

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Les déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectuée
en milieu hospitalier québécois

Par

Mustapha Bettache

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

Juin, 2000

© Bettache Mustapha

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
Les déterminants de la loyauté organisationnelle: étude effectuée
en milieu hospitalier québécois

présenté par:

Mustapha Bettache

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Shimon Dolan : Président-rapporteur

Adnane Belout : Directeur de recherche

Jean-Michel Cousineau: Membre du jury

Mémoire accepté le : 28 septembre 2000

REMERCIEMENTS

Mes remerciements sont adressés à M. Adnane Belout, mon directeur de recherche, pour la confiance qu'il a placée en moi et pour m'avoir sans cesse encouragé et accompagné de tous ses conseils durant toute ma recherche.

Mes remerciements sont également adressés aux membres du jury d'évaluation de ma recherche: le président M. Shimon Dolan qui m'a fait de précieuses recommandations pratiques à l'occasion de la présentation de mon projet de mémoire et M. Jean Michel Cousineau pour ses commentaires et suggestions éclairés.

J'ai aussi beaucoup apprécié le concours que m'a apporté M. Luc Gérard de la bibliothèque des lettres et sciences humaines de l'Université de Montréal dans mes recherches bibliographiques.

Je n'oublierai pas la précieuse aide et le magnifique support de mon épouse, son encouragement et sa patience sans lesquels je ne serai pas arrivé à bon port.

Je remercie enfin Nazila et Tarek pour avoir accepté de me relire.

SOMMAIRE

Les recherches qui se rapportent à la loyauté organisationnelle des individus abondent dans la littérature, traduisant un intérêt manifeste des théoriciens et des praticiens à l'égard de ce thème d'étude. La relation établie entre la loyauté organisationnelle des personnes et la performance des organisations explique l'intérêt accordé par les auteurs à ce domaine de recherche (Meyer et Allen, 1984). En se basant sur une revue de la littérature, Benkhoff (1997) établit que la contribution de la loyauté organisationnelle des employés à l'efficacité organisationnelle est mise en relief par de très nombreuses études. Cela étant, les chercheurs tentent de comprendre ce qui détermine la loyauté organisationnelle des individus, considérée comme un important facteur de productivité (Nohara, 1996).

Diverses approches sont développées par les auteurs pour définir la loyauté organisationnelle, sans parvenir encore à un consensus sur le construit de ce concept (Rotondi, 1969). La définition du concept de loyauté organisationnelle la plus largement reconnue par les auteurs provient de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) pour lesquels la loyauté organisationnelle est une disposition de la personne à agir dans le sens des buts et des valeurs de l'organisation, à fournir un effort en faveur de l'organisation et à demeurer au service de cette dernière (Alnajjar, 1999).

Dans la plupart des recherches, le concept de loyauté organisationnelle est utilisé comme synonyme de «*commitment*» (Morris et Sherman, 1981). Par ailleurs, la loyauté organisationnelle est mesurée à l'aide du questionnaire de Mowday et Steers (1979), qui s'intitule «*Organizational Commitment Questionnaire*» (O.C.Q.) et que la littérature qualifie d'instrument de mesure classique (Mowday, Koberg et Arthur, 1984).

Nous nous intéressons dans la présente recherche à l'identification de facteurs susceptibles d'influencer positivement la loyauté organisationnelle des employés. Notre étude réfère à un des domaines de recherche fondamentaux en relations industrielles, soit la gestion des ressources humaines, en se proposant de souligner l'importance relative des pratiques de gestion des ressources humaines, en tant que déterminants de la loyauté organisationnelle des employés.

Pour les fins de ce mémoire, réalisé à partir de données secondaires issues d'une recherche antérieure, nous aurons principalement recours à l'analyse statistique, à l'aide du logiciel «*Statistical Package for Social Sciences*» (S.P.S.S.) et avons choisi d'effectuer des analyses de régression.

Les résultats obtenus ont révélé que les pratiques de gestion des ressources humaines sont les plus significativement (et positivement) liées à la loyauté organisationnelle des employés.

En l'occurrence, ces pratiques consistent en la satisfaction des employés vis-à-vis de l'efficacité de la direction des ressources humaines et en la fréquence des contacts entre les employés et cette direction. Nos résultats ont aussi mis en relief que d'autres facteurs entretiennent des liens positifs et significatifs avec la loyauté organisationnelle. Ces facteurs sont l'ancienneté des employés dans l'organisation, leur position hiérarchique et leur autonomie dans le travail. Les résultats ont cependant mis en évidence qu'il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes vis-à-vis de la loyauté organisationnelle. Enfin, la taille de l'organisation et le pourcentage des employés syndiqués n'ont pas eu l'effet modérateur attendu sur la relation entre les variables indépendantes et la loyauté organisationnelle.

Le recours à l'utilisation de données secondaires restreint la portée de ce mémoire en raison surtout du choix limité des variables testées dans notre modèle conceptuel. Cette étude ouvre cependant des voies pour des recherches futures qui pourraient élargir notre modèle, notamment à d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, pour expliquer davantage la loyauté organisationnelle.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	viii
LISTE DES ANNEXES	ix
 INTRODUCTION.....	 1
 CHAPITRE -1- : REVUE DE LA LITTÉRATURE	 4
1. DÉFINITIONS DE LA LOYAUTÉ ORGANISATIONNELLE.....	4
1.1 Observations.....	10
2. DÉTERMINANTS DE LA LOYAUTÉ ORGANISATIONNELLE	15
2.1 Les caractéristiques liées aux personnes	18
2.2 Les caractéristiques liées à l'emploi.....	22
2.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines	25
2.4 Autres variables	28
3. MODÈLES DE LA LOYAUTÉ ORGANISATIONNELLE.....	29
3.1 Le modèle de Steers (1977)	30
3.2 Le modèle de Wiener (1982).....	34
 CHAPITRE -2- : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	 38
1. LE MODÈLE DE LA RECHERCHE.....	39
2. QUESTIONS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	40
3. VARIABLES ET MESURES OPERATIONNELLES.....	43
3.1 Variable dépendante.....	43
3.2 Variables indépendantes.....	43
3.3 Variables modératrices.....	46

4.	COLLECTE DES DONNÉES.....	47
5.	ÉCHANTILLONNAGE.....	49
5.1.	Profil des répondants.....	51
6.	MÉTHODE D'ANALYSE.....	54
CHAPITRE - 3 - RÉSULTATS DE LA RECHERCHE		56
1.	ANALYSES DE RÉGRESSION	56
2.	ANALYSE DE VARIANCE.....	66
CHAPITRE - 4 - INTERPRÉTATION DES DONNÉES.....		68
1.	RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE.....	69
CONCLUSION.....		88
BIBLIOGRAPHIE		94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Loyauté organisationnelle comme variable indépendante (Reichers, 1985, p. 466)	12
Tableau II	Loyauté organisationnelle comme variable dépendante (Reichers, 1985, pp. 466, 467)	13-14
Tableau III	Distribution des répondants selon le sexe	51
Tableau IV	Distribution des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation	52
Tableau V	Distribution des répondants selon la position hiérarchique	53
Tableau VI	Régression multiple sur la loyauté organisationnelle Variation du Bêta avec l'apport des variables modératrices	60
Tableau VII	Régression des facteurs de loyauté organisationnelle..... Étape 1	61
Tableau VIII	Régression des facteurs de loyauté organisationnelle..... Étape 2	62
Tableau IX	Régression des facteurs de loyauté organisationnelle..... Étape 3	63
Tableau X	Régression des facteurs de loyauté organisationnelle..... Étape 4	64
Tableau XI	Régression des facteurs de loyauté organisationnelle..... Synthèse	65
Tableau XII	Loyauté organisationnelle - Analyse de variance	67

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Modèle de Steers (1977)	33
	Hypothèse des antécédents et des résultats de la loyauté organisationnelle (Steers, 1977, p.47)	
Figure 2	Modèle de Wiener (1982)	37
	Proposition d'un modèle des antécédents de la loyauté organisationnelle (Luthans, Baack et Taylor, 1987, p. 221)	
Figure 3:	Modèle de la recherche	39

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- A.H.Q.** Association des Hôpitaux du Québec
I-E. Internal-External
J.D.I. Job Description Index
L.B.D.Q. Leader Behavior Description Questionnaire
L.S.D. Least Significant Difference
M.N.Q. Manifest Needs Questionnaire
O.H.Q. Organizational Commitment Questionnaire

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1** Questionnaire adressé aux clients des directions des ressources humaines.
Recherche sur l'évaluation des services des ressources humaines par la satisfaction des clients internes.
- ANNEXE 2** Questionnaire adressé aux responsables des directions des ressources humaines.
Recherche sur l'évaluation des services des ressources humaines par la satisfaction des clients internes.

INTRODUCTION

Dans le contexte général de restructuration de l'économie mondiale qui caractérise les dernières années, les organisations font face à une très forte concurrence. En vue de maintenir leur compétitivité, les entreprises privilégient de plus en plus le recours aux opérations de compressions de personnel, connues sous le nom de «*downsizing*» (McCune, Beatty et Montagno, 1988). Ces réductions de personnel font naître un sentiment d'insécurité chez les employés à l'égard de leur emploi, qui a pour effet de diminuer leur niveau de loyauté organisationnelle (Ashford et col., 1989). Dans un tel contexte caractérisé par une instabilité de l'emploi, une révision profonde du système de relations industrielles s'impose (Betcherman, 1999). En effet, la question de la performance des organisations qui préoccupe aussi bien les décideurs gouvernementaux, les gestionnaires que les leaders syndicaux est indissociable de la nécessité, pour ces trois acteurs du système de relations industrielles, de s'adapter à ce nouveau contexte et de dégager les stratégies susceptibles de développer la loyauté organisationnelle des employés, considérée comme un déterminant important de l'efficacité organisationnelle (Mowday, Porter et Steers, 1982; Morrow, 1983).

De nombreuses études sont consacrées à la loyauté organisationnelle des individus, tant par les praticiens que par les théoriciens.

Les praticiens s'efforcent de trouver les pratiques de gestion qui aident à développer la loyauté des employés envers leur organisation, associant cette loyauté au succès de l'organisation. Les théoriciens pour leur part s'intéressent à l'identification des déterminants de la loyauté organisationnelle des personnes et à l'évaluation de l'impact de cette loyauté sur l'efficacité organisationnelle (Steers, 1977; Zahra, 1984; Reichers, 1985; Allen et Meyer, 1990; Jaros, Jermier, Koehler et Sincich, 1993).

La littérature révèle que les modèles de détermination de la loyauté organisationnelle sont disparates, et qu'il ne semble pas y avoir de consensus des chercheurs sur l'élaboration d'un modèle conceptuel de la loyauté organisationnelle, dont l'application serait susceptible d'être généralisée (Mottaz, 1988). Il en résulte que les auteurs produisent une grande variété de variables à travers différents modèles de la loyauté organisationnelle. Le concept de loyauté organisationnelle apparaît dès lors comme un concept multidimensionnel (Allen et Meyer, 1990).

Le but de cette étude est d'identifier des déterminants de la loyauté organisationnelle des employés et, de manière plus spécifique, souligner l'importance relative des pratiques de gestion des ressources humaines parmi ces déterminants.

Nous présenterons dans le premier chapitre de ce mémoire et à la lumière de notre revue de la littérature, les différentes approches liées au concept de loyauté organisationnelle, de même que nous identifierons les déterminants de la loyauté organisationnelle. Le deuxième chapitre sera consacré à l'exposé de notre objectif et de notre modèle de recherche ainsi qu'à la présentation de notre méthodologie de recherche. Dans un troisième chapitre, nous présenterons les résultats obtenus dans notre étude que nous interprèterons eu égard à nos hypothèses de recherche. Une conclusion terminera la présentation de la présente recherche, qui ne manquera pas d'évoquer ses limites et de formuler des suggestions pour les enquêtes futures.

CHAPITRE - 1 -

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. DÉFINITIONS DE LA LOYAUTE ORGANISATIONNELLE

La revue de la littérature révèle une diversité de définitions de la loyauté organisationnelle, que l'on peut rattacher à plusieurs approches dominantes de ce concept qui se sont succédées dans le temps.

– Durant les années 60 à 80, une approche de la loyauté organisationnelle, dite approche d'échange, plus connue sous le nom d'approche du «*side-bet*», est développée par Becker (1960). Selon cette approche, les individus éprouvent un intérêt calculé à demeurer au sein de leur organisation, basé sur les avantages que ces derniers peuvent tirer de l'organisation. D'autres chercheurs ont adopté cette approche, tels Hrebiniak et Alutto (1972) qui considèrent que l'employé éprouve du mal à quitter l'organisation de peur de perdre ses avantages.

