissance ou loyauté peut se transformer en engagement raisonné suite au plafonnement ou au manque d'alternatives.

Tel que suggéré dans la littérature consultée (Sheldon, 1971; Cohen et Gattiker, 1992; Chow, 1994; Sommer, Bae et Luthans, 1996), il semble que les postes hiérarchiquement élevés tels que ceux de cadres ou de gestionnaires ont un impact sur l'engagement organisationnel. Plus précisément, les employés cadres intermédiaires ou cadres supérieurs manifestent généralement un haut niveau d'engagement affectif. Plus leur position hiérarchique est élevée, plus ils manifesteraient un haut niveau d'engagement affectif. L'explication avancée pour ces résultats serait que l'individu perçoit sa position élevée comme un signe de reconnaissance de l'organisation à son endroit, ce qui l'incite à entreprendre plus d'efforts dans l'accomplissement de ses fonctions.

Aucune des recherches étudiées n'a pu établir une relation entre les postes non cadres et l'engagement organisationnel. Les analyses, dans le cadre de notre étude, nous ont permis de mettre en évidence des relations significatives. Nous avons noté, entre autres, que les employés qui font partie du personnel de soutien, ont un niveau d'engagement moral élevé. Une analyse plus poussée révèle que les employés de soutien sont ceux qui sont les moins scolarisés. Or les répondants ont en majorité un poste permanent qui donne en général une sécurité d'emploi ainsi qu'une multitude d'avantages sociaux. Ces employés pourraient être engagés moralement par reconnaissance envers l'organisation. Ils développeraient un haut niveau d'engagement moral parce que l'organisation leur offre un emploi, bien rémunéré comparativement au secteur privé, et une sécurité d'emploi.

Aussi, nous constatons que les agents manifestent un haut niveau d'engagement raisonné. Nos analyses nous permettent de réaliser que le niveau de scolarité des agents varie du niveau secondaire au niveau collégial. On peut donc supposer que les agents, ayant un diplôme secondaire ou collégial, acquièrent de l'expérience de travail souvent spécifique à la fonction publique. Cette



expérience serait difficilement transférable à l'entreprise privée. Au fil des ans, ces employés peuvent ressentir qu'ils ont peu d'alternatives d'emploi et décident de rester dans l'organisation actuelle.

Le niveau de salaire est la variable reliée à l'emploi commune aux trois composantes de l'engagement organisationnel. Un niveau de salaire élevé est positivement associé à l'engagement affectif mais est négativement relié à la fois à l'engagement raisonné et moral. Les résultats concernant l'engagement affectif rejoignent les conclusions des études passées qui affirment que le salaire varie positivement avec l'engagement organisationnel (Ritzer et Trice, 1969 et Cohen et Gattiker, 1992). Ces résultats peuvent s'expliquer par la satisfaction des attentes des répondants. Une étude plus poussée des résultats révèle que les répondants qui gagnent de haut salaire sont ceux qui possèdent les postes expert/consultant, cadre intermédiaire et cadre supérieur. D'après Angle et Perry (1981) les employés dans des postes hiérarchiques ont souvent des attentes reliées à l'emploi lui-même et au salaire. L'organisation en satisfaisant certaines des attentes des employés obtiennent une reconnaissance de leur part qui se traduit par un engagement affectif.

Notons que l'examen de la matrice de corrélations des variables individuelles permet d'établir que les employés qui ont un bas niveau de salaire sont ceux qui sont les moins éduqués et font partie du personnel de soutien. Contrairement à nos attentes, ces employés manifestent un haut niveau d'engagement à la fois raisonné et moral. L'explication la plus plausible rejoint celles données précédemment notamment pour expliquer la relation de la variable personnel de soutien et engagement moral et celle de la variable agent et engagement raisonné.

Conformément à nos attentes, les caractéristiques reliées à l'emploi ont un impact plus important sur l'engagement raisonné que sur l'engagement affectif ou moral. De ces variables, l'ancienneté au poste et le niveau de salaire sont communes aux trois composantes. Les postes hiérarchiques favorisent l'engagement affectif et les postes de niveau plus bas généreraient l'engagement raisonné et moral.

### **5.3.3. Influence des caractéristiques reliées à la personnalité**

Pour les déterminants reliés à la personnalité, nous présentons successivement les différentes relations entre les trois composantes de l'engagement organisationnel, les huit ancrs de carrière de Schein et le lieu de contrôle notamment dans sa dimension volontariste.

Rappelons tout d'abord qu'à notre connaissance, deux études (Luthans, Baack et Taylor, 1987; Spector, 1988) font le lien entre le lieu de contrôle et l'engagement organisationnel. Les liens entre les ancrs de carrière et l'engagement organisationnel sont des liens qui ont été peu étudiés.

Contrairement à De Long qui identifie huit ancrs de carrière, notre analyse factorielle ne nous a permis d'identifier que six dimensions à savoir les ancrs service, autonomie, sécurité, managériale, identité et technique. Les ancrs variété et créativité ne sont pas ressorties. Ce résultat n'est pas étonnant puisque le milieu de travail de notre étude est un milieu dit fonctionnel où chaque individu possède une tâche bien spécifique. L'organisation de travail est bien encadrée et structurée et souvent la définition des tâches ne laisse que peu de place à la variété et à la créativité.

Dans nos résultats, il s'avère que chacune des huit ancres de carrière ont un impact sur au moins une composante de l'engagement organisationnel. Nous constatons que les employés qui se disent avoir les ancres de carrière service, variété, créativité, identité ou managériale, auraient tendance à manifester de l'engagement affectif. Par contre, ceux qui ont l'ancre de carrière autonomie seraient moins engagés affectivement. Ces résultats s'accordent avec la prémisse qu'un employé qui s'identifie et qui s'implique dans son emploi aura tendance à manifester un haut niveau d'engagement affectif. Ainsi, l'employé qui a une ancre de carrière service fait le choix de travailler dans une compagnie particulière parce qu'elle lui permet de réaliser ce qui lui est le plus cher, se mettre au service d'autrui. Or, la fonction publique a une mission de service aux citoyens et donc devrait répondre à ce type d'ambition. De même, un employé avec une ancre de carrière managériale ou identité s'identifie au succès de l'organisation pour laquelle il travaille et développerait par conséquent un sentiment d'identification. Les employés avec une ancre de carrière autonomie auront tendance à être très peu engagés. Ils choisissent une organisation pour la liberté qu'elle leur offre dans leur travail et la possibilité de travailler dans leur champ de compétence. Ces employés s'engageraient plutôt à leur profession ou à leur poste. On peut comprendre que les répondants issus de la fonction publique qui seraient à la recherche d'autonomie dans leur travail risquent de se sentir desservi en travaillant dans une institution fortement bureaucratique.

L'engagement raisonné est influencé par cinq ancres des huit ancres de carrière : variété, sécurité, créativité, managérial, et technique. Ainsi les employés ayant comme ancre de carrière sécurité auraient un haut niveau d'engagement raisonné et ceux ayant variété, créativité, managérial et technique comme ancres le seraient moins. Un employé qui a une ancre de carrière technique aura très peu d'attachement raisonné, puisque son attachement se dirigera plus vers sa profession. Il va de

soi qu'un employé qui a une ancre de carrière sécurité choisira une organisation bien spécifique parce qu'elle lui apporte la stabilité et les bénéfices nécessaires pour satisfaire ses besoins, c'est le cas de la fonction publique qui offre une possibilité de permanence d'emploi.

Les ancres qui influencent l'engagement moral sont semblables à celles qui influent sur l'engagement affectif. Ainsi les employés qui ont des ancres de carrière sécurité, créativité, identité, managériale et technique sont plus susceptibles d'avoir un haut niveau d'engagement moral que ceux qui ont autonomie comme ancre de carrière.

D'après Luthans, Baack et Taylor (1987), un individu volontariste aurait un plus haut niveau d'engagement organisationnel. Nos conclusions concernant le lieu de contrôle confirment celles de Luthans, Baack et Taylor (1987). Les résultats montrent que les employés qui se sentent en contrôle de leur propre destinée, donc volontaristes, ont un haut niveau d'engagement affectif et moral. Par contre ceux qui laissent la chance guider leur choix, les déterministes, manifestent un haut niveau d'engagement raisonné. L'analyse de la matrice de corrélation entre les différentes caractéristiques individuelles laisse croire que les individus qui sont volontaristes ont des postes de contrôle tels que cadre intermédiaire, cadre supérieur ou expert/consultant tandis que les individus déterministes sont des employés faisant partie du personnel de soutien.

Les ancres de carrière et le lieu de contrôle sont des variables qui ont été les moins traitées dans les écrits, lorsqu'on fait référence au lien qui peut exister entre elles et l'engagement organisationnel. Les quelques conclusions trouvées se rattachaient à l'engagement organisationnel tel

que définit par le courant OCQ. Les résultats de cette recherche pourraient donc être les premiers à montrer l'influence de ces variables sur les trois composantes de l'engagement organisationnel.

#### **5.3.4. Liens entre les dimensions de l'engagement organisationnel et les autres formes d'engagement**

Certaines autres formes d'engagement relevées dans la littérature et certains concepts associés, ont été inclus dans nos analyses. Il est difficile de savoir à partir de ces résultats si ces concepts sont des déterminants ou des conséquences. Toutefois, nous nous sommes attardés à vérifier si des liens existent entre différents concepts, notamment ceux d'attachement au travail, de motivation et de satisfaction au travail.

Les résultats obtenus nous permettent de noter que les employés qui ont le travail comme intérêt central de vie manifestent un haut niveau d'engagement affectif et d'engagement moral. À l'instar de Champoux et Porter (1975), nos résultats confirment la relation positive entre l'engagement affectif et l'attachement au travail. Par contre, aucune relation significative n'a été notée entre l'attachement au travail et l'engagement raisonné, ce qui infirme leurs conclusions. Une explication plausible à cette absence de corrélation pourrait résider dans la perception de la signification du travail de la part des répondants. Les individus qui manifestent de l'engagement raisonné pourrait considérer le travail comme un moyen de satisfaire certains besoins matériels plutôt que comme un élément central de vie.

La littérature consultée n'a pas été tout à fait claire quant à l'impact de la motivation sur l'engagement organisationnel. Est-elle une conséquence, comme laissent présager DeCotiis et

Summers (1987) ou bien un déterminant ou y a-t-il seulement un lien, comme le concluent Mowday, Steers et Porter (1979)? Les résultats d'analyse bivariée confirment en effet qu'il existe un lien entre les composantes de la motivation et les composantes de l'engagement organisationnel. En général, plus les employés sont motivés plus ils sont engagés affectivement et moralement.

La satisfaction est-il un facteur déterminant de l'engagement organisationnel ou est-ce une conséquence de ce dernier? Même si nous ne pouvons répondre à cette question, les résultats des analyses bivariées nous permettent d'affirmer que la satisfaction est reliée positivement à deux des trois composantes d'engagement, l'engagement affectif et l'engagement moral. Ce qui est tout à fait crédible, à notre point de vue, plus un individu est satisfait au travail plus il peut développer un haut niveau d'engagement affectif ou moral.