«Commitment is an exchange and accrual phenomenon, dependent on the employee's perception of the ratio of inducements to contributions and the accumulation of side bets or investments in the employing system » (Hrebiniak et Alutto, 1972, p. 555).

Dans la même lignée, Meyer et Allen (1984) soutiennent que plus les individus s'investissent dans l'organisation, plus les coûts associés à leur éventuel départ de l'organisation deviennent importants.

«Generally, it has been used to refer to anything of value the individual has invested (e.g., time, effort, money) that would be lost or deemed worthless at some perceived cost to the individual if he or she were to leave the organization» (Meyer et Allen, 1984, p.373).

L'approche d'échange explique la tendance des employés à demeurer au sein de l'organisation par l'accroissement de leurs gains (Stevens et col., 1978). Il est prétendu que les pertes associées à un éventuel départ de l'organisation constituent les principaux motifs de la loyauté organisationnelle des individus (Wallace, 1997). De même, l'engagement des employés envers leur organisation est défini comme le reflet d'un calcul effectué par les personnes, en termes de coûts et bénéfices (Jaros, Jermier, Koehler et Sincich, 1993). Dans cette optique, l'ancienneté des employés au sein de leur organisation est considérée comme le meilleur indicateur d'investissement consenti pour une organisation ou une occupation. Sheldon (1971) soutient que la loyauté organisationnelle est associée avec le nombre d'années de service et avec l'ampleur des investissements consentis durant le temps passé dans l'organisation. Dans le cadre de cette approche, la loyauté organisationnelle est mesurée principalement avec l'échelle de Ritzer et Trice, (1969), modifiée plus tard par Hrebiniak et Alutto (1972).

Au cours des mêmes années, Staw (1977) développe un autre type d'approche, qualifiée d'approche affective et utilisée par de nombreux auteurs (Porter et col., 1974; Mowday et col., 1979; Zeffane, 1994). Cette approche met l'accent sur l'attitude de loyauté des employés envers leur organisation. Cette attitude se traduit par l'identification des individus aux buts de l'organisation, leur intériorisation des valeurs de l'organisation et leur aspiration à demeurer membres de l'organisation. Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974, p.604) établissent une définition de la loyauté organisationnelle qui met en relief l'engagement des employés envers leur organisation.

«(...) (a) a strong belief in, and acceptance of the organization's goals and values, (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and (c) a definite desire to maintain organizational membership.»

La littérature révèle que la plupart des auteurs utilisent cette approche, ancrée principalement sur la dimension émotionnelle de la loyauté organisationnelle. Buchanan (1974a) soutient qu'il existe un consensus des auteurs sur la définition de la loyauté organisationnelle, telle que formulée par Porter et col., (1974). Il en est de même pour la mesure de la loyauté organisationnelle, effectuée généralement à l'aide du questionnaire élaboré par Porter et col.,(1974), soit l'«*Organizational Commitment Questionnaire*» (O.C.Q.).

– Vers les années 80, apparaît une troisième approche, dite normative ou par attribution. Cette approche confère une dimension morale à la loyauté organisationnelle des individus. La loyauté organisationnelle est alors définie comme l'obligation morale ressentie par une personne de continuer à travailler dans l'organisation, mais pas nécessairement en raison d'un engagement affectif envers cette dernière ni même sur la base d'une logique rationnelle. La dimension morale de la loyauté organisationnelle réfère plutôt à des valeurs, telles que l'éthique au travail «*work ethic*» où le travail n'est pas perçu comme une fin en soi mais comme une source de dignité pour les personnes (Buchholz, 1978). Kidron (1978) définit la loyauté organisationnelle des individus à travers leur identification aux valeurs de l'organisation, assimilées à celles de l'église. L'approche normative définit la loyauté organisationnelle des individus par leur intériorisation des normes de l'organisation (Etzioni, 1961). S'appuyant sur une large revue de la littérature relative à cette approche, Jaros, Jermier, Koehler et Sincich (1993, p.955) proposent la définition suivante de la loyauté organisationnelle:

«(...) moral commitment as the degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization.»

L'approche normative établit par ailleurs un lien entre la personnalité des individus et la loyauté organisationnelle. Elle intègre en particulier la dimension du "lieu de contrôle" des individus, qui peut jouer un rôle dans leur comportement au sein des organisations (Heider, 1958; Kelley et Michela, 1980). Le lieu de contrôle est une notion empruntée aux spécialistes en psychologie du travail et des organisations. Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996) définissent le lieu de contrôle comme le sentiment qu'a une personne concernant l'influence qu'elle peut avoir sur sa propre vie. D'une manière générale, les auteurs qui se sont particulièrement intéressés à cet aspect montrent que les personnes dont le lieu de contrôle est interne ont tendance à développer un meilleur niveau de loyauté organisationnelle (Luthans et col., 1987).

– Les acceptions du concept de loyauté organisationnelle ne se sont pas limitées à ces trois approches. Bien d'autres nuances ont été introduites dans le concept de loyauté organisationnelle. Gouldner (1957) de même que Sorensen et Sorensen (1974) établissent par exemple une distinction entre deux types de loyauté, soit la loyauté envers un groupe professionnel et la loyauté vis-à-vis d'une organisation spécifique. Selon ces auteurs, les employés "cosmopolitains" sont loyaux envers un groupe professionnel, contrairement aux employés "locaux" qui sont loyaux envers l'organisation qui les emploie. Ils expliquent que les employés cosmopolitains sont mobiles, comparativement aux employés locaux qui tendent à demeurer dans une seule organisation.

- En se basant sur une revue de la littérature, Morrow (1983) recense par ailleurs une trentaine de formes de loyauté reliée au travail, telles que formulées par les différents chercheurs. La variété des définitions de la loyauté organisationnelle que l'auteur met en relief, est significative de la difficulté de rattacher une seule et même réalité à ce concept (Rotondi, 1969).

- Etzioni (1961) développe une autre approche selon laquelle la loyauté organisationnelle est une attitude de conformité aux directives de l'organisation. Cet auteur distingue principalement trois formes de loyauté, soit "la loyauté aliénante, la loyauté calculée et la loyauté morale". La loyauté aliénante émerge face à un pouvoir de type punitif et coercitif. La loyauté calculée, bâtie sur des intérêts réciproques entre l'individu et l'organisation, apparaît face à un pouvoir de type rémunératif. Quant à la loyauté morale, elle est fondée sur l'identification des personnes à l'autorité de l'organisation et se rencontre dans le cas d'un pouvoir normatif.

- De son côté, Kanter (1977) développe une approche qui associe la loyauté organisationnelle des personnes aux comportements attendus ou exigés des organisations. Trois formes de loyauté sont identifiées par cet auteur, soit "la loyauté continue, la loyauté cohésive et la loyauté contrôlée". La loyauté continue apparaît chez les personnes qui perçoivent que leur départ de l'organisation n'est pas à leur avantage. La loyauté cohésive est liée aux relations sociales développées par les individus au sein de l'organisation.

Quant à la loyauté contrôlée, elle est basée sur l'identification des personnes aux valeurs de l'organisation et sur leur acceptation de l'autorité organisationnelle.

1.1. Observations

La diversité des définitions de la loyauté organisationnelle rencontrée dans la littérature révèle la difficulté éprouvée par les auteurs dans le construit de ce concept. Reichers (1985) confirme que la plupart des études recensées ont utilisé l'«*Organizational Commitment Questionnaire*» (O.C.Q.) de Porter, Steers, Mowday et Bouilan (1974) pour mesurer la loyauté organisationnelle. Il dit à ce sujet:

«This measure, because of its popularity and continued use, has in a sense become "the" approach to organizational commitment» (Reichers, 1985, p.467).

D'autre part, la loyauté organisationnelle est souvent analysée et/ou étudiée empiriquement sous deux aspects, comme variable indépendante et comme variable dépendante. Pour illustrer ce phénomène, Reichers (1985) dresse une liste de recherches (tableaux 1 et 2) qui montre tout d'abord que l'éventail des échantillons ayant servi aux différentes recherches sur la loyauté organisationnelle est assez diversifié, englobant des employés appartenant à plusieurs catégories socioprofessionnelles et à différents secteurs, public et privé, tant syndiqués que non syndiqués.

Reichers (1985) relève aussi que les auteurs établissent différents modèles théoriques de la loyauté organisationnelle. Ce qui est considéré comme une variable clef dans une recherche ne l'est pas forcément dans une autre recherche contribuant à rendre difficile toute tentative de comparaison ou de généralisation.

Nous observons par ailleurs que les indicateurs utilisés pour évaluer la performance des organisations sont principalement rapportés aux comportements des personnes dans leur milieu de travail, tels que l'absentéisme, les retards au travail ou la satisfaction au travail. Cela traduit dans une certaine mesure une prédominance du contrôle de la gestion des ressources humaines dans le processus général d'évaluation de l'efficacité organisationnelle. La stratégie d'évaluation de la performance organisationnelle, basée sur de tels indicateurs, s'interroge en effet sur la manière dont les employés réagissent par rapport aux diverses pratiques de gestion. Dans cette optique, on est aussitôt amené à s'intéresser aux comportements des employés et à l'adéquation de ces comportements avec l'efficacité organisationnelle (Cuningham, 1977). Beaucoup de recherches sont faites dans cette perspective pour essayer de comprendre du mieux possible les mécanismes qui sont à la base du comportement des employés en milieu de travail. C'est en ce sens que l'efficacité de la gestion des ressources humaines peut constituer un important levier pour assurer le succès organisationnel.

- a) Recherches considérant la variable loyauté organisationnelle comme variable indépendante:

TABLEAU I (☆)

Loyauté organisationnelle comme variable indépendante
(Reichers, 1985, p. 466)

Chercheur (s)	Année	Échantillons	Résultats (Corrélations)
Angle et Perry	1981	travailleurs temporaires	retards et roulement de personnel
Bateman et Strasser	1984	infirmières	satisfaction vis-à-vis du travail
Hom, Katerberg et Hulin	1979	personnel militaire	roulement de personnel
Koch et Steers	1978	employés service public	absentéisme et roulement de personnel
Larson et Fukami	1984	employés syndiqués de journaux	absentéisme et roulement de personnel, performance
Marsh et Mannari	1977	travailleurs japonais en électricité	roulement de personnel ^a
Mowday, Steers et Porter	1979	employés service public	absentéisme et roulement de personnel
Porter, Crampon et Smith	1976	gestionnaires stagiaires	roulement de personnel
Porter, Steers, Mowday et Boulian	1974	techniciens en psychiatrie	roulement de personnel
Steers	1977	scientifiques et ingénieurs	assiduité et roulement de personnel
Van Maanen	1975	policiers	performance

a = Absence d'effet

(☆) traduction libre

- b) Recherches considérant la variable loyauté organisationnelle comme variable dépendante:

TABLEAU II (☆)

Loyauté organisationnelle comme variable dépendante
(Reichers, 1985, pp. 466, 467)

Chercheur (s)	Année	Échantillons	Antécédents(Corrélations)
Alutto, Hrebiniak et Alonso	1973	enseignants, infirmiers	investissements (âge, éducation, etc.)
Bartol	1979	spécialistes en informatique	satisfaction vis-à-vis du travail
Brown	1969	employés service public	besoin de satisfaction
Buchana	1974	dirigeants secteur public/privé	normes de groupe, compétition au travail, rencontre des attentes, renforcement de l'image de soi, sentiments d'importance personnelle
Farrell et Rusbult	1981	étudiants, travailleurs de l'industrie	investissements, récompenses, coûts, alternatives
Fukami et Larson	1984	employés syndiqués de journaux	ancienneté, envergure de l'emploi, stress lié à l'emploi(-), relations avec le superviseur, engagement social
Grusky	1966	gestionnaires secteur privé	récompenses, coûts
Hall, Schneider et Nygren	1970	forestiers	besoins de satisfaction d'appartenance et de sécurité
Hrebiniak et Alutto	1972	enseignants, infirmiers	rôle du stress (-), satisfaction vis-à-vis du travail, ancienneté

TABLEAU II (SUITE)

Loyauté organisationnelle comme variable dépendante
(Reichers, 1985, pp. 466, 467)

Chercheur (s)	Année	Échantillons	Antécédents(Corrélations)
Kiesler et Sakumura	1966	étudiants	récompenses extrinsèques (-)
Lee	1969 1971	scientifiques	ancienneté, cohérence des buts personnel et organisationnel, prestige professionnel
Morris et Sherman	1981	travailleurs en santé mentale	rôle du stress (-), efficacité personnelle, âge, niveau de scolarité
O'Reilly et Caldwell	1980	nouvelles infirmières	caractère volontaire et irrévocable du choix de l'emploi, satisfaction vis-à-vis du travail
Rusbult et Farrel	1983	comptables, infirmières	Récompenses, coûts, alternatives
Schneider, Hall et Nygren	1974	forestiers	image de soi/ cohérence des buts organisationnels, ancienneté
Sheldon	1971	scientifiques	âge, ancienneté, position hiérarchique
Steers	1977	scientifiques, ingénieurs	besoin d'accomplissement, caractéristiques du travail, normes de groupe
Stevens, Beyer et Trice	1978	superviseurs secteur public	rôle de la surcharge (-), ancienneté, engagement
Stumpf et Hartman	1984	étudiants, nouveaux employés	adéquation personne-poste, performance, satisfaction vis-à-vis du travail
Wiener et Gechman	1977	enseignants	engagement, satisfaction vis-à-vis du travail
Welch et La Van	1981	employés des hôpitaux	rôle du stress (-), satisfaction vis-à-vis du travail, âge, ancienneté

(*)traduction libre

2. DETERMINANTS DE LA LOYAUTE ORGANISATIONNELLE

Nous nous sommes intéressés jusqu'ici aux différents aspects liés à la conceptualisation de la loyauté organisationnelle. Nous avons mis en lumière que les chercheurs ne s'entendent pas sur une conception de la loyauté organisationnelle, ce qui les conduit à élaborer des modèles de détermination disparates. Ces modèles incorporent plusieurs types de déterminants de la loyauté organisationnelle que les auteurs classent globalement en deux catégories. Une première catégorie de déterminants de la loyauté organisationnelle est représentée par les caractéristiques liées aux individus et une seconde catégorie intègre les caractéristiques organisationnelles (Angle, 1983; Mottaz, 1986).