#### **5.4. Comparaison des différents modèles explicatifs des trois dimensions de l'engagement organisationnel**

Les résultats de l'analyse multivariée nous permettent de vérifier lesquelles, parmi les variables révélées par l'analyse bivariée, expliquent les composantes de l'engagement organisationnel. À l'analyse bivariée nous avons obtenu des relations entre les composantes de l'engagement organisationnel et les variables individuelles. Notons que l'analyse multivariée effectuée maintient certaines relations entre les variables obtenues dans les analyses bivariées, en fait disparaître quelques-unes et en fait apparaître d'autres. L'importance d'effectuer des analyses multivariées réside dans le fait de pouvoir évaluer la capacité explicative des groupes de variables pour chacune des dimensions de l'engagement organisationnel. Nous analysons nos modèles de régression pour chacune des composantes de l'engagement organisationnel.

En ce qui a trait à l'engagement affectif, les résultats de l'analyse bivariée nous ont éclairés sur les variables individuelles qui ont une influence sur cette composante. Ainsi la variable socio-démographique (diplôme académique), les variables reliées à l'emploi (poste d'expert/consultant, de cadre intermédiaire et de cadre supérieur) et les variables reliées à la personnalité (ancres de carrière autonomie, identité et le lieu de contrôle) expliquent l'engagement affectif.

Tel que révélé dans le modèle de régression, les variables qui ont le plus de poids sont les variables reliées à la personnalité. Les résultats obtenus rejoignent les conclusions de Mottaz (1988)<sup>12</sup> qui propose que les perceptions de l'individu affectent grandement l'engagement organisationnel. Conformément à nos résultats, la seule variable socio-démographique qui, dans son étude, a un impact sur l'engagement affectif est le niveau de scolarité. L'explication la plus plausible est que la personnalité de l'individu lui permet d'évaluer son environnement de travail et d'y répondre en adoptant une attitude ou un comportement. Le fait d'inclure les concepts attachement au travail, implication au travail et satisfaction au travail bonifie la capacité explicative de notre modèle de recherche. Par contre, nous ne pouvons affirmer que ces concepts sont des déterminants.

Quant à l'engagement raisonné, la littérature traitant de l'engagement raisonné nous sensibilise au fait que le temps est un facteur important dans la manifestation de l'engagement organisationnel raisonné. Bien que les résultats des analyses bivariées aient confirmé cette prétention,

---

<sup>12</sup> Mottaz, dans son étude, a utilisé l'OCQ pour mesurer l'engagement organisationnel

en établissant des liens entre l'ancienneté et l'âge d'une part et l'engagement raisonné d'autre part, la régression linéaire effectuée ne le confirme pas. Les caractéristiques individuelles identifiées mettent en lumière le besoin de sécurité que peut manifester l'individu par rapport à son travail. Parmi les autres formes d'engagement, seule la variable attachement au travail a été retenue. Force est de constater que, dans ce cas, l'attachement au travail explique l'engagement raisonné par le besoin de l'individu d'accorder de l'importance au travail dans l'optique d'assurer sa sécurité.

Concernant l'engagement moral, il faut d'abord constater qu'il est fortement corrélé à l'engagement affectif. Il est donc raisonnable de s'attendre à retrouver sensiblement les mêmes variables explicatives que pour l'engagement affectif. Les résultats obtenus de la régression linéaire pour l'engagement moral confirment nos attentes. Tout comme pour l'engagement affectif, les variables reliées à la personnalité ont un poids explicatif élevé de l'engagement moral. Les résultats obtenus laissent supposer qu'en identifiant les bonnes ancrs de carrière des individus, on pourrait éventuellement augmenter le niveau d'engagement moral.

Les variables qui pourraient générer un engagement moral sont la variable socio-démographique, niveau scolaire; la variable reliée à l'emploi, niveau de salaire et les variables reliées à la personnalité, i.e. les ancrs variété, sécurité, autonomie, créativité, identité, managériale et le lieu de contrôle. L'inclusion des autres formes d'engagement modifie légèrement notre modèle explicatif. Parmi les déterminants cités précédemment, les ancrs de carrière créativité et managériale n'expliquent pas l'engagement moral puisque ces deux caractéristiques ne sont pas ressorties dans la régression effectuée. Tout comme pour l'engagement affectif, les trois concepts sont inclus dans le modèle explicatif de l'engagement moral. Il est important de constater que contrairement aux



résultats obtenus pour l'engagement affectif, la satisfaction au travail a un impact négatif sur l'engagement moral. Donc plus les employés sont engagés moralement moins ils sont satisfaits au travail. Ce qui peut bien s'expliquer car une obligation morale n'est pas forcément source de satisfaction.

Compte tenu des résultats des différentes régressions effectuées pour chacune des composantes de l'engagement organisationnel, c'est le modèle affectif qui demeure le mieux expliqué.

#### **5.5. Est-il pertinent d'identifier les composantes de l'engagement organisationnel?**

Nous ne sommes pas les premiers à nous poser cette question. Mayer et Schoorman(1992), y ont répondu en se référant aux résultats de l'étude de Mathieu et Zajac (1990) qui affirment que l'engagement affectif et raisonné sont assez distincts pour permettre certaines comparaisons de leur relation avec d'autres variables. Meyer, Allen et Gellatly (1990), quant à eux, estiment que les composantes de l'engagement organisationnel sont distinctes puisqu'elles sont définies séparément et les indicateurs qui y sont associés ne mesurent que cette composante. L'analyse de nos résultats montre trois modèles distincts pouvant expliquer chacune des dimensions de l'engagement organisationnel. Le modèle d'explication le plus important est celui de l'engagement affectif, suivi du modèle de l'engagement moral et celui de raisonné. De façon générale le profil individuel de chaque modèle est différent d'une dimension à l'autre. Le profil individuel de l'engagement affectif met en évidence un individu avec un niveau scolaire élevé qui possède un poste cadre qui a besoin d'autonomie et qui a confiance en lui. Le profil individuel pour l'engagement moral s'apparente au

profil de l'engagement affectif. Toutefois, l'influence des ancrs de carrière pour cette dimension semble plus importante. L'engagement raisonné est influencé par un profil d'individu qui a un poste d'agent avec une ancre de carrière sécurité et qui considère que tout ce qui lui arrive est une question de chance. De plus comme nous l'avons relevé précédemment les conséquences de chacune des dimensions sont distinctes et ont des impacts différents. Ainsi, l'engagement affectif et moral tendent à générer une meilleure performance et un bas niveau d'absentéisme. L'engagement raisonné n'a aucun impact sur la performance et le taux d'absentéisme par contre, il favorise un plus bas niveau de taux de roulement que les deux composantes affective et morale. Il faut aussi ajouter qu'en identifiant les dimensions de l'engagement organisationnel, il pourrait être plus aisé de contrôler les conséquences indésirables et de mieux comprendre ce qui peut amener certains individus plus que d'autres à manifester certaines formes d'engagement.

## CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire est d'identifier les dimensions de l'engagement organisationnel et les caractéristiques individuelles qui les influencent d'une part, et d'autre part, de relever les conséquences qu'elles peuvent produire. Pour ce faire, nous avons examiné les différentes études réalisées sur le sujet. Nous avons constaté une certaine évolution dans la définition et la conceptualisation de l'engagement organisationnel. À ce jour, la définition développée par Allen et Meyer semble être la plus actualisée et la plus complète. C'est à partir de cette définition que nous avons posé l'ensemble de nos hypothèses. Ces hypothèses permettent de vérifier l'influence des facteurs individuels relevés dans la littérature sur chaque composante et de déterminer les conséquences qui découlent des différentes formes d'engagement.

Bien que nous ayons utilisé des instruments de mesure qui considèrent l'engagement organisationnel comme un concept à trois dimensions, nous avons tenu à confirmer que la population choisie manifestait ces trois composantes. La première conclusion qui se dégage de cette recherche confirme la 'tridimensionnalité' du concept de l'engagement organisationnel composé d'un engagement affectif, raisonné et moral.

Une deuxième conclusion qui ressort de nos résultats se rapporte aux conséquences que peuvent avoir les différents types d'engagement. À la lumière de nos résultats, il est clair que le type d'engagement qui favorise une meilleure performance des individus et des comportements favorables à l'organisation est l'engagement affectif, suivi de près de l'engagement moral. Le seul impact relevé pour l'engagement raisonné est un bas niveau de taux de roulement. Notre population manifeste en moyenne plus d'engagement raisonné alors que ce sont l'engagement affectif et moral qui ont des

répercussions plus importantes pour l'organisation. Force est de constater qu'une organisation voulant obtenir de meilleures performances et des comportements favorables de la part de ses employés, devrait tout mettre en œuvre pour favoriser la manifestation de l'engagement affectif ou moral.

La troisième conclusion se rapporte aux facteurs qui ont un lien avec les composantes de l'engagement organisationnel. Ayant distingué les trois composantes de l'engagement organisationnel, il a fallu alors vérifier si les caractéristiques individuelles sont identiques pour les trois dimensions. Les résultats font ressortir des variables différentes selon la dimension de l'engagement organisationnel. Nous constatons qu'en général les trois ensembles de variables influencent les trois composantes de l'engagement organisationnel. Toutefois, nous avons une prépondérance des caractéristiques reliées à la personnalité pour les dimensions affective et morale. Les résultats soulignent donc le fait que la personnalité de l'individu pourrait être un facteur important dans la manifestation des différentes composantes de l'engagement organisationnel.

Somme toute, l'ensemble de nos résultats nous permettent de mieux comprendre les composantes de l'engagement organisationnel et d'identifier les conséquences favorables pour une meilleure efficacité de l'organisation tant pour l'organisation elle-même que pour l'individu membre.

Ce mémoire n'a pas la prétention de répondre à toutes les questions concernant la manifestation de l'engagement organisationnel. Il amène, toutefois, une meilleure compréhension de l'engagement organisationnel en tant que concept tridimensionnel. Il est vrai qu'en tenant seulement compte des caractéristiques individuelles nous laissons de côté tout un ensemble d'autres variables

structurelles et organisationnelles qui auraient pu nous donner une vue plus complète de l'engagement organisationnel. En fait, nous croyons que l'intégration d'autres facteurs, entre autres ceux reliés aux pratiques organisationnelles, pourraient augmenter de façon notable les variances explicatives de nos modèles.

Rappelons que les données ont été collectées par questionnaire. Elles peuvent donc contenir certains biais puisqu'elles reflètent uniquement la perception des répondants et ne constituent pas des mesures objectives. Certaines variables, entre autres la performance et l'absentéisme, ont été recueillies par une auto-évaluation de la part des répondants. Notons cependant que le concept d'engagement étant en lui-même une donnée perceptuelle, l'étude des perceptions, malgré ses limites, demeure valable dans le domaine comportemental.