Nous observons que les auteurs cherchent à établir la prédominance entre ces deux catégories de déterminants de la loyauté organisationnelle des employés. Pour les uns, les caractéristiques organisationnelles ont plus d'impact sur la loyauté organisationnelle que les caractéristiques personnelles (Hrebiniak et Alutto, 1972; Steers, 1977; Stevens et col., 1978; Morris et Sherman, 1981; Angle, 1983; Grau et col., 1991). Cette vision est partagée par un grand nombre d'auteurs, certains d'entre-eux prétendent même que l'impact des facteurs organisationnels sur la loyauté organisationnelle est si important qu'on peut considérer celui des facteurs individuels comme insignifiant (Ritzer et Trice, 1969; Aranya et Jacobson, 1975; Bateman et Strasser, 1984).

Pour les autres, les caractéristiques liées aux individus constituent les meilleurs prédicteurs de la loyauté organisationnelle (Koch et Steers, 1978; Mottaz, 1988; Brooks et Seers, 1991). Plusieurs auteurs s'intéressent cependant à d'autres types de déterminants de la loyauté organisationnelle des employés, comme les pratiques de gestion des ressources humaines. Ogilvie (1987, p.353) écrit à ce sujet :

«For consultants and managers who seek to assess and bolster commitment levels, several suggestions can be made(...) They should first examine the HRM policies and practices of an organization.»

À travers une étude récente menée au sein d'une entreprise australienne de télécommunications, Cooper et Rousseau (1997) ont montré que 90 % des employés de cette organisation étaient capables de décrire un incident important survenu dans leur carrière, qu'il soit positif ou négatif. Les incidents qualifiés de positifs par les employés se rapportent particulièrement aux bonus inattendus reçus de leur organisation, aux promotions, aux augmentations de salaire, aux récompenses et autres témoignages de satisfaction. Les incidents négatifs sont ceux liés principalement à l'insatisfaction des attentes des employés et se rapportent en général aux relocalisations, à l'altération des conditions de travail et autres mutations non accompagnées d'augmentations de salaire.

Ces auteurs ont montré que 40% des employés interviewés considèrent que ces incidents ont eu un grand impact sur leurs attitudes vis-à-vis de leur travail et de leur organisation, mettant ainsi en évidence l'importance de la prise en compte des aspects humains de l'organisation.

L'étude de Guérin, Wils et Lemire (1997) souligne quant à elle l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines, dès lors que ces pratiques peuvent contribuer à réduire l'insatisfaction professionnelle des employés, arguant que cette insatisfaction peut guider les employés à adopter des comportements contre-productifs pour l'organisation. Autant d'exemples qui viennent corroborer la thèse stipulant que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact positif sur la performance organisationnelle, via la loyauté organisationnelle ou la satisfaction des employés.

Dans cette section, nous nous proposons d'examiner de plus près et à la lumière de notre revue de la littérature, les déterminants de la loyauté organisationnelle des individus qui se sont avérés les plus étudiés par les auteurs (Buchanan, 1974; Brief et Aldag, 1980; Welch et La Van, 1981; O'Reilly et col., 1991). Nous étudierons des caractéristiques liées aux individus, telles que leur âge, leur sexe, leur niveau de scolarité, leur état matrimonial et leur ancienneté dans l'organisation.

Nous verrons aussi des facteurs liés à l'emploi tels que la position hiérarchique des employés, leur salaire, leur autonomie dans le travail, leur participation au processus décisionnel, leur accès à la propriété ainsi que la variété des tâches. Nous aborderons des pratiques de gestion des ressources humaines en tant qu'antécédents de la loyauté organisationnelle, comme la promotion et la carrière des employés, la communication des employés avec la hiérarchie et le design organisationnel. Enfin, nous nous intéresserons à la taille de l'organisation et à l'appartenance des employés au syndicat en tant qu'autres facteurs organisationnels.

2.1. Les caractéristiques liées aux personnes

Parmi les caractéristiques liées aux personnes, nous exposerons l'âge des individus, leur sexe, leur niveau de scolarité, leur état matrimonial et leur ancienneté dans l'organisation.

Âge des employés

Plusieurs auteurs établissent que plus l'employé est âgé, plus il est loyal envers l'organisation. Pour expliquer ce phénomène, on soutient généralement que c'est en raison des alternatives d'emploi qui sont limitées pour les personnes âgées (Hunt et col., 1985; Hrebiniak et Alutto, 1972). Certaines recherches stipulent néanmoins l'absence de lien significatif entre l'âge et la loyauté organisationnelle des individus (Aranya et Jacobson, 1975; Cohen et Gattiker, 1992).

D'autre part, Welsch et LaVan (1981) ainsi que Mottaz (1987) prétendent que l'âge est une variable souvent corrélée avec d'autres variables telles que l'ancienneté ou encore la position hiérarchique des employés. Partant de là, ces auteurs soutiennent que l'impact de l'âge des employés sur leur loyauté organisationnelle peut être surestimé.

Sexe des employés

Les résultats obtenus par les nombreuses études qui se rapportent à l'effet du facteur sexe sur la loyauté organisationnelle des employés sont très partagés. Aranya, Kushnir et Valency (1986) soutiennent que la loyauté des femmes envers leur organisation est inférieure à celle des hommes. En guise d'explication de ce phénomène, ces auteurs relèvent une insatisfaction vis-à-vis du travail généralement ressentie par le personnel féminin, qui proviendrait surtout d'une tendance des femmes à juger que les récompenses extrinsèques qu'elles reçoivent des employeurs sont insuffisantes, comparées à celles offertes à leurs collègues masculins. D'autres recherches suggèrent cependant que les femmes ont un niveau de loyauté organisationnelle supérieur à celui des hommes (Grusky, 1966; Hrebiniak et Alutto, 1972; Heier, 1980; Angle et Perry, 1981). La littérature révèle par ailleurs que la plupart des études font apparaître l'absence de relation significative entre le sexe des individus et leur loyauté organisationnelle (Bruning et col., 1983; Aryee, Luk et Stone, 1998).

Niveau de scolarité des employés

Un grand nombre de recherches établissent que la loyauté organisationnelle des employés est influencée négativement par leur niveau de scolarité (Porter et col., 1974; Mathieu et Zajac, 1990; BarHayim et Berman, 1992). En d'autres termes, on considère que plus le niveau de scolarité d'un employé est élevé, plus ce dernier est enclin à quitter l'organisation. Pour expliquer ce phénomène, on avance que les attentes des employés qui ont un niveau de scolarité élevé sont grandes, de telle sorte que l'organisation ne peut pas toujours les combler, d'où une propension de cette catégorie d'employés à quitter l'organisation (Mowday, Porter et Steers, 1982). Selon d'autres auteurs, ce phénomène peut également s'expliquer par le désir de cette catégorie d'employés d'aller chercher ailleurs de meilleurs avantages que ceux déjà possédés. Mottaz (1988, page 476) écrit à ce propos:

«Recent research suggests that education (...) may have a negative effect on organizational commitment when rewards are held constant.»

Notons que les résultats des recherches qui se rapportent à la relation entre la loyauté organisationnelle des employés et leur niveau de scolarité ne sont pas tous convergents. En effet, plusieurs études concluent à l'absence de lien significatif entre ces deux variables (Ritzer et Trice, 1969; Welsh et La Van, 1981; Zahra, 1984; Pincus, 1986).

État matrimonial des employés

La loyauté organisationnelle des employés peut être influencée par leur état matrimonial. Plusieurs auteurs soutiennent en effet que les employés mariés, avec ou sans enfants, ont tendance à développer une plus grande loyauté organisationnelle que les employés célibataires (Rhodes et Steers, 1981; Jamal, 1981; Arnold et Feldman, 1982; Zahra, 1984). A la base de ce phénomène, les auteurs relèvent que les employés mariés, qui doivent faire face à des responsabilités familiales, sont moins prêts à perdre leurs acquis au niveau de l'organisation (Ritzer et Trice, 1969; Cohen et Gattiker, 1992). Des études ont montré cependant que la relation entre l'état matrimonial des employés et leur loyauté organisationnelle peut cependant ne pas être significative (Hunt et col., 1985).

Ancienneté des employés dans l'organisation

L'ancienneté des employés dans l'organisation est l'une des variables les plus étudiées, du point de vue de son impact sur la loyauté organisationnelle de ces employés. De nombreuses recherches mettent en évidence un lien positif entre l'ancienneté des employés et leur loyauté organisationnelle, arguant que plus le nombre d'années de service des employés augmente, plus leur loyauté organisationnelle est élevée (Grusky, 1966; Zahra, 1984; Meyer et Allen, 1984; Mottaz, 1988). Pour expliquer ce phénomène, les auteurs ont recours à plusieurs approches.

Hall et Schneider (1972) prétendent que ce phénomène est lié à un processus d'identification des employés à l'organisation qui a pour base la satisfaction de leurs besoins que le temps passé dans l'organisation a permis de concrétiser. D'autres auteurs soutiennent que c'est surtout en raison de la difficulté des employés de pouvoir transférer leur expérience professionnelle vers d'autres organisations (Steers, 1977; Angle et Perry, 1981).

Notons par ailleurs que le concept de longévité de service peut constituer un important levier du système de gestion des ressources humaines, comme c'est le cas dans beaucoup d'entreprises au Japon (Ouchi, 1982). En effet, recruter et former des employés est coûteux, et l'entreprise se doit de récupérer son investissement envers la main d'œuvre.

2.2. Les caractéristiques liées à l'emploi

Parmi les variables liées à l'emploi qui sont les plus étudiées du point de vue de leur impact sur la loyauté organisationnelle des employés, nous examinerons la position hiérarchique des employés, leur salaire, leur autonomie dans le travail, leur participation au processus décisionnel, leur accès à la propriété et la variété des tâches.

Position hiérarchique des employés

Cohen et Gattiker (1992) suggèrent qu'en général, l'accès d'un employé à un poste supérieur est perçu comme une récompense de l'employeur, souvent à la suite d'une bonne évaluation de la performance de l'employé. Cette récompense de l'employeur à l'égard de l'employé peut renforcer le processus d'identification de l'employé avec son organisation et contribuer à augmenter sa loyauté organisationnelle. Salancik (1977) établit que les individus qui occupent des positions hiérarchiques élevées au sein d'une organisation expriment de plus hauts niveaux de loyauté organisationnelle. L'auteur explique ce phénomène par l'importance des responsabilités assumées par cette catégorie d'employés qui a un impact positif sur leur loyauté organisationnelle. Il soutient en outre que la minimisation des responsabilités des employés peut avoir au contraire une influence négative sur leur loyauté organisationnelle.

Salaire des employés

Plusieurs auteurs identifient le salaire comme un déterminant de la loyauté organisationnelle des employés. Ils expliquent que les employés qui perçoivent les plus gros salaires sont ceux qui ressentent qu'ils perdraient le plus s'ils venaient à quitter l'organisation (Ritzer et Trice, 1969; Mottaz, 1988). Notons que c'est la satisfaction liée au salaire qui est souvent prise en considération dans les recherches traitant de ce sujet (Hunt et col., 1985).