Sans négliger les limites de notre recherche, les résultats obtenus permettent non seulement une meilleure connaissance du concept d'engagement organisationnel, mais aussi la vérification de certaines conclusions émises dans des études réalisées dans les dernières années. À cet égard, Allen et Meyer (1990) avaient émis des doutes quant à la possibilité de déterminer les facteurs pouvant influencer l'engagement moral. Ils réfèrent au fait que l'engagement moral serait plutôt psychologique et serait relié à un bagage social, familial et culturel inhérent à chaque individu. Tout en ne démentant pas les assertions d'Allen et Meyer (1990), nos résultats nous laissent croire qu'il est tout à fait possible d'expliquer l'engagement moral à l'aide des caractéristiques individuelles. De plus les résultats de cette recherche pourraient constituer un préambule à d'autres recherches faisant intervenir des caractéristiques individuelles, psychologiques, structurelles et organisationnelles.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Allen, N. J. & Meyer, J. P., «Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects», *Journal of Business Research*, 1993, 26, 49-61.
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P., «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization», *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63, 1-18.
3. Angle, H. L., & Perry, J. L., «An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, 1-14.
4. Angle, H. L. & Perry, J. L., «Organizational Commitment Individual and Organizational Influences», *Work and Occupations*, 1983, 10(2), 123-146.
5. Aranya, N. & Jacobson, D., «An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment», *The Journal of Social Psychology*, 1975, 97, 15-22.
6. Aranya, N., Kushnir, T. & Valency, A., «Organizational Commitment in a Male-Dominated Profession», *Human Relations*, 1986, 39(5), 433-448.
7. Arnold, H.J. & Feldman, D.C., « A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover», *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(3), 350-360.

8. Aryee, S., Luk, V. & Stone, R., «Family-Responsive Variables and Retention-Relevant Outcomes Among Employed Parents», *Human Relations*, 1998, 51(1), 73-87.
9. Ashforth, B. E. & Mael, F., «Social Identity Theory and the Organization», *Academy of Management Review*, 1989, 14(1), 20-39.
10. Bar-Hayim, A. & Berman, G. S., «The Dimensions of Organizational Commitment», *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13, 379-387.
11. Bashaw, R. E. & Grant, E. S., «Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments : Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave», *Journal of Personal selling & Sales Management*, Spring 1994, 14(2), 41-56.
12. Bateman, T. S. & Strasser, S., «A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, 1984, 27(1), 95-112.
13. Becker, H. S., «Notes on the concept of Commitment», *The American Journal of Sociology*, 1960, 66, 32-40.
14. Becker, H. S. & Carper, J. W., «The Development of Identification with an Occupation», *American Journal of Sociology*, 1956, 61, 289-298.

15. Benkhoff, Birgit, «Ignoring Commitment Is Costly : New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance», *Human Relations*, 1997, 50(6), 701-727.
16. Blais, M.R., Lachance, L., Vallerand, R.J., Brière, N.M et Riddle, A.S., «L'inventaire des motivations au travail de Blais», *Revue québécoise de psychologie*, 1993, 14(3), 185-215.
17. Blau, Gary J., «The Measurement and Prediction of Career Commitment», *Journal of Occupational Psychology*, 1985, 58, 277-288.
18. Blau, Gary J., «Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism», *Journal of Management*, 1986, 12(4), 577-584.
19. Blau, Gary J., «Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 1988, 32, 284-297.
20. Blau, G. J. & Boal, K. B., «Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism», *Academy of Management Review*, 1987, 12(2), 288-300.
21. Blau, G. J. & Boal, K. B., «Using Job Involvement and Organisational Commitment Interactively to Predict Turnover», *Journal of Management*, 1989, 15(1), 115-127.



22. Buchanan II, Bruce, «Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, 533-546.
23. Chelte, A. F. & Tausky., C., «A Note on Organizational Commitment Antecedents and Consequences Among Managers, Professionnals and Blue-Collar Workers», *Work and Occupations*, 1986, 13(4), 553-561.
24. Chow, Irene Hau-Siu, «Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan», *The International Journal of Career Management*, 1994, 6(4), 3-9.
25. Cochran, L., «Level of Career Aspiration and Strenght of Career Orientation», *Journal of Vocational Behavior*, 1983, 23, 1-10.
26. Cohen, Aaron, «Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups : A Meta-Analysis», *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13, 539-558.
27. Cohen, Aaron, «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*, June 1996, 56(3), 494-503.
28. Cohen, A. & Gattiker, U. E., «An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach», *Relations industrielles*, 1992, 47(3), 439-463.

29. Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W., «On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, 1986, 29(4), 847-858.
30. Deci, E. L. & Ryan, R. M., «Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior», New York, Plenum Press, 1985.
31. DeCotiis, T. A. & Summers, T. P., «A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment», *Human Relations*, 40(7), 1987, 445-470.
32. DeLong, Thomas J., «Reexamining the Career Anchor Model», *Personnel*, May-June, 1982, 50-61.
33. Downing, P., Dunlap, M., Hadley, B. & Ferrell, L., *Work Attitudes and Performance Questionnaire*, 1978, San Francisco : School of Nursing, University of California.
34. Dubin, R., Champoux, J. E. & Porter, L. W., «Central Life Interest and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers», *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, 411-420.
35. Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castaneda, M.B., «Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition», *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(3), 370-380.

36. Dweck, C. S., «Intrinsic motivation, perceived control, and self-evaluation maintenance : An achievement goal analysis», *Research on Motivation in Education : Vol. 2 The classroom milieu*, New York, Academic Press, 1985, 289-305.
37. Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V., «Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation», *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(1), 51-59.
38. Fabi, B., Martin, Y., et Valois, P., «L'engagement organisationnel : voie d'avenir de la mobilisation en milieu hospitalier québécois», *Mobilisation et efficacité au travail*, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, tome 6, 1998, 48-64.
39. Ferris, K. R., «A test of the Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment», *The Accounting Review*, July 1977, 605-615.
40. Gellatly, Ian, «Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism : Test of a Causal Model», *Journal of Organizational Behavior*, 1995, 16, 469-485.
41. Gray, David E., «Gender and Organizational Commitment Among Hospital Nurses», *Human Relations*, 1989, 42(9), 801-813.
42. Greenhaus, J. H., «An Investigation of the Role of Career Salience in Vicinational Behavior» *Journal of Vocational Behavior*, 1971, 1, 209-216.

43. Greenhaus, J. H., «A Factorial Investigation of Career Salience» *Journal of Vocational Behavior*, 1973, 3, 95-98.
44. Greenhaus, J. H. & Simon, W., «Career Salience, Work values, and Vocational Indecision», *Journal of Vocational Behavior*, 1977, 10, 104-110.
45. Gregersen, H. B., «Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior During Three Stages of Organizational Tenure», *Journal of Business Research*, 1993, 26, 31-47.
46. Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A., «Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment», *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(1), 15-23.
47. Hall, D.T. & Schneider, B., «Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Patters and Organizational Types», *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, 340-350.
48. Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.J., «Personal Factors in Organizational Identification», *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15, 176-189.
49. Harter, S., «A new self-report scale on intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom : Motivational and informational components», *Developmental Psychology*, 1981, 17, 300-312.

50. Hom, P. W., Katerberg, Jr., R., & Hulin, C. L., «Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover», *American Psychological Association*, 1979, 64, 280-290.
51. Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A., «Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, 1973, 18, 555-572.
52. Hunt, S. D., & Morgan, R. M., «Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?», *Academy of Management Journal*, 1994, 37(6), 1568-1587.
53. Huselid, M. A. & Day, N. E., «Organizational Commitment, Job involvement, and Turnover : A Substantive and Methodological Analysis», *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76(3), 380-391.
54. Igbaria, M., Meredith, G. & Smith, D. C., «Predictors of Intention of IS Professionals to Stay With the Organization in South Africa», *Information & Management*, 26, 245-256.
55. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, «Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equations Models», *Academy of Management Journal*, 1993, 36(5), 951-995.
56. Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. et Bretz Jr., R.D., «An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success», *Personnel Psychology*, 1995, 48, 485-519

57. Kanungo, Rabindra N., «Measurement of Job and Work Involvement», *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(3), 341-349.
58. Kidron, Aryeh, «Work Values and Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, 1978, 21(2), 239-247.
59. Koch, J. L. & Steers, R. M., «Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees», *Journal of Vocational Behavior*, 1978, 12, 119-128.
60. Korabik, K. & Rosin, H. M., «The Impact of Children on Women Manager's Career Behavior and Organizational Commitment», *Human Resource Management*, Winter 1995, 34(4), 513-528.
61. Kundi, B. A. T. & Saleh, S. D., «A model of Organizational Commitment : Instrumental and Intrinsic Motivation and Beyond», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1993, 10(2), 154-166.
62. Larkin, J. M. & Schweikart, J., «Success and the Internal Auditor», *The Internal Auditor*, 1992, 49(3), P. 32.
63. Lee, S. M., «An Empirical Analysis of Organizational Identification», *Academy of Management Journal*, 1971, 14, 213-226.

64. Lemire, L. & Saba, T., «Plafonnement de carrière subjectif : conséquences chez les cadres et professionnels du secteur public québécois», *Ressources humaines, Actes du Congrès annuel de la section ressources humaines de l'association des sciences administratives du Canada*, 1997, 18, 34-46.
65. Lemire, L. & Saba, T., «Questionnaire sur la carrière des cadres et professionnels à la fonction publique fédérale», École nationale d'administration publique, Université du Québec, École nationale d'administration publique, Montréal, 1997.
66. Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L., «The moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship», *Human Relations*, 1996, 49(10), 1345-1363.
67. Linden, R. & Green, S., *On the Measurement of Career Orientation*. Paper presented at the Midwest Academy of Management Meeting, 1980, Cincinnati.
68. Liou, K-T. & Nyhan R. C., «Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector : An Empirical Assessment», *Public Administration Quarterly*, 1994, 18, 99-118.
69. Lodahl, T. M. & Kejner, M., «The Definition and Measurement of Job Involvement», *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49(1), 24-33.
70. Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L., «Organizational Commitment: Analysis of Antecedents», *Human Relations*, 40(4), 1987, 219-236.

71. Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. & Cook, C. R., «Gender Differences in Organisational Commitment Influences of Work Positions and Family Roles», *Work and Occupations*, 1993, 20(3), 368-390.
72. Marsh, R. M. & Mannari, H., «Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study», *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 57-75.
73. Martin, T. N., & Hafer, J. C., «The Multiplicative Interaction Effects of Job Involvement and Organizational Commitment on the Turnover Intentions of Full-and Part-Time Employees», *Journal of Vocational Behavior*, 1995, 46, 310-331.
74. Mathieu, J. E. & Zajac, D. M., «A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment», *Psychological Bulletin*, 1990, 108, 171-194.
75. Mayer, R. C. & Schoorman, F. D., «Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, 1992, 35(3), 671-684.
76. McFarlane Shore, L. & Wayne, S. J., «Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support», *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(5), 774-780.



77. McGee, G. W., & Ford, R. C., «Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales», *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72(4), 638-642.
78. Meyer, J. P. & Allen, N. J., «Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations», *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3), 372-378.
79. Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R., «Affective and Continuance Commitment to the Organization : Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations», *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(6), 710-720.
80. Meyer, J. P. & Allen, N. J., «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment», *Human Resource Management Review*, 1991, 1(1), 61-89.
81. Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A., «Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization», *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4), 538-551.
82. Meyer, J.P, Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N., «Organizational Commitment and Job Performance : It's the Nature of the Commitment That Counts», *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(1), 152-156.

83. Mitchell, T. R., Smyser, C. M. & Weed, S. E., «Locus of Control : Supervision and Work Satisfaction», *Academy of Management Journal*, 1975, 18(3), 623-631.
84. Morrow, P. C., «Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment», *Academy of Management Review*, 1983, 8(3), 486-500.
85. Mottaz, C. J., «Determinants of Organizational Commitment», *Human Relations*, 1988, 41(6), 467-482.
86. Mottaz, Clifford J., «An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment», *The Sociological Quarterly*, 1987, 28(4), 541-558.
87. Mowday, R. T., Porter, L. W. & Dubin, R., «Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, 12, 231-248.
88. Mowday, R., R. Steers & LK. Porter, *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York : Academic Press (1982).
89. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., «The Measurement of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14, 224-247.

90. Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L., «Employee Commitment Resolving Some Issues», *Work and Occupations*, 1992, 19(3), 211-236.
91. Organ, D. W. & Konovsky, M., «Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior», *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(1), 157-164.
92. O'Reilly, C. & Chatman, J., «Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior», *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3), 492-499.
93. Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J., «Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 15, 87-98.
94. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P., «Organizational Commitment, job satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians», *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59(5), 603-609.
95. Price, J. & Mueller, C. «A Causal Model of Turnover for Nurses», *Academy of Management Journal*, 1981, 24, 543-565.
96. Raelin, J.A., «An examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the organizational careers of Professionals», *Academy of Management Review*, 1984, 9(3), 413-427.

97. Raelin, J.A., «An Analysis of Professional Deviance within Organizations», *Human Relations*, 1986, 39(12), 1103-1130.
98. Raelin, J.A., Sholl, C.K. & Leonard, D., «Why professionals turn sour and what to do», *Personnel*, 1985, 62(10), 28-41.
99. Reichers, Arnon E., «A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment», *Academy of Management Review*, 1985, 10(3), 465-476.
100. Reichers, Arnon E., «Conflict and Organizational Commitment», *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3), 508-514.
101. Reed, Ken, «Orientations to Work: the Cultural Conditioning of Motivation», *Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 1997, 33(3), 364-386.
102. Reed, S. A., Kratchman, S. H. & Strawser, R. H., «Job Satisfaction, Organizational Commitment, and turnover Intentions of United States Accountants The Impact of Locus of control and Gender», *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 1994, 51(1), 31-58.
103. Reitz, J. H. & Jewell, L. N., «Sex, Locus of Control, and Job Involvement : A Six-Country Investigation, *Academy of Management Journal*», 1979, 22(1), 72-80.

104. Ritzer, G. & Trice, H. M., «An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory», *Social Forces*, 1969, 47, 475-479.
105. Salancik, Gerald R., «Commitment is Too Easy», *Organization Dynamics*, Summer 1977, 62-80.
106. Saba, T., Guérin, G. & Wils, T., «Facteurs explicatifs de l'attachement à un secteur d'activité : Le cas des cadres et des professionnels d'une institution bancaire canadienne», *Revue de gestion des ressources humaines*, octobre 1992, 13-20.
107. Scarpello, V. & Campbell, J.P., «Job Satisfaction : are all the Parts», *Personnel Psychology*, 1983, 36, 577-600.
108. Schein, Edgar H., «Career Anchors : Discovering Your Real Values», *Revised Edition*, Pfeiffer & Company, 1993.
109. Scholl, R. W., «Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force», *Academy of Management Review*, 1981, 6(4), 589-599.
110. Sheldon, Mary E., «Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization», *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, 143-150.
111. Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin. C.L., *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand-McNally, Chicago, 1969.

112. Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P., «Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents», *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68(4), 653-663.
113. Sommer, S. M., Bae, S-H. & Luthans. F., «Organizational Commitment Across Cultures : The Impact of Antecedents on Korean Employees», *Human Relations*, 1996, 49(7), 977-993.
114. Spector, E. Paul, «Development of the Work Locus of Control Scale», *Journal of Occupational Psychology*, 1988, 61, 335-340.
115. Steers, Richard M., «Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment», *Administrative Science Quaterly*, March 1977, 22, 46-56.
116. Steers, R. M. & Rhodes, S. R., «Major Influences on Employee Attendance : A Process Model», *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63(4), 391-407.
117. Stevens, J.M., Beyer, J. & Trice, H.M., «Assessing Personnal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment», *Academy of Management Journal*, 1978, 21(September), 380-396.
118. Taveggia, T.C. & Ziemba, T., «A Study of the 'Central Life Interest' and 'Work Attachments' of Male and Female Workers», *Journal of Vocational and Behavior*, 1978, 12, 305-320.

119. Tuma, N. B. & Grimes, A. J., «A Comparison of Models of Role Orientations of Professionals in a Research-Oriented University», *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, 187-206.
120. Vandenberg, R. J. & Lance, C. E., «Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment», *Journal of Management*, 1992, 18(1), 153-167.
121. Vardi, Y., Wiener, Y. & Popper, M., «The Value Content of Organizational Mission as a Factor in the Commitment of Members», *Psychological Reports*, 1989, 65, 27-34.
122. Wallace, Jean E., «Becker's Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection», *Human Relations*, 1997, 50(6), 727-749.
123. Ward, E. A. & Davis, E., «The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment», *Compensation & Benefits Management*, Summer 1995, 35-40.
124. Werbel, J. D. & Gould S., «A Comparison of the Relationship of Commitment to Turnover in Recent Hires and Tenured Employees», *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(4), 687-690.
125. Wiener, Yoash, «Commitment in Organisations: A Normative View», *Academy of Management Review*, 1982, 7(3), 418-428.
126. Wiener, Y. & Gechman A. S., «Commitment: A Behavioral Approach to job involvement», *Journal of Vocational Behavior*, 1977, 10, 47-52.

127. Wiener, Y., Muczyk, J. P. & Gable, M., «Relationships Between Work Commitments and Experience of Personal Well-Being», *Psychological Reports*, 1987, 60, 459-466.
128. William, L. J. & Anderson, S., «Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors», *Journal of Management*, 1991, 17(3), 601-617.
129. Zeffane, Rachid, «Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style : A Comparison of Public and Private Sector Employees», *Human Relations*, 1994, 47(8), 977-1010.



**Annexe A : Tableaux des indicateurs et des dimensions de l'engagement  
organisationnel**

Tableau des indicateurs qui mesurent l'engagement organisationnel

CODE	INDICATEURS
atto1	Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.
atto2	J'aime parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur.
atto3	Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.
atto4	Je crois que je pourrais développer un sentiment d'appartenance aussi grand pour une autre organisation que pour la mienne.
atto5	Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de «faire partie de la famille».
atto6	Je ne me sens pas «émotivement attaché» à mon organisation.
atto7	Mon organisation revêt pour moi un sens très particulier.
atto8	Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation.
atto9	Même si je n'avais pas d'autre emploi en vue, je ne serais pas inquiet de quitter mon organisation.
atto10	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant.
atto11	Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.
atto12	Le fait de quitter mon organisation maintenant n'aurait pas de conséquences trop coûteuses.
atto13	Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix
atto14	Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation.
atto15	La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement une des conséquences sérieuses au fait de quitter mon organisation.
atto16	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.
atto17	Je suis d'avis que de nos jours les individus changent d'organisation trop souvent.
atto18	Je ne crois pas qu'une personne doive toujours rester loyale envers son organisation.
atto19	Selon moi, le fait de changer souvent d'organisation ne constitue pas du tout un manquement à l'éthique.
atto20	Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens un obligation morale envers mon organisation.
atto21	Si une autre organisation m'offrait un meilleur emploi, je ne sentirais pas à l'aise de quitter mon organisation.
atto22	On m'a appris à valoriser la loyauté envers l'organisation.
atto23	Les choses allaient mieux lorsque les individus pouvaient faire carrière dans une même organisation.
atto24	Je ne crois pas que l'objectif de devenir «un homme ou une femme d'organisation» ait un sens aujourd'hui.

**Première dimension révélée par notre analyse factorielle  
Engagement affectif**

Code	Indicateurs	Moyenne	Écart-type	N
atto6	Je ne me sens pas "émotivement attaché" à mon organisation. (R)	4,175	1,890	960
atto5	Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de "faire partie de la famille". (R)	4,165	1,901	960
atto8	Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation. (R)	4,279	1,897	960
atto2	J'aime parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur.	4,356	1,820	960
atto7	Mon organisation revêt pour moi un sens particulier.	4,302	1,574	960
atto3	Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	4,113	1,742	960
atto1	Je serais heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	5,460	1,746	960
<b>Alpha = 0,84</b>				

**Deuxième dimension révélée par notre analyse factorielle  
Engagement raisonné**

Code	Indicateurs	Moyenne	Écart-type	N
atto11	Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.	5,066	1,928	946
atto14	Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation.	5,304	1,734	946
atto15	Le faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences sérieuses au fait de quitter mon organisation.	5,330	1,794	946
atto10	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant.	5,057	1,972	946
atto16	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.	4,885	1,814	946
atto9	Même si je n'avais pas d'autre emploi en vue, je ne serais pas inquiet de quitter mon organisation. (R)	5,253	1,892	946
atto12	Le fait de quitter mon organisation maintenant n'entraînerait pas de conséquences coûteuses. (R)	5,468	1,845	946
atto13	Actuellement je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.	5,258	1,777	946
<b>Alpha = 0,74</b>				

**Troisième dimension révélée par notre analyse factorielle**  
**Engagement moral**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>	<b>N</b>
atto19	Selon moi le fait de changer souvent d'organisation ne constitue pas du tout un manquement à l'éthique. (R)	3,023	1,609	953
atto20	Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens une obligation morale envers mon organisation.	3,278	1,823	953
atto17	Je suis d'avis que de nos jours les individus changent d'organisation trop souvent.	3,741	1,670	953
atto23	Les choses allaient mieux lorsque les individus pouvaient faire carrière dans une même organisation.	4,515	1,708	953
atto21	Si une autre organisation m'offrait un meilleur emploi, je ne me sentirais pas à l'aise de quitter mon organisation.	2,786	1,874	953
		<b>Alpha = 0,59</b>		

**Annexe A1 : Résultats de la première analyse factorielle**

**Résultats de la première analyse factorielle portant sur l'engagement organisationnel**  
(Analyse factorielle : rotation Varimax)