Dans cette optique, Ward et Davis (1995) soutiennent que le salaire entraîne la satisfaction au travail qui influence à son tour l'engagement des employés vis-à-vis de leur organisation. Certaines recherches ont aussi mis en relief l'absence de lien significatif entre le salaire et la loyauté organisationnelle des employés (Igbana, Meredith et Smith, 1994).

Autonomie des employés dans le travail

Plusieurs études ont souligné que l'autonomie dont dispose les employés dans leur travail a une influence positive sur leur loyauté organisationnelle (Steers, 1977; Zahra, 1984; Hunt et col., 1985). Dans cet ordre d'idées, Zeffane (1994) soutient que l'action de limiter l'autonomie des employés dans leur travail, pour lui substituer des mécanismes rigides de contrôle, a un impact négatif sur l'engagement des employés envers l'organisation.

Participation des employés au processus décisionnel

Des études ont montré que la participation des employés au processus décisionnel au sein de l'organisation a un effet positif sur leur loyauté organisationnelle (Welsh et Lavan, 1981; Zahra, 1984; Pincus, 1986; Barling et col., 1990; Bicos, 1990). Dans le cadre d'une recherche portant sur les déterminants de la loyauté organisationnelle au niveau du secteur public, Zeffane (1994) établit qu'une plus grande participation au processus décisionnel a pour effet d'augmenter la loyauté organisationnelle des employés.

Accès des employés à la propriété

Mowday et col., (1982) met en évidence que la possibilité offerte aux employés de partager les profits avec les propriétaires contribue à développer leur loyauté organisationnelle. Notons que l'accès des employés à la propriété peut revêtir plusieurs formes, comme par exemple l'achat d'actions ou le partage des bénéfices.

Variété des tâches

Les auteurs ont montré que les employés qui accomplissent des tâches variées dans leur travail développent une plus grande loyauté organisationnelle que ceux dont l'emploi comporte des tâches à caractère répétitif (Zahra, 1984; Jamal, 1981).

2.3. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines ont fait l'objet de plusieurs recherches, étudiées sous l'angle de leur impact sur la loyauté organisationnelle des employés. Nous présenterons successivement les pratiques de promotion et carrière des employés, de design organisationnel et de communication entre les employés et la hiérarchie.

Promotion et carrière des employés

Plusieurs études ont montré que la mise en œuvre au sein des organisations de pratiques de promotion et de développement de carrière du personnel contribue à développer la loyauté organisationnelle des employés (Bhagat et Chassie, 1980; Welsh et Lavan, 1981; Eisenberger et col., 1986). Utilisant une approche affective, Kanter (1977) explique ce phénomène par l'engagement affectif des employés envers l'organisation et leur volonté de travailler dur en tant que contre partie des promotions dont ils bénéficient. Plus récemment encore, certains auteurs ont suggéré que la mise en place de telles pratiques au niveau des organisations relève de stratégies de gestion volontaires et orientées vers l'objectif de gagner la loyauté organisationnelle des employés (Mottaz, 1988; Johnston et col., 1990; Wright, 1995). S'appuyant sur une revue de la littérature, Chang (1999) rapporte que la littérature accorde de plus en plus d'importance à l'étude de la carrière dans les organisations. Les études montrent, selon l'auteur, que les personnes entrent dans une organisation en ayant à l'esprit leurs propres plans de carrière. De ce fait, leur loyauté organisationnelle est plus élevée lorsque les organisations développent des pratiques de gestion de carrière, conformes à leurs aspirations. Dans son ouvrage intitulé "Théorie Z: Faire face au défi japonais", Ouchi (1982) explique que les pratiques de gestion des ressources humaines au Japon sont bâties sur le concept de l'emploi à vie, qui est une garantie concédée par l'organisation en échange de la loyauté organisationnelle des employés.

Communication des employés avec la hiérarchie

Gaertner et Nollen (1989) mettent en relief que la communication entre les employés et leur hiérarchie constitue une pratique de gestion susceptible d'augmenter la loyauté organisationnelle des employés. Ces auteurs soutiennent que plus la communication entre l'équipe de direction et les employés est transparente et régulière, plus les employés ont tendance à intérioriser les buts et les valeurs de l'organisation et à développer un sentiment d'identification avec leur organisation. Par ailleurs, Nystrom (1990) soutient que la qualité, ainsi que le volume des échanges institués entre les différents niveaux hiérarchiques d'une organisation, ont un impact positif sur la loyauté organisationnelle des employés.

Design organisationnel

Le design organisationnel est une activité de gestion qui met de plus en plus l'accent sur la flexibilité de l'organisation du travail (Guérin et Wills, 1992). Ces auteurs préconisent une vision renouvelée de la gestion des ressources humaines au niveau des organisations, qui attribue à l'activité de design organisationnel des objectifs de mobilisation des intelligences, de décentralisation de la prise des décisions et d'extension des responsabilités des employés.

Selon ces auteurs, un tel modèle d'organisation du travail, qui résulte de l'effort d'adaptation aux nouvelles attentes des individus dans un environnement en mutation, est plus favorable à maintenir et développer la loyauté organisationnelle des employés. Mottaz (1988) écrit à ce propos que les besoins exprimés aujourd'hui par un nombre important d'employés ne se limitent plus seulement à l'amélioration des conditions de travail ou de salaire. Ces besoins portent également sur l'élargissement et l'enrichissement des emplois qui donnent plus de sens au travail et développent l'intérêt des employés et leur loyauté organisationnelle.

2.4. Autres variables

Taille de l'organisation

Les résultats des recherches relatives à l'effet de la taille des organisations sur la loyauté organisationnelle des employés sont très divergents. Heier (1980) établit que le niveau de loyauté organisationnelle des employés est légèrement plus élevé à l'échelle des petites organisations. Dans sa recherche, Zeffane (1994) suggère que la taille d'une organisation peut agir comme une variable modératrice. Pour d'autres auteurs enfin, il n'y pas de relation significative entre la taille d'une organisation et la loyauté organisationnelle des employés (Stevens et col., 1978; Morris et Steers, 1980).

Appartenance des employés au syndicat

La propension des employés à adopter une attitude favorable à la syndicalisation apparaît lorsque ces derniers ont le sentiment que le syndicat est un moyen susceptible de les aider à solutionner leurs problèmes (De Cottis et Lelouarn, 1981; Barling, Wade et Fullager, 1990). Cependant, certaines études ont montré que les employés développent alors une "loyauté de groupe", orientée vers le syndicat (Gouldner, 1954). La loyauté des employés envers le syndicat n'est cependant pas nécessairement exclusive de la loyauté vis-à-vis de l'organisation, ces deux formes de loyauté pouvant coexister (Stogdill, 1974).

3. MODELES DE LA LOYAUTE ORGANISATIONNELLE

Dans cette section, nous allons plutôt nous attarder à présenter deux modèles de détermination de la loyauté organisationnelle, en l'occurrence ceux de Steers (1977) et de Wiener (1982). En dépit de la multiplicité des approches de la loyauté organisationnelle mentionnées précédemment, ces modèles illustrent fort bien l'effort de construction d'une assise théorique au concept de loyauté organisationnelle. Notons que Steers (1977) suggère, dans son modèle, que la loyauté organisationnelle agit comme une forme d'échange en expliquant que les individus s'attendent à ce que l'organisation qui les emploie arrive à satisfaire leurs besoins de mettre en pratique leurs habiletés. Stephen (1993) qualifie ce modèle de clair et concis.

Wiener (1982), pour sa part, introduit dans son modèle la variable "lieu de contrôle" qui est liée à la personnalité des individus. En ce sens, il suggère que les facteurs de la personnalité des individus peuvent être perçus comme des antécédents de la loyauté organisationnelle.

3.1 Le modèle de Steers (1977)

Le modèle proposé par Steers (1977) distingue trois catégories principales de déterminants de la loyauté organisationnelle des employés, soit les caractéristiques personnelles, les caractéristiques liées à l'emploi et les expériences de travail. Les caractéristiques personnelles sont l'âge des employés, leur besoin d'accomplissement et leur niveau de scolarité. Les caractéristiques liées à l'emploi sont la nature des tâches, les opportunités d'interaction et l'effet de retour. Enfin, les expériences de travail sont les attitudes de groupe, la dépendance organisationnelle et la perception de l'importance personnelle. Les conséquences sur l'organisation consistent en un désir et une intention des employés de rester dans l'organisation, quoique l'auteur admet que ce désir et cette intention de demeurer dans l'organisation sont contenues implicitement dans la définition de la loyauté organisationnelle. L'assiduité au travail des employés, leur fidélité à l'organisation et leur bon niveau de performance en emploi constituent d'autres types de conséquences de la loyauté organisationnelle que le modèle de Steers (1977) fait apparaître.

La méthode de recherche de Steers (1977) est basée sur deux échantillons d'employés appartenant à des organisations distinctes. Le premier échantillon comprend des employés occupant des fonctions diverses aussi bien techniques que non techniques, dont la moyenne d'âge est de 35 ans et l'ancienneté moyenne totalisant huit (8) années de service. Le niveau de scolarité de ces employés gradue du diplôme collégial à la maîtrise. Le deuxième échantillon regroupe des scientifiques et des ingénieurs, à l'emploi d'un laboratoire de recherche autonome, occupant des fonctions techniques et administratives et dont la moyenne d'âge est de 38 ans, l'ancienneté moyenne de dix (10) ans. Le niveau de scolarité de ces employés gradue du baccalauréat au doctorat. Par ailleurs, le questionnaire est l'instrument de mesure privilégié dans cette recherche.

La variable dépendante qui est la loyauté organisationnelle est mesurée à l'aide du questionnaire développé par Porter et col. (1974) soit l'«*Organizational Commitment Questionnaire*» (O.C.Q.). Le coefficient d'homogénéité (alpha de Cronbach) de ce questionnaire dans cet échantillon est de .88.

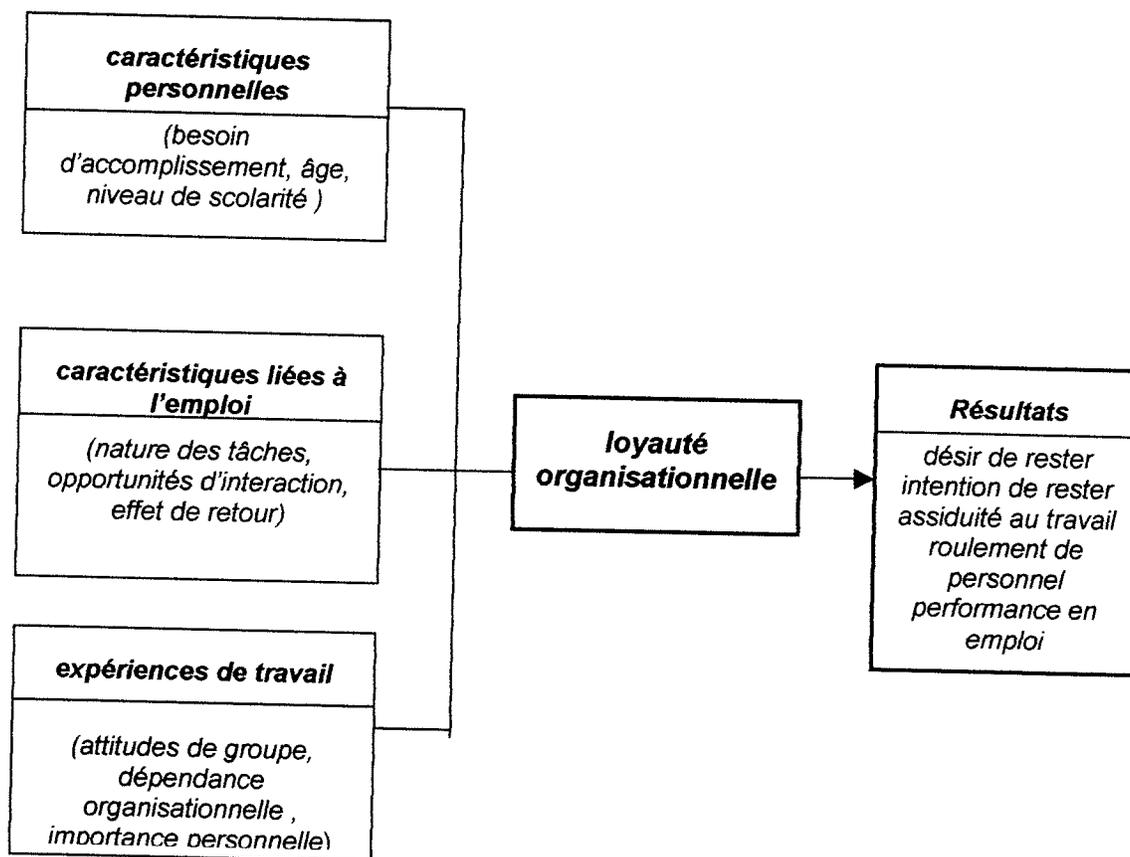
Les variables indépendantes regroupées dans la catégorie des caractéristiques personnelles sont mesurées avec le «*Manifest Needs Questionnaire*» (M.N.Q.), développé par Steers et Braunstein (1976). Les variables indépendantes regroupées dans la catégorie des caractéristiques liées à l'emploi sont mesurées à l'aide de l'échelle développée par Hackman et Lawler (1971), qui mesure notamment l'autonomie, la variété, l'effet de retour et la nature des tâches.