CODE	INDICATEURS	DIMENSIONS				
		1	2	3	4	5
atto5	Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de "faire partie de la famille". (R)	<b>0,775</b>	-0,074	-0,012	0,250	-0,002
atto8	Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation. (R)	<b>0,756</b>	-0,074	-0,057	0,270	-0,051
atto6	Je ne me sens pas "émotivement attaché" à mon organisation. (R)	<b>0,675</b>	-0,129	0,084	0,341	0,116
atto24	Je ne crois pas que l'objectif de devenir "un homme ou une femme d'organisation" ait un sens aujourd'hui. (R)	<b>0,489</b>	-0,105	0,099	-0,068	0,054
atto18	Je ne crois pas qu'une personne doive rester toujours loyale envers son organisation. (R)	<b>0,398</b>	0,011	0,268	0,092	-0,028
atto14	Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation.	-0,001	<b>0,817</b>	0,018	-0,118	0,089
atto15	La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences sérieuses au fait de quitter mon organisation.	-0,082	<b>0,805</b>	0,020	-0,017	0,051
atto16	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.	-0,164	<b>0,592</b>	0,190	-0,047	0,238
atto13	Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.	-0,146	<b>0,468</b>	-0,137	0,121	0,162
atto9	Même si je n'avais pas d'autre emploi en vue, je ne serais pas inquiet de quitter mon organisation. (R)	0,350	<b>0,382</b>	0,021	-0,165	0,335
atto19	Selon moi, le fait de changer souvent d'organisation ne constitue pas du tout un manquement à l'éthique. (R)	0,199	0,009	<b>0,660</b>	-0,169	-0,039
atto20	Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens une obligation morale envers une mon organisation.	0,181	-0,116	<b>0,643</b>	0,305	0,012
atto17	Je suis d'avis que de nos jours les individus changent d'organisation trop souvent.	-0,021	0,150	<b>0,576</b>	-0,041	0,108
atto23	Les choses allaient mieux lorsque les individus pouvaient faire carrière dans une même organisation.	-0,247	0,182	<b>0,550</b>	0,123	0,131
atto21	Si une autre organisation m'offrait un meilleur emploi, je ne me sentirais pas à l'aise de quitter mon organisation.	0,188	-0,194	<b>0,511</b>	0,138	0,087
atto22	On m'a appris à valoriser la loyauté envers l'organisation.	0,368	-0,053	<b>0,400</b>	0,200	-0,059
atto3	Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	0,217	-0,073	0,150	<b>0,664</b>	0,006
atto2	J'aime parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur.	0,436	-0,170	0,139	<b>0,618</b>	-0,002

atto7	Mon organisation revêt pour moi un sens particulier.	0,366	-0,115	0,176	<b>0,581</b>	0,144
atto4	Je crois que je pourrais développer un sentiment d'appartenance aussi grand pour une autre organisation que pour la mienne. (R)	0,046	-0,231	0,209	<b>-0,555</b>	0,208
atto1	Je serais heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	0,390	0,028	0,214	<b>0,398</b>	0,163
atto11	Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.	0,0005	0,206	0,114	0,092	<b>0,837</b>
atto10	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant.	-0,089	0,128	0,116	0,124	<b>0,802</b>
atto12	Le fait de quitter mon organisation maintenant n'entraînerait pas de conséquences coûteuses. (R)	0,203	0,153	-0,029	-0,207	<b>0,585</b>

**Annexe B : Tableaux des indicateurs et des dimensions de l'ancre de carrière**



Tableau des indicateurs qui mesurent l'ancre de carrière

CODE	INDICATEURS
ancar1	Je quitterais mon organisation plutôt que d'être promu en dehors de mon champ de compétence.
ancar2	Il est important pour moi de faire de la gestion
ancar3	Il est important pour moi que l'organisation assure ma sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un bon plan de retraite, etc.
ancar4	Il est important pour moi de pouvoir travailler comme je l'entends, sans être embarrassé par les contraintes organisationnelles.
ancar5	Durant toute ma carrière, j'ai été motivé par le nombre de produits/services ou d'idées que j'ai contribué à créer ou à lancer.
ancar6	Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.
ancar7	J'aime être identifié à mon organisation et à mon emploi.
ancar8	Je veux assumer dans ma carrière les défis les plus variés.
ancar9	J'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétence.
ancar10	Diriger, influencer, inspirer et contrôler des employés de tous niveaux sont des tâches importantes pour moi.
ancar11	Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée.
ancar12	Il est important pour moi que ma carrière ne soit pas limitée par des restrictions organisationnelles.
ancar13	Il est important pour moi de pouvoir créer ou bâtir quelque chose qui soit vraiment «mon» produit ou «mon» idée.
ancar14	Il est important pour moi de pouvoir mettre mes compétences au service d'une cause utile.
ancar15	Il est important pour moi d'être perçu en fonction de mon titre et de mon statut.
ancar16	Il est important que ma carrière m'offre beaucoup de variétés dans les affectations et les projets de travail.

**Résultats de notre analyse factorielle portant sur la variable ancre de carrière**  
(Analyse factorielle : rotation Varimax)

CODE	INDICATEURS	DIMENSIONS					
		1	2	3	4	5	6
ancar14	Il est important pour moi de pouvoir mettre mes compétences au service d'une cause utile.	<b>0,735</b>	0,004	0,091	-0,142	0,122	0,066
ancar6	Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.	<b>0,726</b>	0,024	0,002	0,097	0,126	-0,099
ancar8	Je veux assumer dans ma carrière les défis les plus variés.	<b>0,692</b>	0,245	0,034	0,182	-0,223	-0,042
ancar16	Il est important que ma carrière m'offre beaucoup de variétés dans les affectations et les projets de travail.	<b>0,509</b>	0,221	0,287	0,102	-0,181	-0,047
ancar5	Durant toute ma carrière, j'ai été motivé par le nombre de produits/services ou idées que j'ai contribué à créer ou lancer.	<b>0,468</b>	0,170	0,373	0,207	-0,083	0,093
ancar2	Il est important pour moi de faire de la gestion.	0,091	<b>0,843</b>	0,082	0,040	-0,090	-0,055
ancar10	Diriger, influencer, inspirer et contrôler des employés de tous niveaux sont des tâches importantes pour moi.	0,230	<b>0,827</b>	0,109	0,093	-0,062	0,044
ancar4	Il est important pour moi de pouvoir travailler comme je l'entends, sans être embarrassé par des contraintes organisationnelles.	-0,049	-0,043	<b>0,745</b>	0,013	0,023	-0,117
ancar12	Il est important pour moi que ma carrière ne soit pas limitée par des restrictions organisationnelles.	0,256	0,100	<b>0,616</b>	-0,157	0,136	0,055
ancar13	Il est important pour moi de pouvoir créer et bâtir quelque chose qui soit vraiment mon produit ou mon idée.	0,147	0,148	<b>0,607</b>	0,286	-0,058	0,226
ancar15	Il est important pour moi d'être perçu en fonction de mon titre et de mon statut.	-0,034	0,103	0,165	<b>0,797</b>	0,053	0,041
ancar7	J'aime être identifié à mon organisation et à mon emploi.	0,407	0,060	-0,166	<b>0,634</b>	-0,012	-0,033
ancar11	Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée.	-0,064	-0,176	0,086	-0,072	<b>0,772</b>	0,040
Ancar9	J'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétence.	0,003	0,402	-0,195	0,200	<b>0,523</b>	0,242
ancar1	Je quitterais mon organisation plutôt que d'être promu en dehors de mon champ de compétence.	-0,066	-0,054	0,116	0,080	0,143	<b>0,840</b>
ancar3	Il est important pour moi que l'organisation assure ma sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un bon plan de retraite, etc.	-0,013	-0,171	0,249	0,290	0,486	<b>-0,512</b>

**Tableau comparatif : première dimension de l'ancre de carrière  
Ancre de carrière service**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs : analyse factorielle</b>	<b>Indicateurs : échelle De Long</b>
ancar14	Il est important pour moi de pouvoir mettre mes compétences au service d'une cause utile.	Il est important pour moi de pouvoir mettre mes compétences au service d'une cause utile.
ancar6	Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.	Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.
ancar8	Je veux assumer dans ma carrière les défis les plus variés	-
ancar16	Il est important que ma carrière m'offre beaucoup de variétés dans les affectations et les projets de travail.	-
ancar5	Durant toute ma carrière, j'ai été motivé par le nombre de produits/services ou idées que j'ai contribué à créer ou lancé.	-

**Tableau comparatif : deuxième dimension de l'ancre de carrière  
Ancre de carrière managériale**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs : analyse factorielle</b>	<b>Indicateurs : échelle De Long</b>
ancar2	Il est important pour moi de faire de la gestion.	Il est important pour moi de faire de la gestion.
ancar10	Diriger, influencer, inspirer et contrôler des employés de tous niveaux sont des tâches importantes pour moi.	Diriger, influencer, inspirer et contrôler des employés de tous niveaux sont des tâches importantes pour moi.

**Tableau comparatif : troisième dimension de l'ancre de carrière  
Ancre de carrière autonomie**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs : analyse factorielle</b>	<b>Indicateurs : échelle De Long</b>
ancar4	Il est important pour moi de pouvoir travailler comme je l'entends, sans être embarrassé par les contraintes organisationnelles	Il est important pour moi de pouvoir travailler comme je l'entends, sans être embarrassé par les contraintes organisationnelles
ancar12	Il est important pour moi que ma carrière ne soit pas limitée par des restrictions organisationnelles	Il est important pour moi que ma carrière ne soit pas limitée par des restrictions organisationnelles
ancar13	Il est important pour moi de pouvoir créer ou bâtir quelque chose qui soit vraiment «mon» produit ou «mon» idée.	-

**Tableau comparatif : quatrième dimension de l'ancre de carrière  
Ancre de carrière identité**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs : analyse factorielle</b>	<b>Indicateurs : échelle De Long</b>
ancar15	Il est important pour moi d'être perçu en fonction de mon titre et de mon statut.	Il est important pour moi d'être perçu en fonction de mon titre et de mon statut.
ancar7	J'aime être identifié à mon organisation et à mon emploi.	J'aime être identifié à mon organisation et à mon emploi.

**Tableau comparatif : cinquième dimension de l'ancre de carrière  
Ancre de carrière sécurité**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs : analyse factorielle</b>	<b>Indicateurs : échelle De Long</b>
ancar11	Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée.	Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée.
ancar9	J'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétence.	-
ancar3	-	Il est important pour moi que l'organisation assure ma sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un bon plan de retraite, etc.

**Tableau comparatif : sixième dimension de l'ancre de carrière  
Ancre de carrière technique**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs : analyse factorielle</b>	<b>Indicateurs : échelle De Long</b>
ancar1	Je quitterais mon organisation plutôt que d'être promu en dehors de mon champ de compétence.	Je quitterais mon organisation plutôt que d'être promu en dehors de mon champ de compétence.
ancar3	Il est important pour moi que l'organisation assure ma sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un bon plan de retraite, etc.	-
ancar9	-	J'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétence.

**Tableau comparatif : septième dimension de l'ancre de carrière  
Ancre de carrière variété**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs : analyse factorielle</b>	<b>Indicateurs : échelle De Long</b>
ancar8	-	Je veux assumer dans ma carrière les défis les plus variés
ancar16	-	Il est important que ma carrière m'offre beaucoup de variétés dans les affectations et les projets de travail.

**Tableau comparatif : huitième dimension de l'ancre de carrière  
Ancre de carrière créativité**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs : analyse factorielle</b>	<b>Indicateurs : échelle De Long</b>
ancar5	-	Durant toute ma carrière, j'ai été motivé par le nombre de produits/services ou idées que j'ai contribué à créer ou lancé.
ancar13	-	Il est important pour moi de pouvoir créer ou bâtir quelque chose qui soit vraiment «mon» produit ou «mon» idée.

## Dimensions de l'ancre de carrière révélées par notre analyse factorielle

	Code	Indicateurs	Moy.	Écart-T	N	Alpha
<b>Dimension 1</b> <b>Ancre de</b> <b>carrière :</b> <b>Service</b>	ancar14	Il est important pour moi de pouvoir mettre mes compétences au service d'une cause utile.	6,024	1,014	963	0,53
	ancar6	Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.	5,757	1,236		
<b>Dimension 2</b> <b>Ancre de</b> <b>carrière :</b> <b>Managérial</b>	ancar2	Il est important pour moi de faire de la gestion.	3,335	2,009	969	0,76
	ancar10	Diriger, influencer, inspirer et contrôler des employés de tous niveaux sont des tâches importantes pour moi.	3,532	1,967		
<b>Dimension 3</b> <b>Ancre de</b> <b>carrière :</b> <b>Autonomie</b>	ancar4	Il est important pour moi de pouvoir travailler comme je l'entends, sans être embarrassé par des contraintes organisationnelles.	4,999	1,619	964	0,41
	ancar12	Il est important pour moi que ma carrière ne soit pas limitée par des restrictions organisationnelles.	5,247	1,445		
<b>Dimension 4</b> <b>Ancre de</b> <b>carrière :</b> <b>identité</b>	ancar15	Il est important pour moi d'être perçu en fonction de mon titre et de mon statut.	3,547	1,890	961	0,41
	ancar7	J'aime être identifié à mon organisation et à mon emploi.	4,835	1,612		
<b>Dimension 5</b> <b>Ancre de</b> <b>carrière :</b> <b>sécurité</b>	ancar11	Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée.	4,692	2,159	959	-
<b>Dimension 6</b> <b>Ancre de</b> <b>carrière :</b> <b>Technique</b>	ancar1	Je quitterais mon organisation plutôt que d'être promu en dehors de mon champ de compétence.	2,486	1,642	958	-

**Annexe C : Tableaux des indicateurs et des dimensions de la variable**

**motivation**

Tableau des indicateurs qui mesurent la motivation

CODE	INDICATEURS
mot01	Parce que c'est le type de travail que vous avez choisi pour réaliser vos projets de carrière.
mot02	Parce que votre travail, c'est votre vie et vous ne voulez pas échouer.
mot03	Pour la satisfaction que vous ressentez lorsque vous relevez des défis intéressants au travail.
mot04	Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent votre curiosité à connaître davantage.
mot05	Pour le plaisir intense que vous ressentez à faire des tâches intéressantes dans ce travail.
mot06	Parce que ce type de travail vous procure une sécurité.

Résultats de l'analyse factorielle portant sur la motivation  
(Analyse factorielle : rotation Varimax)

CODE	INDICATEURS	DIMENSIONS	
		1	2
mot04	Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent votre curiosité à connaître davantage.	0,888	0,031
mot05	Pour le plaisir intense que vous ressentez à faire des tâches intéressantes dans ce travail.	0,885	0,069
mot03	Pour la satisfaction que vous ressentez lorsque vous relevez des défis intéressants au travail.	0,848	0,053
mot01	Parce que c'est le type de travail que vous avez choisi pour réaliser vos projets de carrière.	0,678	0,254
mot06	Parce que ce type de travail vous procure une sécurité.	-0,077	0,897
mot02	Parce que votre travail, c'est votre vie et vous ne voulez pas échouer.	0,424	0,568

Tableau comparatif première dimension de la motivation  
Motivation intrinsèque

Code	Indicateurs : analyse factorielle	Indicateurs : échelle de Blais et al (1993)
mot04	Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent votre curiosité.	Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail.
mot05	Pour le plaisir intense que vous ressentez à faire des tâches intéressantes dans ce travail.	Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail.
mot03	Pour la satisfaction que vous ressentez lorsque vous relevez des défis intéressants au travail.	Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis entrain de réussir des tâches difficiles.
mot01	Parce que c'est le type de travail que vous avez choisi pour réaliser vos projets de carrière.	-



**Tableau comparatif deuxième dimension de la motivation  
Motivation extrinsèque**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs : analyse factorielle</b>	<b>Indicateurs : échelle de Blais et al (1993)</b>
mot06	Parce que ce type de travail vous procure une sécurité.	Parce que ce type de travail me procure une sécurité.
mot02	Parce que votre travail, c'est votre vie et vous ne voulez pas échouer.	Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer.
mot01	-	Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière.

**Dimensions de la motivation révélées par notre analyse factorielle**

<b>Dimensions</b>	<b>Code</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Moy.</b>	<b>E-T</b>	<b>N</b>	<b>Alpha</b>
<b>Motivation intrinsèque (1)</b>	mot04	Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent votre curiosité à connaître davantage.	5,030	1,625	961	0,88
	mot05	Pour le plaisir intense que vous ressentez à faire des tâches intéressantes dans ce travail.	5,027	1,588		
	mot03	Pour la satisfaction que vous ressentez lorsque vous relevez des défis intéressants au travail.	5,300	1,405		
<b>Motivation extrinsèque (2)</b>	mot06	Parce que ce type de travail vous procure une sécurité.	4,807	1,621	959	0,32
	mot02	Parce que votre travail, c'est votre vie et vous ne voulez pas échouer.	3,784	1,762		

**Annexe D : Tableau des indicateurs qui mesurent la variable lieu de contrôle**

Tableau des indicateurs qui mesurent le lieu de contrôle

Code	Indicateurs	Moy.	É-T
VOL01	Un emploi, c'est ce qu'on en fait.	5,076	1,640
VOL02	Dans la plus part des emplois, on peut réaliser que l'on s'est fixés.	4,853	1,600
VOL03	Si on sait ce qu'on attend d'un emploi, on peut toujours en trouver un qui répond à nos attentes.	4,758	1,578
VOL04	Obtenir un emploi désiré est toujours une question de chance. ( R )	3,984	1,663
VOL05	Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance. ( R )	4,892	1,697
VOL06	Pour obtenir un emploi, il faut que les membres de notre famille ou des amis soient haut placés. ( R )	5,164	1,752
VOL07	Les promotions sont habituellement une question de chance. ( R )	4,876	1,740
VOL08	Les gens qui «performent» bien au travail sont généralement récompensés. ( R )	4,032	1,781
<b>Nombre de répondants : 952</b>			
<b>Alpha : 0,74</b>			

**Annexe E : Tableaux des indicateurs qui mesurent les conséquences de  
l'engagement organisationnel**

Tableau de indicateurs qui mesurent l'intention de s'absenter

Code	Indicateurs	Moy.	É-T
int01	Vous absenter de votre travail sans raison valable?	2,312	1,621
int02	Arriver volontairement en retard à votre travail?	1,690	1,271
int03	Ne pas vous présenter à des réunions où vous serez attendu?	1,393	0,841
<b>Nombre de répondants : 958</b>			
<b>Alpha : 0,67</b>			

Tableau des indicateurs qui mesurent le taux d'absentéisme

Code	Indicateurs	Moy.	É-T
ACB17	Absenter sans raison valable	1,855	1,165
ACB18	Manquer de ponctualité	2,107	1,295
<b>Nombre de répondants : 965</b>			
<b>Alpha : 0,60</b>			

Tableau des indicateurs qui mesurent l'intention de quitter

Code	Indicateurs	Moy.	É-T
IQQ01	Je suis actuellement ou serai éventuellement à la recherche d'un emploi dans une autre organisation.	3,445	2,120
IQQ02	Je serais prêt à accepter un emploi dans une autre organisation.	5,160	1,755
IQQ03	Il existe d'autres organisations pour lesquelles je préférerais travailler.	4,581	1,851
<b>Nombres de répondants : 959</b>			
<b>Alpha : 0,70</b>			

**Annexe F : Tableau des indicateurs qui mesurent l'attachement au travail**

**Tableau des indicateurs qui mesurent l'attachement au travail**

<b>Code</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Moy.</b>	<b>É-T</b>
ATTT01	Le travail devrait occuper une place importante dans la vie des individus.	5,381	1,447
ATTT02	La vie ne vaut pas la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne.	3,997	1,972
ATTT03	La plus grande partie de la vie d'un individu devraient être consacrées au travail.	3,491	1,677
ATTT04	À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle.	2,614	1,606
ATTT05	Le travail ne devrait représenter qu'une petite partie de la vie d'un individu. (R).	4,206	1,753
ATTT06	Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail.	2,953	1,675
		<b>Nombre de répondants : 957</b>	
		<b>Alpha : 0,65</b>	

**Annexe G : Questionnaire de recherche**





Université du Québec  
École nationale d'administration publique

# **QUESTIONNAIRE**

## **SUR LA CARRIÈRE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE**

---

### **ÉQUIPE DE RECHERCHE**

---

LOUISE LEMIRE, Ph.D.  
TANIA SABA, Ph.D.

École nationale d'administration publique  
Université de Montréal

---

Les données seront traitées informatiquement pour en assurer la confidentialité. Il sera donc impossible d'identifier individuellement les répondants.

Afin d'alléger le texte, la forme masculine est employée dans tous les énoncés. Chaque question s'adresse autant aux femmes qu'aux hommes.

©1997

Tous droits de traduction et de reproduction réservés.

## Partie I :

### Pratiques de gestion des ressources humaines liées à la carrière

Voici un certain nombre de **pratiques de gestion des ressources humaines liées à la carrière** que l'on pourrait retrouver dans votre **organisation**. En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites si cette **pratique existe** dans votre organisation et si vous l'avez jusqu'à maintenant **utilisée**.

- |   |
|---|
| 1. Cette pratique n'existe pas                            |
| 2. Cette pratique existe, mais je ne l'ai jamais utilisée |
| 3. Cette pratique existe et je l'ai utilisée              |

**Dans mon organisation :**

01. Avec le temps, les individus peuvent assumer de nouveaux rôles (conseil, formation, coordination, etc.).	1	2	3
02. Il existe un système de rotation de poste.	1	2	3
03. J'ai une discussion périodique avec mon supérieur qui m'aide à préciser mon plan de carrière.	1	2	3
04. Il existe des programmes permettant à chacun de se bâtir un projet de carrière adapté à sa personnalité (objectifs, plan d'action, etc.).	1	2	3
05. On diffuse de l'information (sur la philosophie de gestion, les pratiques organisationnelles, les filières d'emploi, etc.) permettant aux individus de mieux connaître les possibilités de carrière dans l'organisation.	1	2	3
06. Le plan de carrière des individus (comprenant le plan de développement et les affectations souhaitées) est formellement enregistré.	1	2	3
07. Les cadres et employés d'expérience sont encouragés à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement.	1	2	3
08. Il existe une ou des filière(s) de progression de carrière parallèle(s) à la filière managériale permettant aux individus d'atteindre des niveaux supérieurs de rémunération, de statut et d'autonomie.	1	2	3
09. Il existe un programme d'évaluation des aptitudes managériales et procurant de la formation en vue d'accéder à des niveaux plus élevés de la filière managériale.	1	2	3
10. Il existe un système d'information interne sur les postes vacants (journal interne, affichage, système informatique, etc.).	1	2	3
11. Il existe une politique de mobilité interne favorisant la promotion et la mobilité latérale des individus.	1	2	3
12. Les individus peuvent refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) qui leur est proposée.	1	2	3
13. Je peux participer à des groupes de réflexion sur la carrière (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.).	1	2	3
14. Des spécialistes (externes/internes) sont à ma disposition pour m'aider à résoudre mes problèmes de carrière.	1	2	3
15. Il existe un programme d'aide aux individus nouvellement transférés ou promus.	1	2	3
16. Les individus sont assurés d'une certaine sécurité d'emploi.	1	2	3
17. Mon supérieur contribue à l'évaluation de mes besoins de formation.	1	2	3
18. Il existe un programme d'intégration et d'orientation des nouveaux employés.	1	2	3
19. J'ai accès à des activités de formation continue dans l'organisation.	1	2	3
20. Je suis encouragé à l'autoformation.	1	2	3