Quant aux variables indépendantes regroupées dans la catégorie des expériences de travail, elles sont mesurées à l'aide de l'instrument développé par Buchanan (1974a). Les variables contenues dans le modèle de Steers (1977) en tant que conséquences sur l'organisation sont mesurées comme suit : les variables désir et intention de rester sont mesurées par un seul item à l'aide d'une échelle en trois (3) points. La mesure de la performance en emploi est effectuée à partir d'un questionnaire des superviseurs sur quatre (4) aspects majeurs, soit la performance d'ensemble, la qualité du travail, la quantité de travail et la bonne volonté, et ce, pour le premier échantillon alors que cette mesure est plus globale pour le second échantillon. Quant à la variable assiduité, elle est mesurée par le nombre de jours d'absence sur une période d'une année. Enfin, la variable roulement de personnel est mesurée par les statistiques qui s'y rapportent sur une période d'une année et seulement pour le premier échantillon.

Les résultats obtenus font apparaître un impact significatif des trois catégories de variables indépendantes sur la loyauté organisationnelle et ce, pour les deux échantillons. Le modèle de la loyauté organisationnelle développé par Steers (1977) a consisté en une très large exploration des déterminants de la performance organisationnelle. En ce sens, Steers (1977) a élaboré une synthèse des études théoriques et empiriques de manière à mettre en évidence les principaux facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité organisationnelle, via la loyauté organisationnelle.

FIGURE 1 (☆)**MODÈLE DE STEERS (1977)**

Hypothèse des antécédents et des résultats de la loyauté organisationnelle
(Steers, 1977, p.47)



(☆) traduction libre

3.2 Le modèle de Wiener (1982)

Le modèle proposé par Weiner (1982) distingue trois catégories principales de déterminants de la loyauté organisationnelle des employés, soit les variables liées aux personnes, les variables organisationnelles et les variables relatives à l'adéquation entre les personnes et l'organisation. Les variables liées aux personnes sont le lieu de contrôle des employés, leur âge, leur niveau de scolarité, leur ancienneté dans l'organisation, leur ancienneté dans la position hiérarchique et le temps passé avec leur superviseur. Les variables organisationnelles sont la supervision structurelle et la satisfaction avec la supervision. Enfin, les variables relatives à l'adéquation entre les personnes et l'organisation sont l'interaction entre le lieu de contrôle et la supervision structurelle.

Weiner (1982) pose l'hypothèse que les variables liées aux personnes ainsi que les variables organisationnelles sont positivement reliées à la loyauté organisationnelle. L'échantillon utilisé dans cette étude est composé de 406 employés, qui appartiennent à des organisations de petite et grande taille, et qui travaillent dans des secteurs divers tels que les manufactures, les services, les finances, les organismes gouvernementaux, la santé, l'éducation et la vente au détail. 96 % des employés sont âgés entre vingt (20) et 60 ans dont 70 % (large majorité) ont moins de 36 ans. 41 % des employés ont suivi les cours du collège et environ le même nombre ont le niveau du baccalauréat ou celui de la licence.

L'ancienneté des employés est, pour dix (10 %) des employés, inférieure à six (6) mois et pour cinq (5 %) d'entre eux supérieure à vingt (20) ans. Cependant, la majorité des employés, évaluée à 58 %, ont une ancienneté comprise entre un (1) et dix (10) années de service. L'ancienneté de la position hiérarchique dans le poste occupé au moment de l'étude est inférieure à une (1) année pour environ un tiers (1/3) des employés, comprise entre un (1) et trois (3) ans pour un autre tiers (1/3) et supérieure à trois (3) ans pour le dernier tiers (1/3) des employés. Quant au temps passé avec le superviseur actuel, il est inférieur à six (6) mois pour dix huit (18) % des employés, compris entre six (6) mois et une (1) année pour 28 % d'entre eux, de une (1) à trois (3) années pour 38 % des employés et seize (16) % seulement sont avec le même superviseur depuis plus de trois (3) ans.

La variable dépendante loyauté organisationnelle est mesurée avec le questionnaire de Mowday, Steers et Porter (1979), plus connu sous le nom de «*Organizational Commitment Questionnaire*» (O.C.Q.). Le coefficient d'homogénéité de ce questionnaire dans cet échantillon est de .90. La variable indépendante lieu de contrôle est mesurée avec le questionnaire «*Internal-External*» (I.E) de Rotter's (1968) et le coefficient d'homogénéité est de .81. La variable indépendante supervision structurelle est mesurée par l'échelle de «*Leader Behavior Description Questionnaire*» (L.B.D.Q.) (Questionnaire XI de Stogdill; 1963).

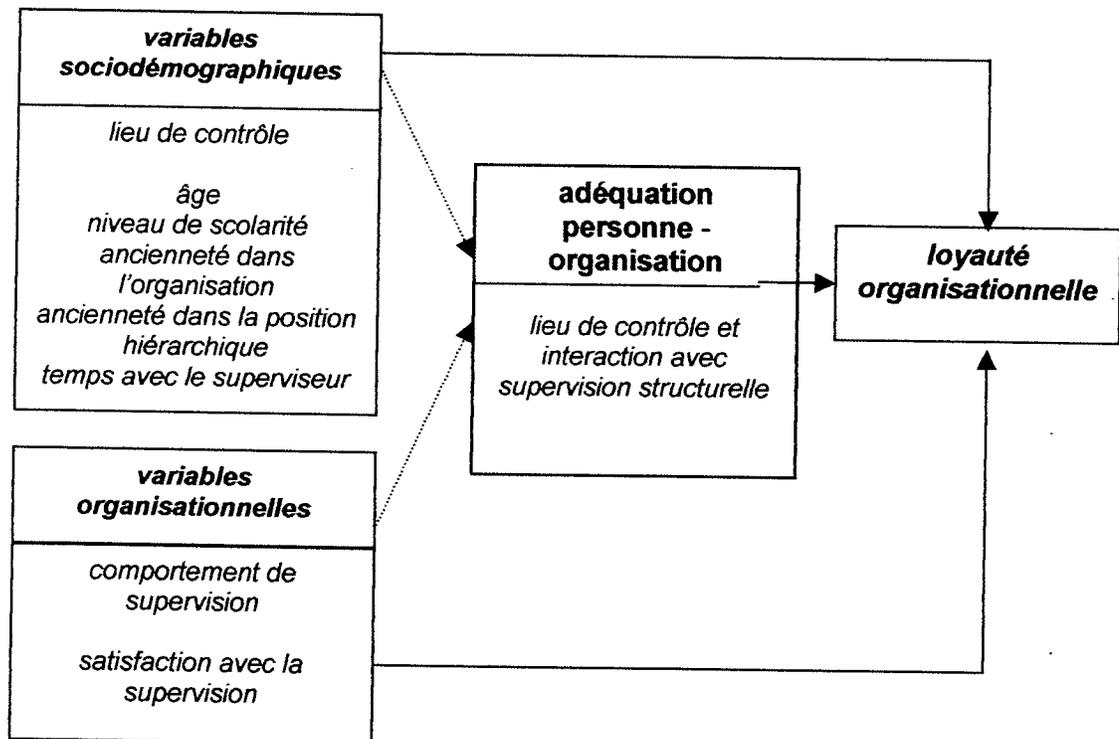
Quant à la variable indépendante satisfaction de la supervision, elle est mesurée à l'aide du questionnaire «*Job Description Index*» (J.D.I.) de Smith, Kendall et Hulin (1969) et le coefficient d'homogénéité est de .78 dans cette étude.

L'étude de Wiener (1982) met en évidence l'existence d'une relation positive entre les antécédents, tels que l'âge des employés, leur niveau de scolarité et leur ancienneté dans l'organisation, avec la loyauté organisationnelle. La variable supervision structurelle introduite dans le modèle signifie que les superviseurs organisent et définissent les rapports qu'ils entretiennent avec leurs subordonnés, en leur indiquant des méthodes pour la réalisation des tâches, en établissant des modèles d'organisation et de communication, et en leur attribuant des rôles. Il est démontré dans cette étude que si un superviseur est perçu par ses subordonnés comme exhibant de hauts niveaux d'encadrement, qui se traduisent par une minimisation des responsabilités de ces derniers, la loyauté de ces employés subalternes aura alors tendance à diminuer. Enfin, s'agissant de la variable lieu de contrôle combinée à celle du style de supervision, le modèle établit que la loyauté organisationnelle est importante lorsque le style de supervision encourage l'autonomie des subordonnés dont le lieu de contrôle est interne. Ce modèle établit aussi que la loyauté organisationnelle est importante lorsque le style de supervision est directif pour des individus dont le lieu de contrôle est externe. En somme, Wiener (1982) soutient dans cette étude que le lieu de contrôle des employés exerce une influence directe sur la loyauté organisationnelle.

FIGURE 2 (☆)**MODÈLE DE WIENER (1982)**

Proposition d'un modèle des antécédents de la loyauté organisationnelle

(Luthans, Baack, & Taylor; 1987, p. 221)



(☆) traduction libre

CHAPITRE -2-

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre est consacré à circonscrire notre cadre d'analyse et présenter les différents aspects méthodologiques de notre recherche permettant de vérifier nos hypothèses de recherche énoncées ci-après. Notre étude est effectuée à partir de données secondaires, issues d'une recherche réalisée par Belout (1994), ayant trait à l'évaluation des services des ressources humaines en milieu hospitalier québécois par l'approche "constituantes multiples". Nous présenterons successivement notre modèle théorique de la recherche, nos questions et hypothèses de recherche, les variables à l'étude et leurs mesures opérationnelles, l'outil de cueillette des données, l'échantillonnage et notre méthode d'analyse.

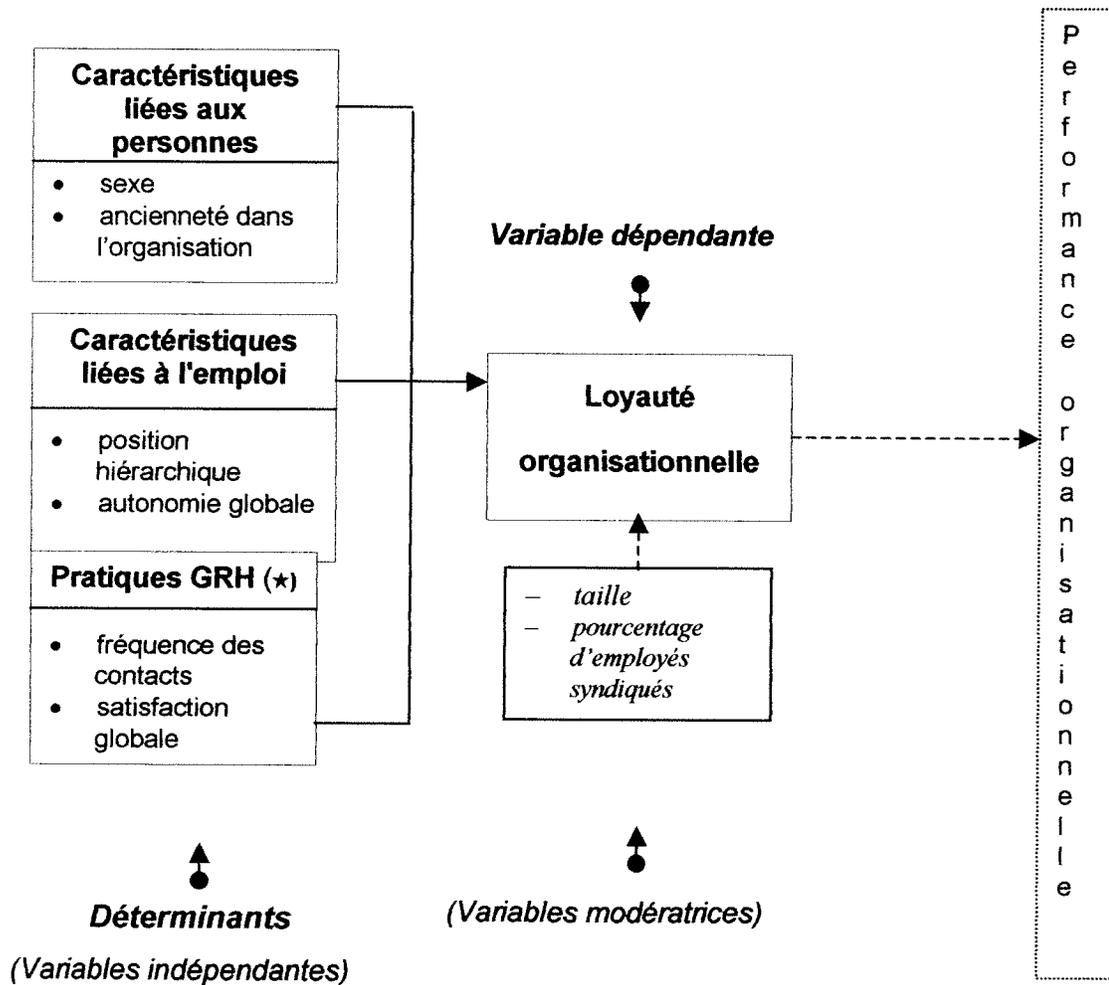
1- LE MODELE DE LA RECHERCHE

Le modèle théorique proposé dans notre recherche (figure 3) se compose de trois (3) groupes de variables. Le premier groupe contient les caractéristiques liées aux personnes (sexes et ancienneté dans l'organisation), les caractéristiques liées à l'emploi (position hiérarchique et autonomie globale) et les pratiques de gestion des ressources humaines (fréquence des contacts et satisfaction globale).

Le deuxième groupe est constitué des variables modératrices (taille et pourcentage d'employés syndiqués). Dans le troisième groupe, nous retenons notre variable indépendante qui est la loyauté organisationnelle.

FIGURE 3

Modèle de la recherche



2- QUESTIONS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Questions de recherche

Les deux (2) questions de recherche qui soutiennent notre objectif de recherche sont:

- 1) Quels sont les facteurs qui influencent la loyauté organisationnelle des employés en milieu hospitalier québécois?
- 2) Quelle est l'importance relative des pratiques de gestion des ressources humaines, comparativement aux autres facteurs dans la détermination de la loyauté organisationnelle des employés en milieu hospitalier québécois?

•Hypothèses générales:

- **H1:** Les caractéristiques liées aux personnes, les caractéristiques liées à l'emploi et les pratiques de gestion des ressources humaines sont reliées positivement à la loyauté organisationnelle des employés.
- **H2:** Les pratiques de gestion des ressources humaines influencent le plus la loyauté organisationnelle des employés.
- **H3:** La taille de l'organisation et le pourcentage des employés syndiqués ont un effet modérateur sur la relation entre les variables indépendantes et la loyauté organisationnelle.

Hypothèses spécifiques

Sexe des employés

- **H4:** Les employés de sexe masculin ont une loyauté organisationnelle plus élevée que les employés de sexe féminin (Koch et Steers, 1978).

Ancienneté des employés dans l'organisation

- **H5:** Le nombre d'années de service des employés dans l'organisation est relié positivement à leur loyauté organisationnelle (Salancik, 1977).

Position hiérarchique des employés

- **H6:** Plus la position hiérarchique des employés est élevée, plus leur loyauté organisationnelle sera élevée (Salancik, 1977).

Autonomie des employés dans leur travail

- **H7:** L'autonomie des employés dans leur travail est reliée positivement à leur loyauté organisationnelle (Steers, 1977).

Fréquence des contacts entre les employés et la direction des ressources humaines

- **H8:** La fréquence des contacts entre la direction des ressources humaines et les employés a un lien positif avec la loyauté organisationnelle des employés (Gaertner et Nollen, 1989).

Satisfaction des employés vis-à-vis de la direction des ressources humaines

- **H9**: La satisfaction des employés vis-à-vis de la direction des ressources humaines est reliée positivement à leur loyauté organisationnelle (Hunt et col., 1985).

Taille de l'organisation

- **H10**: La taille de l'organisation a un effet modérateur sur la relation entre les variables indépendantes et la loyauté organisationnelle (Zeffane, 1994).

Pourcentage des employés syndiqués

- **H11**: Le pourcentage des employés syndiqués a un effet modérateur sur la relation entre les variables indépendantes et la loyauté organisationnelle.

3- VARIABLES ET MESURES OPERATIONNELLES

Cette section est réservée à la présentation des instruments de mesure des variables contenues dans notre modèle de recherche.

3.1 Variable dépendante

La mesure de la variable loyauté organisationnelle qui est notre variable dépendante est effectuée avec le questionnaire de Mowday et Steers (1979), intitulé «*Organizational Commitment Questionnaire*» (O.C.Q.), à travers une série de quinze (15) questions offrant le choix aux répondants entre sept (7) niveaux de réponse, gradués de (1) fortement en désaccord à (7) fortement en accord.

Cette mesure est faite à travers la section trois (3) du questionnaire, intitulée "Vos sentiments vis-à-vis de l'hôpital". Les répondants doivent encercler une des sept (7) alternatives proposées par le questionnaire. Le coefficient d'homogénéité (alpha de Cronbach) de l'instrument de mesure est de 0.84.

3.2 Variables indépendantes

- **sexe des employés**

L'information concernant la variable "sexe" des répondants est obtenue à travers la réponse à une seule question contenue dans la section cinq (5) du questionnaire, intitulée "Renseignements individuels".

Il s'agit d'une question directe demandant au répondant d'indiquer son sexe en encerclant la réponse qui le concerne.

- **ancienneté des employés dans l'organisation**

L'information concernant la variable "ancienneté dans l'organisation" des répondants est obtenue à travers une seule question contenue dans la section cinq (5) du questionnaire, intitulée "Renseignements individuels", à laquelle les répondants indiquent le nombre d'années et de mois effectués au service de l'organisation. Notons que seul le nombre d'années de service a été retenu dans la présente étude.

- **position hiérarchique des employés**

La mesure de la variable "position hiérarchique" est effectuée à travers la section cinq (5) du questionnaire, intitulée "Renseignements individuels". Le questionnaire propose six (6) énoncés relatifs aux catégories d'emploi, les répondants devant indiquer la catégorie à laquelle ils appartiennent.

- **autonomie des employés dans le travail**

La mesure de la variable "autonomie globale" s'appuie sur une étude réalisée par Dolan et Arsenault (1983), consacrée au "stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation en milieu hospitalier". Cette mesure est effectuée à travers la section (3b) du questionnaire.

Trois (3) questions servant à mesurer le degré de liberté dont disposent les employés dans la prise de décisions concernant leur propre travail sont posées aux répondants qui doivent répondre par oui ou non aux situations proposées par le questionnaire. Le coefficient d'homogénéité (alpha de Cronbach) de l'instrument de mesure est de 0.77.

- **satisfaction des employés vis-à-vis de la direction des ressources humaines**

Une échelle de type Likert, graduée de un (1) pour pas du tout satisfait à cinq (5) pour extrêmement satisfait, sert à mesurer les niveaux de perception globale de la direction des ressources humaines par les employés. La mesure de la variable "satisfaction globale" est effectuée à travers la section deux (2) du questionnaire, intitulée "Vos perceptions globales de votre direction des ressources humaines". Cinq (5) questions sont posées aux répondants. Le coefficient d'homogénéité (alpha de Cronbach) de l'instrument de mesure est de 0.91.

- **fréquence des contacts entre les employés et la direction des ressources humaines**

La mesure de la variable "fréquence des contacts" est effectuée en référence à une recherche menée par Dolan et Arsenault (1987), intitulée "Étude des principaux risques pour la santé et sécurité des policiers".

La fréquence des contacts permet d'apprécier l'effort de communication entre les employés et la direction des ressources humaines. La mesure de cette variable est faite à travers la section quatre (4) du questionnaire, intitulée "Fréquence des contacts avec la direction des ressources humaines de votre hôpital".

Deux (2) questions relatives à la fréquence des contacts avec la direction des ressources humaines de l'hôpital sont posées, accompagnées d'une échelle de cinq (5) points gradués de un (1) très fréquemment à cinq (5) jamais. Le coefficient alpha de Cronbach servant à tester le niveau d'homogénéité est de 0.90.

3.3 Variables modératrices

- **pourcentage des employés syndiqués**

La mesure de la variable "pourcentage des employés syndiqués" est faite à travers la section une (1) du questionnaire, intitulée "Données générales sur l'hôpital et la direction des ressources humaines". Une question directe est utilisée pour mesurer cette variable, invitant le répondant à indiquer le pourcentage des employés syndiqués .

– **taille de l'organisation**

La mesure de la variable "taille de l'organisation" est faite à travers la section une (1) du questionnaire, intitulée "Données générales sur l'hôpital et la direction des ressources humaines". Une question directe est utilisée pour mesurer cette variable, invitant le répondant à indiquer le nombre total de lits à l'hôpital.

4- COLLECTE DES DONNEES

L'outil de cueillette des données pour cette recherche fût le questionnaire. L'Association des Hôpitaux du Québec (A.H.Q.) s'est chargée de l'acheminement des questionnaires vers les répondants à travers tout le Québec. Deux (2) types de questionnaires sont utilisés dans cette étude, destinés à différents groupes clients. Le premier type de questionnaire (annexe 1) est adressé à cinq (5) groupes d'employés, soit des directeurs, des cadres intermédiaires, des infirmières, des employés professionnels, des employés non professionnels, et le deuxième type de questionnaire (annexe 2) est destiné aux directeurs des ressources humaines.

Le premier type de questionnaire comprend cinq (5) sections qui se rapportent respectivement :

- aux attentes des groupes clients (section 1),
- à la satisfaction globale des groupes clients vis-à-vis de leur direction des ressources humaines (section 2a), ainsi qu'à la satisfaction désagrégée des groupes clients par dimensions (section 2b),
- au niveau de loyauté organisationnelle des clients envers leurs hôpitaux respectifs (section 3a), ainsi qu'au degré d'autonomie des groupes clients dans leur travail,
- à la fréquence des contacts des clients avec la direction des ressources humaines de leurs hôpitaux (section 4),
- la section 5 du questionnaire permet de recueillir des informations générales sur les clients, telles que l'âge des employés, leur sexe, leur ancienneté dans l'organisation et le groupe auquel ils appartiennent.

Le deuxième type de questionnaire comprend quatre (4) sections se rapportant respectivement :

- à des données générales sur la direction des ressources humaines de l'hôpital, telles que le nombre de lits, le nombre d'employés, l'ancienneté de la direction ressources humaines et la taille de la direction des ressources humaines (section 1),

C.

C.

—

Les paramètres de stratification ont porté sur:

- la taille des hôpitaux

Les hôpitaux sont répartis en trois (3) catégories, soit grands hôpitaux (400 lits et plus), hôpitaux moyens (200 à 399 lits) et petits hôpitaux (moins de 200 lits et plus de 100 lits). Les hôpitaux ayant moins de 100 lits sont exclus du fait qu'ils n'ont pas toujours de direction des ressources humaines.

Notons que seuls les hôpitaux non spécialisés sont retenus, classés dans la catégorie "hôpitaux généraux". Au moyen d'un tirage aléatoire effectué au niveau de chaque catégorie d'hôpital, 35 hôpitaux sont retenus répartis comme suit: 12 grands hôpitaux, 12 hôpitaux moyens et 11 petits hôpitaux.

- le nombre minimum d'individus pour chaque type de groupe d'employés

Chaque hôpital a reçu 41 questionnaires à raison de huit (8) questionnaires de type un (1) adressés à chacun des cinq (5) groupes d'employés et un (1) questionnaire de type deux (2) adressé aux directeurs des ressources humaines de chaque hôpital.

Notons que 27 hôpitaux ont répondu dans les délais prescrits, soit un taux de réponse de 68,5 %, jugé satisfaisant.

5.1 Profil des répondants

La qualité des répondants est qu'ils sont intégrés à la vie organisationnelle des hôpitaux. Nous comprendrons pourquoi les médecins qui constituent pourtant un personnel clef des hôpitaux sont volontairement exclus de l'échantillon, car les médecins ne sont pas intégrés à la vie organisationnelle des hôpitaux. L'autre critère de sélection des répondants dans cet échantillon est qu'ils occupent plusieurs positions hiérarchiques.

- **Distribution des répondants selon le sexe**

Le tableau III présente la distribution des répondants selon le sexe. Nous observons que la population qui a répondu aux questionnaires est composée de 64,5 % de femmes et de 35,5 % d'hommes. Huit (8) personnes seulement n'ont pas répondu à cette question.