- |   |
|---|
| 1. Cette pratique n'existe pas                            |
| 2. Cette pratique existe, mais je ne l'ai jamais utilisée |
| 3. Cette pratique existe et je l'ai utilisée              |

**Dans mon organisation :**

21. Les coûts inhérents à la formation externe peuvent m'être remboursés (en totalité ou en partie).	1	2	3
22. Je peux prendre des congés sabbatiques ou des congés d'études ou des congés éducation pour fin de développement professionnel.	1	2	3
23. Il existe un programme de tutorat ( <i>mentoring</i> , parrainage).	1	2	3
24. Les cadres sont formés en matière de carrière (identification des rôles de chacun, développement d'habiletés et de techniques, etc.).	1	2	3
25. Il existe un système de planification de la relève (identification des postes clés et des individus, élaboration des plans de relève, etc.).	1	2	3
26. Il existe une politique de révision périodique du contenu de l'emploi pour faciliter la progression et le développement de carrière.	1	2	3
27. Il existe une pratique de rémunération des compétences.	1	2	3
28. Il existe une pratique de partage des gains de productivité.	1	2	3
29. Il existe une pratique de bonis (d'équipes ou individuels).	1	2	3
30. Il existe des activités d'aide à la gestion du stress professionnel (forums d'expression, conditionnement physique, relaxation, etc.).	1	2	3
31. Je peux assister à des ateliers de carrière favorisant une meilleure connaissance de soi (forces, faiblesses, habiletés, aspirations, etc.).	1	2	3
32. J'ai à ma disposition des outils d'information adéquats pour m'aider à élaborer ma carrière (brochures, vidéos, logiciels, livres, etc.).	1	2	3
33. Il existe un «centre de carrière» où je peux trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.	1	2	3
34. J'ai à ma disposition des documents de réflexion sur la croissance personnelle, le développement du potentiel, le succès de carrière, etc.	1	2	3
35. Il existe un contrôle de la progression des individus pour assurer l'équité dans le déroulement des carrières.	1	2	3

## Partie II: Opinions et perceptions personnelles

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou en **accord** avec chacune des 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         |

### Attachement au travail

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Le travail devrait occuper une place très importante dans la vie des individus.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. 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 |
| 03. La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Le travail ne devrait représenter qu'une petite partie de la vie d'un individu.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### Attachement à l'organisation

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. J'aime parler de mon organisation avec de gens de l'extérieur.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Je crois que je pourrais développer un sentiment d'appartenance aussi grand pour une autre organisation que pour la mienne.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de «faire partie de la famille».   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Je ne me sens pas «émotivement attaché» à mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. Mon organisation revêt pour moi un sens très particulier.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. Même si je n'avais pas d'autre emploi en vue, je ne serais pas inquiet de quitter mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Le fait de quitter mon organisation maintenant n'entraînerait pas de conséquences trop coûteuses.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences sérieuses au fait de quitter mon organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



- |                                  |
|----------------------------------|
| 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         |

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16. 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 |
| 17. Je suis d'avis que de nos jours les individus changent d'organisation trop souvent.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Je ne crois pas qu'une personne doive toujours rester loyale envers son organisation.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Selon moi, le fait de changer souvent d'organisation ne constitue pas du tout un manquement à l'éthique.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens une obligation morale envers mon organisation.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Si une autre organisation m'offrait un meilleur emploi, je ne me sentirais pas à l'aise de quitter mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. On m'a appris à valoriser la loyauté envers l'organisation.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Les choses allaient mieux lorsque les individus pouvaient faire carrière dans une même organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Je ne crois pas que l'objectif de devenir «un homme ou une femme d'organisation» ait un sens aujourd'hui.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Je suis actuellement ou serai éventuellement à la recherche d'un emploi dans une autre organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Je serais prêt à accepter un emploi dans une autre organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Il existe d'autres organisations pour lesquelles je préférerais travailler.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **insatisfait** ou **satisfait** de chacun des aspects suivants de votre emploi.

- |                                 |
|---------------------------------|
| 1. Totalemment insatisfait      |
| 2. Assez insatisfait            |
| 3. Un peu insatisfait           |
| 4. Ni insatisfait, ni satisfait |
| 5. Un peu satisfait             |
| 6. Assez satisfait              |
| 7. Totalemment satisfait        |

### Satisfaction de carrière

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Du succès obtenu jusqu'à maintenant dans votre carrière.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs de carrière.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs salariaux.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Du progrès réalisé pour vous permettre d'avancer dans votre carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Du progrès réalisé pour le développement de nouvelles compétences.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Inscrivez le pourcentage de temps où vous vous sentez:**

- heureux au travail \_\_\_\_\_ %
  - ni heureux, ni malheureux au travail \_\_\_\_\_ %
  - malheureux au travail \_\_\_\_\_ %
- Total : 100 %

**Satisfaction au travail**

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail en général?

- Totalelement insatisfait 1
- Assez insatisfait 2
- Un peu insatisfait 3
- Ni insatisfait, ni satisfait 4
- Un peu satisfait 5
- Assez satisfait 6
- Totalelement satisfait 7

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou en **accord** avec chacune des affirmations.

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalelement 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. Totalelement en accord        |

**Déterminisme au travail**

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Un emploi, c'est ce qu'on en fait.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Si on sait ce qu'on attend d'un emploi, on peut toujours en trouver un qui répond à nos attentes.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Pour obtenir un bon emploi, il faut que les membres de notre famille ou des amis soient haut placés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. Les promotions sont habituellement une question de chance.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. Les gens qui «performent» bien au travail sont généralement récompensés.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- |                                  |
|----------------------------------|
| 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          |

### ***Cheminement de carrière***

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Ma carrière avait toujours progressé, mais aujourd'hui j'ai atteint un plateau.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Ma carrière est bloquée. J'ai le sentiment que je suis pris dans mon poste actuel.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Je m'attends à progresser beaucoup dans mon organisation.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. 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 |
| 05. Je pense être demeuré trop longtemps à mon niveau actuel.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Je suis dans un poste qui offre des opportunités de développement de carrière.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### ***État de la qualification professionnelle***

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. J'utilise mes connaissances et aptitudes dans l'accomplissement de mon travail actuel.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Je possède toutes les connaissances et aptitudes requises pour effectuer un bon travail.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Les collègues plus jeunes qui accomplissent le même travail que moi possèdent des connaissances techniques plus à jour.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Mes connaissances et aptitudes ont évolué au rythme des exigences de ma profession (ou de mon domaine d'intervention).      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Je maîtrise de moins en moins les connaissances et aptitudes exigées par ma profession (ou par mon domaine d'intervention). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Dans l'emploi que j'occupe actuellement, certaines connaissances et aptitudes me manquent pour être pleinement performant.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### ***Satisfaction en emploi***

Tout compte fait, êtes-vous satisfait de votre emploi?

- |                                |   |                          |
|--------------------------------|---|--------------------------|
| • Totalement insatisfait       | 1 | <input type="checkbox"/> |
| • Assez insatisfait            | 2 | <input type="checkbox"/> |
| • Un peu insatisfait           | 3 | <input type="checkbox"/> |
| • Ni insatisfait, ni satisfait | 4 | <input type="checkbox"/> |
| • Un peu satisfait             | 5 | <input type="checkbox"/> |
| • Assez satisfait              | 6 | <input type="checkbox"/> |
| • Totalement satisfait         | 7 | <input type="checkbox"/> |

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou en **accord** avec chacune des 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          |

### Persévérance au travail

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Si je ne réussis pas un travail du premier coup, je continue à essayer jusqu'à ce que je le réussisse.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Quand je me fixe des objectifs importants, je les réalise rarement.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. J'abandonne les choses avant de les terminer.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Si quelque chose me paraît compliqué, je n'essaie même pas de le faire.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Quand il s'agit d'entreprendre quelque chose de nouveau, j'abandonne si je ne le réussis pas dès la première fois. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Quand des problèmes inattendus surviennent, je ne sais pas comment les résoudre.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. J'évite d'apprendre de nouvelles choses lorsqu'elles me paraissent trop compliquées.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. L'échec m'incite à essayer de nouveau plus vigoureusement.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. Je me sens incertain quant à ma capacité «de faire des choses».  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. J'abandonne facilement.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites jusqu'à quel point chacun des paragraphes suivants **correspond** à l'état actuel de votre carrière.

- |                    |
|--------------------|
| 1. Pas du tout     |
| 2. Peu             |
| 3. Plutôt peu      |
| 4. Moyennement     |
| 5. Plutôt beaucoup |
| 6. Beaucoup        |
| 7. Totalement      |

### Étape de la carrière

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Je suis dans une période où je m'attends à devenir membre à part entière de mon organisation, à avoir des promotions, à m'impliquer fortement dans mon travail, à me réaliser.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Je suis dans une période où je me sens établi dans mon travail, je sers de tuteur à des plus jeunes, je suis rendu au sommet de ma carrière, j'ai une production soutenue et ma contribution est solide.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Je suis dans une période où j'effectue seulement le travail considéré comme nécessaire sans me préoccuper de ma carrière et d'éventuelles promotions. J'accorde moins d'importance et de temps à mon travail afin d'être plus impliqué dans des activités personnelles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |





En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou en **accord** avec chacune des 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          |

### **Ancre de carrière**

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Je quitterais mon organisation plutôt que d'être promu en dehors de mon champ de compétence.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Il est important pour moi de faire de la gestion.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Il est important pour moi que l'organisation assure ma sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un bon plan de retraite, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Il est important pour moi de pouvoir travailler comme je l'entends, sans être embarrassé par les contraintes organisationnelles.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Durant toute ma carrière, j'ai été motivé par le nombre de produits/services ou d'idées que j'ai contribué à créer ou à lancer.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. J'aime être identifié à mon organisation et à mon emploi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. Je veux assumer dans ma carrière les défis les plus variés.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. J'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétence.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Diriger, influencer, inspirer et contrôler des employés de tous niveaux sont des tâches importantes pour moi.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Il est important pour moi que ma carrière ne soit pas limitée par des restrictions organisationnelles.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Il est important pour moi de pouvoir créer ou bâtir quelque chose qui soit vraiment «mon» produit, «mon» service ou «mon» idée.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Il est important pour moi de pouvoir mettre mes compétences au service d'une cause utile.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Il est important pour moi d'être perçu en fonction de mon titre et de mon statut.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Il est important que ma carrière m'offre beaucoup de variété dans les affectations et les projets de travail.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure chacun des énoncés suivants **correspond** actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce genre de travail.