TABLEAU III

Distribution des répondants selon le sexe		
Sexe	Nombre	Pourcentage
Femmes	479	64,5%
Hommes	264	35,5%
Total	743	100%
Pas de réponse	8	0,13%

- **Distribution des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation**

Le tableau IV présente la distribution des répondants selon leur ancienneté dans l'organisation. Nous observons que la moyenne de l'ancienneté est de 13,2 années de service. 25,5 % des répondants ont une ancienneté de service au sein de l'organisation comprise entre 0 et 5 années, 55,7% entre six (6) et 20 années. 19 employés n'ont pas précisé le nombre d'années d'ancienneté.

TABLEAU IV

Distribution des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation		
Ancienneté dans l'organisation	Nombre de répondants	Pourcentage
de 0 à 5 ans	187	25,5%
de 6 à 10 ans	106	14,4%
de 11 à 15 ans	145	19,8%
de 16 à 20 ans	158	21,5%
de 21 à 25 ans	88	12,02%
de 26 à 30 ans	42	5,7%
de 31 à 35 ans	6	0,8%
Total	732	100%
Pas de réponse	19	2%
	Moyenne	= 13,2 années

- **Distribution des répondants selon la position hiérarchique**

Selon le tableau V, la population des directeurs et des cadres intermédiaires représente 42,6% et les infirmières 20%. 11 personnes n'ont pas mentionné le poste occupé.

TABLEAU V

Distribution des répondants selon la position hiérarchique		
Position hiérarchique	Nombre de répondants	Pourcentage
Directeur	111	15%
Cadre intermédiaire	204	27,6%
Infirmière	151	20,4%
Employé professionnel	154	20,8%
Employé non professionnel	120	16,2%
Total	740	100%
Pas de réponse	11	0,1%

D'autre part, La moyenne d'âge des répondants est de 41,6 ans. Notons que les tranches d'âge qui ont le plus participé se situent entre 35 et 44 ans, à un taux de 45,2 % et celles qui ont le moins participé entre 18 et 24 ans, à un taux de 9%.

6- METHODE D'ANALYSE

La méthode d'analyse des données que nous avons retenue pour vérifier nos hypothèses et mesurer les relations entre les variables à l'étude s'appuie sur une démarche de type quantitatif. Notons que ce type de démarche apparaît dans la plupart des recherches consultées.

L'analyse de régression multivariée est l'outil statistique utilisé pour vérifier nos hypothèses. La méthode d'analyse des données est par ailleurs réalisée à l'aide du logiciel «*Statistical Package for Social Sciences*» (S.P.S.S.), sous environnement Windows. Notons que l'accès à l'ordinateur facilite énormément la manipulation car nous sommes en présence de plusieurs variables explicatives. L'avantage de «S.P.S.S.» réside dans le fait que ce programme donne les coefficients "bêta" qui permettent d'évaluer l'importance des variables explicatives dans un modèle de régression.

Nous avons utilisé l'analyse de régression linéaire multiple qui permet d'étudier la relation entre une seule variable dépendante et plusieurs variables indépendantes (Norusis, 1987). Certains auteurs disent à ce sujet:

«L'utilisation de la régression multiple peut s'avérer d'une certaine utilité pratiquement dans tous les domaines où une recherche appliquée peut être envisagée» (Baillargeon et Rainville, 1979, p.602).

Le terme multiple signifie que plusieurs variables explicatives sont utilisées dans le modèle proposé. Nous avons retenu par ailleurs le coefficient de Pearson pour mesurer la force d'une relation linéaire entre des variables, ce coefficient étant la mesure la plus couramment utilisée (Norusis, 1987).

CHAPITRE - 3 -

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Nous présenterons dans ce chapitre les résultats statistiques de notre recherche. Pour ce faire, nous explorerons les relations entre nos variables à l'étude, à l'effet de vérifier nos hypothèses de recherche et la validité de notre modèle explicatif.

1. ANALYSES DE REGRESSION

L'objectif des analyses statistiques effectuées est de déterminer, parmi les variables introduites dans notre modèle, les meilleurs prédicteurs de la loyauté organisationnelle. Nous avons introduit nos variables sur le mode «Enter». En d'autres termes, nous avons inséré les variables suivant un ordre déterminé par nous même, soit par blocs successifs de variables et en plusieurs étapes. Cette procédure permet de calculer des équations de régression à chaque étape où des variables explicatives sont ajoutées.

Aussi, elle offre l'avantage de tester l'apport de chaque bloc de variables explicatives dans l'ordre retenu. Quant à cet ordre, il obéit à une certaine logique. En effet, l'ordre dans lequel nous avons introduit nos blocs de variables explicatives respecte la logique suivant laquelle les variables ayant trait aux caractéristiques individuelles et organisationnelles présentées par la littérature comme les plus importantes doivent précéder les autres variables explicatives du modèle proposé. De cette manière, il sera plus facile de démontrer l'importance des variables explicatives ajoutées.

Cette procédure offre également l'avantage de pouvoir observer, à travers l'accroissement du R^2 , l'explication de la variance de la loyauté organisationnelle que chaque bloc de variables aura apportée et ce, pour répondre précisément à nos questions de recherche.

Le R^2 est le coefficient d'explication pour un modèle de régression multiple. Ce coefficient mesure en effet la proportion de variation dans la variable dépendante, qui est expliquée par toutes les variables explicatives. L'introduction successive de nos variables explicatives dans le modèle augmente la valeur du R^2 .

Ainsi, la méthode de régression utilisée permet d'observer la façon dont les variables vont contribuer à augmenter le R^2 . Elle permet en outre de tester avec le F l'apport des blocs de variables explicatives quand ils sont introduits les uns après les autres.

Dans une première étape, nous avons introduit dans l'équation les variables reliées aux personnes, soit "le sexe et l'ancienneté dans l'organisation". Les variables reliées à l'emploi qui sont "la position hiérarchique et l'autonomie globale" ont été introduites en seconde étape. Ce choix est conforme aux nombreux résultats des études citées dans notre revue de la littérature qui mettent généralement en relief l'impact de ce type de facteurs sur la loyauté organisationnelle des individus. Nous avons intégré en troisième étape le bloc des pratiques de gestion des ressources humaines, soit "la fréquence des contacts et la satisfaction globale". L'intégration du bloc des variables modératrices, à savoir "la taille et le pourcentage des employés syndiqués" a été effectuée en dernière étape.

Préalablement à l'examen des résultats obtenus aux différentes étapes, nous soumettons les résultats du tableau VI.

Ces résultats démontrent d'un point de vue global que cinq (5) variables indépendantes se sont avérées significatives dans le modèle proposé. Nous observons que ces variables restent significatives dans l'équation avant et après l'intégration des variables modératrices (taille, pourcentage des employés syndiqués). En vue de faciliter la compréhension dans l'interprétation de nos résultats, notamment ceux rapportés aux variables "position hiérarchique, autonomie globale et fréquence des contacts", nous avisons le lecteur que ces variables sont codées d'une manière inversée. Ainsi, le niveau un (1) correspond aux directeurs et le niveau cinq (5) aux employés non professionnels en ce qui concerne la position hiérarchique. Le "oui" est situé à zéro (0) et le "non" à un (1) pour l'autonomie globale. Le niveau un (1) correspond à "très fréquemment" et le niveau cinq (5) à "jamais" pour la fréquence des contacts. Cela explique qu'en dépit du signe négatif, nous avons conclu à l'existence de liens positifs entre ces variables et la variable dépendante. La colonne "P" est le niveau de signification observé. La colonne intitulée "Béta" contient les coefficients de régression quand toutes les variables sont standardisées. L'utilisation des coefficients bêta permet en effet de déterminer l'importance des variables explicatives dans un modèle de régression.

A ce sujet, Baillargeon et Rainville (1979) écrivent:

«L'objectif de tout utilisateur de la régression multiple est d'arriver, à partir d'un ensemble de variables explicatives, à une équation de régression qui retiendrait le plus grand nombre de variables explicatives qui s'avèrent significatives dans l'explication de la variation de la variable dépendante Y» (Baillargeon et Rainville, 1979, p.759).

TABLEAU VI

RÉGRESSION MULTIPLE SUR LA LOYAUTÉ ORGANISATIONNELLE						
VARIATION DU BÊTA AVEC L'APPORT DES VARIABLES MODÉRATRICES						
Variables	Sans les variables modératrices			Avec les variables modératrices		
	Bêta	T	P	Bêta	T	P
Sexe	-.002092	-.059	.9529	-.004251	-.120	.9043
Ancienneté dans l'organisation	.147960	4.189	.0000*	.152134	4.300	.0000*
Position hiérarchique	-.155725	-3.726	.0002*	-.153351	-3.672	.0003*
Autonomie globale	-.117788	-2.923	.0036*	-.123501	-3.060	.0023*
Satisfaction globale	.364043	10.223	.0000*	.356113	9.934	.0000*
Fréquence des contacts	-.179468	-4.331	.0000*	-.181070	-4.375	.0000*
% employés syndiqués	-	-	-	.069947	1.874	.0614
taille	-	-	-	.036411	.980	.3274
	3 ^{ème} étape du modèle	3 ^{ème} étape du modèle	3 ^{ème} étape du modèle	4 ^{ème} étape du modèle	4 ^{ème} étape du modèle	4 ^{ème} étape du modèle

*Significatif

Étape 3 (F total = 41.736; P = .0000; R² = .29)

Étape 4 (F total = 31.841; P = .0000; R² = .30)

Le tableau VII démontre les résultats de notre analyse de régression pour la première étape. L'observation qui s'impose est que le niveau du P n'est pas significatif ((F = 2.41; P = .0906). La contribution marginale des variables "sexe et ancienneté dans l'organisation" des employés n'est donc pas significative. Cela veut dire que leur effet ne peut être isolé des autres variables explicatives.

TABLEAU VII

Régression des facteurs de loyauté organisationnelle				
Premier bloc: caractéristiques personnelles				
Étape 1				
Variabes de recherche	B	Bêta	T	Sig T
SEXE	-.119920	-.067502	-1.630	.1036
ANCIENNETÉ DANS L'ORGANISATION	.007481	.069420	1.676	.0942

$R^2 = .00812$
 R^2 ajusté = .00475
(F = 2.41061; P= .0906)

Contribution au $R^2 = .00812$

Le tableau VIII démontre que les données provenant des caractéristiques liées à l'emploi accroissent la signification du modèle et entraînent un accroissement du R^2 , qui passe de .00812 à .13307, soit une augmentation de .12,4 ($p < 0.01$) à $F=22.52$. Cela démontre que les données relatives aux emplois ont une force d'explication plus marquée de la variabilité de la loyauté organisationnelle.

TABLEAU VIII

Régression des facteurs de loyauté organisationnelle				
Deuxième bloc: caractéristiques organisationnelles				
Étape 2				
Variables de recherche	B	Beta	T	Sig T
SEXE	-.039031	-.021970	-.561	.5751
ANCIENNETÉ DANS L'ORGANISATION	.011339	.105213	2.697	.0072
POSITION HIÉRARCHIQUE	-.129876	-.199214	-4.609	.0000
AUTONOMIE GLOBALE	-.541892	-.222663	-5.164	.0000

$R^2 = .13307$
 R^2 ajusté = .12716
 (F = 22.52463; P = .0000)

Contribution au $R^2 = .12495$

Le tableau IX démontre les résultats issus de la troisième étape et nous renseigne que par l'inclusion des variables reliées aux pratiques de gestion des ressources humaines, nous décelons un accroissement du R^2 qui passe de .13307 à .29975, soit une augmentation de .16,6 ($p < 0.01$) à $F = 41.73$. Ainsi, les données relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines augmentent significativement la valeur explicative du modèle.

TABLEAU IX

Régression des facteurs de loyauté organisationnelle Troisième bloc: pratiques de gestion des ressources humaines Étape 3				
Variabes de recherche	B	Bêta	T	Sig T
SEXE	-.003717	-.002092	-.059	.9529
ANCIENNETÉ DANS L'ORGANISATION	.015945	.147960	4.189	.0000
POSITION HIÉRARCHIQUE	-.101524	-.155725	-3.726	.0002
AUTONOMIE GLOBALE	-.286659	-.117788	-2.923	.0036
SATISFACTION GLOBALE	.440629	.364043	10.223	.0000
FRÉQUENCE DES CONTACTS	-.131286	-.179468	-4.331	.0000

$R^2 = .29975$
 R^2 ajusté = .29257
 (F = 41.73689; P = .0000)

Contribution au $R^2 = .16668$

Les résultats obtenus dans la dernière étape (tableau X) démontrent que, contrairement à nos suppositions, l'impact modérateur (positif) attendu des variables "taille et pourcentage des employés syndiqués" sur la relation entre les variables indépendantes et la loyauté organisationnelle n'est pas confirmé. En effet, ces variables font varier très faiblement la signification du modèle, leur contribution au R^2 étant de .004 ($p < 0.01$) à $F = 31.84$.