- |                    |
|--------------------|
| 1. Pas du tout     |
| 2. Peu             |
| 3. Plutôt peu      |
| 4. Moyennement     |
| 5. Plutôt beaucoup |
| 6. Beaucoup        |
| 7. Totalement      |

**Motivation au travail**

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Parce que c'est le type de travail que vous avez choisi pour réaliser vos projets de carrière.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Parce que votre travail, c'est votre vie et vous ne voulez pas échouer.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Pour la satisfaction que vous ressentez lorsque vous relevez des défis intéressants au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent votre curiosité à connaître davantage.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Pour le plaisir intense que vous ressentez à faire des tâches intéressantes dans ce travail.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Parce que ce type de travail vous procure une sécurité.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou en **accord** avec chacune des 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          |

**Influence des responsabilités familiales sur la carrière**

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Mes responsabilités familiales ont rendu difficile la réalisation de mes aspirations de carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Ma carrière m'a obligé à négliger mes responsabilités familiales.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Mes responsabilités familiales ont affecté négativement mes possibilités de promotion.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Conciliation des objectifs individuels et organisationnels de carrière**

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Tout au long de ma carrière, mes propres objectifs et ceux de mon organisation à mon endroit ont été les mêmes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Lors de mon cheminement de carrière, mon propre rythme de développement de carrière s'est harmonisé à celui que mon organisation avait prévu pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Ma propre stratégie de carrière s'est harmonisée à celle que mon organisation avait adoptée pour moi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- |                                  |
|----------------------------------|
| 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          |

04. Dans mon organisation, j'ai pu jusqu'à maintenant réaliser mes objectifs de carrière. 1 2 3 4 5 6 7
05. Dans mon organisation, j'ai pu jusqu'à maintenant franchir les étapes de ma carrière tel que prévu. 1 2 3 4 5 6 7
06. Dans mon organisation, j'ai pu jusqu'à maintenant appliquer ma propre stratégie de carrière. 1 2 3 4 5 6 7
07. Dans mon organisation, j'ai pu jusqu'à maintenant bénéficier de pratiques qui m'ont permis de concilier mes responsabilités familiales et mes objectifs de carrière. 1 2 3 4 5 6 7

En **cochant**, puis **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, répondez aux **deux questions** suivantes.

Avez-vous déjà accepté?      Accepteriez-vous?

- |                 |
|-----------------|
| 1. Jamais       |
| 2. Peut-être    |
| 3. Certainement |

**Alternatives à la carrière traditionnelle**

- |   |                              |                              |       |
|---|------------------------------|------------------------------|-------|
| 01. Une rétrogradation temporaire permettant de développer de nouvelles compétences et de récupérer par la suite votre statut actuel.     | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 02. Une rétrogradation sans diminution de salaire.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 03. Une rétrogradation avec diminution de salaire.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 04. Une rétrogradation volontaire en fin de carrière pour permettre à un jeune de progresser dans l'organisation.                         | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 05. Une rétrogradation plutôt que la perte de votre emploi due à une restructuration.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 06. Une rétrogradation plutôt que la perte de votre emploi due à des problèmes de performance au travail.                                 | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 07. Un élargissement de vos responsabilités.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 08. Un enrichissement de vos responsabilités.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 09. Une mutation horizontale dans la même région.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 10. Une mutation horizontale dans une autre région.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 11. Une promotion dans une autre région.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 12. De faire partie d'un groupe d'étude spécial.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 13. De faire partie d'une équipe de projet.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 14. D'être prêté dans dans le secteur public ou privé (pour être affecté à des projets spéciaux, à l'enseignement, à la recherche, etc.). | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |



En **cochant**, puis **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, répondez aux **deux questions** suivantes.

Avez-vous  
déjà accepté?

Accepteriez-vous?

- |                 |
|-----------------|
| 1. Jamais       |
| 2. Peut-être    |
| 3. Certainement |

15. D'être affecté périodiquement d'un emploi à un autre selon un programme planifié de rotation de postes. non  oui  1 2 3

16. De procéder à un «échange de fonctions» avec un collègue pour une période de temps donnée. non  oui  1 2 3

### Partie III: Attitudes, comportements et bien-être

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites à quelle **fréquence**,

- |                   |
|-------------------|
| 1. Jamais         |
| 2. Rarement       |
| 3. Assez rarement |
| 4. Quelquefois    |
| 5. Assez souvent  |
| 6. Souvent        |
| 7. Très souvent   |

AU COURS DES DERNIERS MOIS, IL VOUS EST ARRIVÉ, SUITE À L'ÉVOLUTION DE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE:

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. De penser que vous êtes insatisfait de votre vie professionnelle.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. De vous sentir détaché (émotivement) de votre organisation.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. De ressentir un manque d'intérêt ou de l'ennui dans votre travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. D'être indifférent et apathique, de ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à votre organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. D'être en conflit avec votre organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. D'être en conflit avec votre supérieur.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. D'être en conflit avec vos pairs.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. De court-circuiter ouvertement des contraintes bureaucratiques qui vous irritent.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. De travailler à vos affaires personnelles pendant les heures de travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. De faire croire que vous êtes trop occupé afin d'éviter d'accomplir certaines tâches ou travaux requis par votre supérieur ou vos collègues de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. De faire uniquement le travail requis, jamais plus, jamais moins.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. De refuser de jouer un rôle de leadership que vous seriez en mesure d'assumer.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. De refuser votre aide dans le cadre d'un travail.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. De refuser de prendre des initiatives que vous seriez capable de prendre.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. De refuser de faire des heures supplémentaires de travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. De refuser d'accélérer votre rythme de travail.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- |                   |
|-------------------|
| 1. Jamais         |
| 2. Rarement       |
| 3. Assez rarement |
| 4. Quelquefois    |
| 5. Assez souvent  |
| 6. Souvent        |
| 7. Très souvent   |

**AU COURS DES DERNIERS MOIS, IL VOUS EST ARRIVÉ, SUITE À L'ÉVOLUTION DE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE:**

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 17. De vous absenter sans raison valable.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. De manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions).  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. De faire preuve d'un manque d'éthique professionnelle (freinage, transmission d'information confidentielle).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. De vous interroger sur les nouvelles sources d'intérêt que vous pourriez développer à l'extérieur de votre travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. De vous trouver des excuses pour compenser certaines frustrations ou insatisfactions accumulées au travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. De vous replier sur vos intérêts personnels.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. De parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur de l'organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. De vous comporter de manière excessivement indépendante dans votre travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. D'exiger la satisfaction de vos privilèges professionnels (congrès, colloques, etc).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. De chercher des compensations en investissant plus de temps dans votre association et/ou vos relations avec des collègues à l'extérieur de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. De rechercher activement un emploi à l'extérieur de l'organisation à cause de frustrations accumulées au travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. De parler négativement de votre organisation dans des conversations entre amis.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. De donner de faux renseignements afin de diriger les plus jeunes vers l'échec.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. De concentrer votre attention sur des intérêts externes tels que la famille, les loisirs, les activités socio-culturelles, etc.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. De jouer au démuné, de refuser de vous responsabiliser, de vous en remettre aux autres.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. De chercher à faire échouer les personnes en autorité.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. De vous opposer à tout changement dans votre milieu de travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. D'avoir du mal à concentrer votre attention ou à réfléchir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. De vous sentir excessivement fatigué.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36. De vous sentir angoissé.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37. De vous sentir agressif ou irritable.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38. De vous sentir découragé.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39. De vous sentir abandonné, seul, isolé.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40. De vous sentir stressé.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41. De ressentir des maux de tête.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42. De souffrir d'insomnie.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43. De ressentir des problèmes digestifs.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 44. De perdre l'appétit.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, répondez aux questions suivantes.

- |   |
|---|
| 1. Totalement invraisemblable           |
| 2. Assez invraisemblable                |
| 3. Un peu invraisemblable               |
| 4. Ni invraisemblable, ni vraisemblable |
| 5. Un peu vraisemblable                 |
| 6. Assez vraisemblable                  |
| 7. Très vraisemblable                   |

AU COURS DES DOUZE PROCHAINS MOIS, PENSEZ-VOUS:

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Vous absenter de votre travail sans raison valable?                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Arriver volontairement en retard à votre travail?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Ne pas vous présenter à des réunions où vous serez attendu?                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Perdre du temps à discuter avec des collègues de sujets qui ne concernent pas le travail? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Ne pas fournir une performance au travail de 100%?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

#### Partie IV: Profil du répondant

---

01. Quel âge avez-vous?

ans

02. Quel est votre sexe?

- Féminin 1
- Masculin 2

03. Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?

- Cours secondaire 1
- Cours collégial (DEC) ou classique 2
- Baccalauréat 3
- Maîtrise 4
- Doctorat 5

04. Vivez-vous avec un(e) conjoint(e)?

- Non 1
- Oui 2



05. Combien de personnes sont à votre charge?

personne(s)

06. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel?

année(s)  mois(s)

07. Quelle est votre catégorie d'emploi?

- |                      |   |                          |
|----------------------|---|--------------------------|
| Personnel de soutien | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Conseiller et agent  | 2 | <input type="checkbox"/> |
| Consultant / expert  | 3 | <input type="checkbox"/> |
| Cadre intermédiaire  | 4 | <input type="checkbox"/> |
| Cadre supérieur      | 5 | <input type="checkbox"/> |
| Autre, précisez:     | 6 | <input type="checkbox"/> |
- 

08. Combien de personnes supervisez-vous directement?

personne(s)

09. Quel est le statut de l'emploi que vous occupez actuellement?

- |             |   |                          |
|-------------|---|--------------------------|
| Déterminé   | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Indéterminé | 2 | <input type="checkbox"/> |

Si vous avez répondu déterminé, passez à la question 10.

Si vous avez répondu indéterminé, passez à la question 11.

10. Depuis combien de temps occupez-vous un emploi déterminé?

année(s)  mois(s)

11. Depuis combien de temps occupez-vous un emploi indéterminé?

année(s)  mois(s)

12. Combien de promotion(s) avez-vous obtenues au cours des 15 dernières années?

promotion(s)

13. En vous situant par rapport au poste que vous occupez présentement, aimeriez-vous vous retrouver éventuellement à un poste qui se situe à un niveau plus élevé?

- |     |   |                          |
|-----|---|--------------------------|
| Non | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Oui | 2 | <input type="checkbox"/> |

14. *Dans quelle entité travaillez-vous?*

- |                  |   |                          |
|------------------|---|--------------------------|
| Secteur Est      | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Secteur Ouest    | 2 | <input type="checkbox"/> |
| Secteur Montréal | 3 | <input type="checkbox"/> |
| Bureau régional  | 4 | <input type="checkbox"/> |

15. *Quel est votre niveau de salaire?*

- |                          |   |                          |
|--------------------------|---|--------------------------|
| Moins de 30 000 \$       | 1 | <input type="checkbox"/> |
| de 30 000 \$ à 39 999 \$ | 2 | <input type="checkbox"/> |
| de 40 000 \$ à 49 999 \$ | 3 | <input type="checkbox"/> |
| de 50 000 \$ à 59 999 \$ | 4 | <input type="checkbox"/> |
| de 60 000 \$ à 69 999 \$ | 5 | <input type="checkbox"/> |
| de 70 000 \$ à 79 999 \$ | 6 | <input type="checkbox"/> |
| 80 000 \$ et plus        | 7 | <input type="checkbox"/> |

16. *Comment évaluez-vous votre performance au travail au cours des douze derniers mois?*

- |                 |   |                          |
|-----------------|---|--------------------------|
| Très mauvaise   | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Mauvaise        | 2 | <input type="checkbox"/> |
| Plutôt mauvaise | 3 | <input type="checkbox"/> |
| Moyenne         | 4 | <input type="checkbox"/> |
| Plutôt bonne    | 5 | <input type="checkbox"/> |
| Bonne           | 6 | <input type="checkbox"/> |
| Très bonne      | 7 | <input type="checkbox"/> |

**MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE REMPLIR CE QUESTIONNAIRE**

L'équipe de recherche