TABLEAU X

Régression des facteurs de loyauté organisationnelle				
Étape 4				
Variabiles de recherche	B	Beta	T	Sign T
SEXE	-.007551	-.004251	-.120	.9043
ANCIENNETÉ	.016395	.152134	4.300	.0000
POSITION HIÉRARCHIQUE	-.099976	-.153351	-3.672	.0003
AUTONOMIE GLOBALE	-.300563	-.123501	-3.060	.0023
SATISFACTION GLOBALE	.431031	.356113	9.934	.0000
FRÉQUENCE DES CONTACTS	-.132458	-.181070	-4.375	.0000
POURCENTAGE EMPLOYÉS SYNDIQUÉS	.009017	.069947	1.874	.0614
TAILLE	.049316	.036411	.980	.3274

$R^2 = .30408$

R^2 ajusté = .29453

($F = 31.84195$; $P = .0000$)

Contribution au $R^2 = .00433$

Le tableau de synthèse (tableau XI) démontre que notre modèle de régression explique environ 30% de la variabilité observée dans la loyauté organisationnelle. Il apparaît aussi que l'importance des blocs de variables est inégale. Ainsi, les capacités d'explication du bloc de variables liées aux pratiques de gestion des ressources humaines sont plus grandes, résultat fort attendu. Certaines pratiques telles que la fréquence des contacts entre les employés et la direction des ressources humaines ou la satisfaction des employés vis-à-vis de la direction des ressources humaines ont une relation significative (et positive) avec la loyauté organisationnelle. Pour sa part, le bloc des variables relatives à l'emploi explique une part substantielle de la loyauté organisationnelle.

TABLEAU XI (SYNTHÈSE)

Régression des facteurs de loyauté organisationnelle			
Étapes	Variables indépendantes	Contribution au R²	R² total
1	SEXE/ ANCIENNETÉ DANS L'ORGANISATION	.00812	.00812
2	POSITION HIÉRARCHIQUE/ AUTONOMIE GLOBALE	.12495	.13307
3	SATISFACTION GLOBALE/ FRÉQUENCE DES CONTACTS	.16668	.29975
4	POURCENTAGE EMPLOYÉS SYNDIQUÉS/ TAILLE	.00433	.30408

2. ANALYSE DE VARIANCE

Nous avons procédé à une analyse de variance avec les variables "position hiérarchique et loyauté organisationnelle", qui permet de tester l'hypothèse de différences au niveau de la loyauté organisationnelle susceptibles d'exister entre les différents groupes d'employés.

Nosuris (1987, p. 257) définit l'analyse de variance comme suit:

«It's called that because it examines the variability in the sample and, based on the variability, it determines whether there's reason to believe the population means are not equal.»

Nous avons utilisé la procédure «one-way», appelée «one-way analysis of variance» avec des tests statistiques dits «Least Significant Difference» (L.S.D).

Les résultats de cette analyse, présentés au tableau XII, démontrent qu'il existe des différences significatives entre les différents groupes d'employés. Le F calculé est supérieur à 1 et le P est très significatif. Les directeurs sont relativement les plus loyaux en moyenne (5,41), suivis des cadres intermédiaires (5,03), des employés non professionnels (4,76), des infirmières (4,69) et des employés professionnels (4,58).

TABLEAU XII

LOYAUTÉ ORGANISATIONNELLE - ANALYSE DE VARIANCE						
Loyauté organisationnelle		groupes clients				
F Ratio: 20.8879 F PROB: .0000		employés professionnels	infirmières	employés non professionnels	cadres intermédiaires	directeurs
moyenne de loyauté organisationnelle.	position hiérarchique					
4.5846	Employés professionnels.					
4.6998	infirmières					
4.7641	employés non professionnels					
5.0376	cadres intermédiaires	★	★	★		
5.4170	directeurs	★	★	★	★	

CHAPITRE -4-

INTERPRETATION DES DONNEES

L'objet de notre recherche s'est articulé autour de l'identification des facteurs qui ont le plus d'effet sur la loyauté organisationnelle des employés. Ce chapitre sera consacré à l'interprétation de nos résultats de recherche. Nous tenterons de répondre à nos questions de recherche formulées au chapitre 2, tout en nous référant à nos hypothèses de recherche ainsi qu'à notre revue de la littérature sur le sujet, à l'effet d'expliquer les relations observées au niveau des différentes propositions de recherche. Nous formulerons enfin des recommandations inhérentes à la mise en oeuvre de pratiques de gestion des ressources humaines. Pour rappel, nos questions de recherche sont les suivantes: «Quels sont les facteurs qui influencent la loyauté organisationnelle des employés en milieu hospitalier québécois? Quelle est l'importance relative des pratiques de gestion des ressources humaines, comparativement aux autres facteurs dans la détermination de la loyauté organisationnelle des employés en milieu hospitalier québécois?».

1. RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons formulé trois hypothèses générales de recherche. La première hypothèse suppose que les caractéristiques liées aux personnes, les facteurs liés à l'emploi et les pratiques de gestion des ressources humaines auront une influence positive sur la loyauté organisationnelle des employés. La seconde hypothèse stipule que les pratiques de gestion des ressources humaines auront un effet significativement plus important que les autres déterminants de la loyauté organisationnelle des employés. La troisième hypothèse a trait à l'effet modérateur (positif) des facteurs "taille de l'organisation et pourcentage des employés syndiqués" sur la relation entre nos variables indépendantes à l'étude et la variable dépendante qui est la loyauté organisationnelle des employés.

- **Hypothèse - 1 -**

Afin de vérifier le bienfondé de cette hypothèse, nous arguerons que les résultats des analyses de régression effectuées ont mis en exergue l'effet significatif de certaines variables indépendantes sur la loyauté organisationnelle des employés.

En l'occurrence, ces variables ont trait aussi bien aux caractéristiques liées aux employés et à l'emploi qu'aux pratiques de gestion des ressources humaines.

Aussi, ces résultats viennent renforcer la vision de bon nombre d'auteurs selon laquelle on retrouve généralement trois catégories de déterminants de la loyauté organisationnelle des individus, soit les caractéristiques individuelles, les facteurs liés à l'emploi et les facteurs organisationnels. Dans cette optique, certains auteurs considèrent que toute explication de la loyauté organisationnelle par le recours à une seule catégorie de variables ne peut être qu'incomplète (Glisson et Durrick, 1988).

Les résultats enregistrés dans notre étude montrent que, considérées individuellement, toutes les variables explicatives que nous avons testées dans notre modèle ne contribuent pas de manière identique pour prédire la loyauté organisationnelle des employés (tableau X). Qu'en est-il précisément, relativement à nos hypothèses spécifiques?

- Notre hypothèse à l'égard du sexe des employés stipule que les hommes ont une loyauté organisationnelle plus élevée que les femmes.

Les résultats enregistrés ne vérifient pas cette hypothèse. D'une certaine manière, nous pouvons dire que nos résultats corroborent une tendance générale des auteurs à reconnaître l'absence de relation significative entre le sexe des personnes et leur loyauté organisationnelle (Aryee, Luk et Stone, 1998).

Dans une étude effectuée en milieu hospitalier, Koch et Rhodes (1981) ont montré que la loyauté organisationnelle des femmes est faible seulement durant les douze premiers mois qui suivent leur embauche. En prenant en considération une telle suggestion, nous pouvons tenter une explication de même nature pour notre résultat. En effet, il apparaît à l'examen du profil de nos répondants que l'ancienneté moyenne des employés est de l'ordre de treize (13) années et que le nombre d'employés ayant moins d'une année d'ancienneté est quasiment nul.

– En ce qui concerne l'ancienneté des employés dans l'organisation, nous avons posé l'hypothèse d'une relation positive entre cette variable et la loyauté organisationnelle. Cette hypothèse est vérifiée par nos résultats (tableau X).

Notons à ce sujet que la plupart des études qui se sont intéressées à la variable "ancienneté dans l'organisation" des employés ont observé que plus le nombre d'années de service des employés au sein de l'organisation augmente, plus la loyauté organisationnelle est élevée (Zahra, 1984; Grusky, 1966).

Une des explications plausibles de ce phénomène serait la difficulté pour les employés de pouvoir transférer leur expérience dans d'autres organisations (Sheldon, 1971; Steers, 1977; Angle et Perry, 1981). La spécialisation accrue des employés semble donc constituer une limite aux possibilités d'emploi externes. Une telle interprétation de notre résultat pourrait, selon nous, se vérifier dans le secteur de la santé, si l'on tient compte du caractère de professionnalisation de ses métiers de base.

L'ancienneté des employés reste cependant une variable qui s'est avérée, à l'examen des résultats de nombreuses études, fortement corrélée avec d'autres variables, telles que l'âge ou la position hiérarchique des employés (Welsh et La Van, 1981). De ce fait, nous pensons qu'il faut se garder de toute interprétation hâtive du comportement de cette variable.

– L'hypothèse selon laquelle la loyauté organisationnelle des employés augmente à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie des postes de travail d'une organisation se trouve également vérifiée par les résultats de nos analyses. Par ailleurs, l'analyse de variance que nous avons effectuée dans le cadre de notre recherche a permis de mettre en évidence qu'il existe des différences significatives entre les différents groupes hiérarchiques vis-à-vis de la loyauté organisationnelle. Les directeurs sont en effet apparus relativement plus loyaux en moyenne que l'ensemble des autres groupes hiérarchiques. Ce constat est venu renforcer notre premier résultat (tableau XII).

Par ailleurs, les promotions professionnelles sont généralement perçues par les employés comme une gratification de l'employeur. Dans cet esprit, la loyauté des employés peut apparaître telle la contrepartie de la récompense de l'employeur. Cohen et Gattiker (1992) soutiennent à cet effet que les promotions, ainsi perçues par les employés, contribuent à renforcer le processus d'identification de ces derniers avec l'organisation.

Le lien positif entre la position hiérarchique élevée et la loyauté organisationnelle trouve aussi une explication dans l'importance des responsabilités généralement dévolues aux postes supérieurs. Une relation positive semble en effet exister entre le niveau important des responsabilités et la loyauté organisationnelle des employés (Salancik, 1977). Nous constatons par ailleurs que les nouvelles formes d'organisation du travail ont tendance à attribuer de plus en plus de responsabilités aux employés (Dolan et Garcia, 1999). Est-ce pour gagner leur loyauté?

– Notre hypothèse relative à l'autonomie des employés dans le travail est aussi vérifiée. Cette hypothèse stipule que plus les employés disposent d'une relative autonomie dans leur travail, plus leur loyauté organisationnelle est élevée. La vérification de ce lien corrobore notamment les études de Steers (1977) et Zahra (1984). Notre recherche étant effectuée en milieu hospitalier, qui comprend beaucoup d'employés professionnels, il peut paraître normal que ce type de personnel ait des exigences d'autonomie, notamment dans la manière d'accomplir leurs tâches, du fait des compétences requises possédées généralement par cette catégorie de personnel. On peut aussi comprendre que de telles exigences demandent à être satisfaites.

– L'hypothèse sur la fréquence des contacts (entre les employés et la direction des ressources humaines) et la loyauté organisationnelle est également confirmée. Cette hypothèse stipule que plus les contacts entre les employés et la direction des ressources humaines sont fréquents, plus la loyauté organisationnelle des employés est élevée (tableau X).

L'explication que nous pouvons attribuer à ce phénomène, selon toute vraisemblance, est que l'absence ou l'insuffisance d'interactions entre les employés peut susciter d'une manière générale un sentiment d'isolement chez ces derniers. Dans cet ordre d'idées, Bourbonnais et Gosselin (1988) soutiennent que l'isolement des employés peut constituer une source d'insatisfaction des employés, contribuant ainsi à altérer leur loyauté organisationnelle. Ainsi, la fréquence des contacts entre les employés et la direction des ressources humaines apparaît comme un indicateur de la capacité d'une organisation à rompre cet isolement des employés. Certains auteurs soutiennent à ce propos que le maintien d'une bonne communication parmi les employés contribue à développer leur loyauté organisationnelle (Gaertner et Nollen, 1989).

– Enfin, l'hypothèse sur la satisfaction globale des employés (vis-à-vis de la direction des ressources humaines) et son effet positif sur leur loyauté organisationnelle est aussi confirmée. De plus, cette variable est la plus significative de toutes les variables indépendantes dans le modèle proposé (Bêta= .35 et T=9.93). En effet, les auteurs montrent généralement une relation positive entre la satisfaction au travail et la loyauté organisationnelle des employés (Hrebiniak et Alutto, 1972; Lambert, 1999).

Notons que dans le milieu hospitalier, des études ont montré que la satisfaction serait une résultante de la loyauté organisationnelle plutôt qu'un antécédent (Bateman et Strasser, 1984). Par ailleurs, certains auteurs confèrent à cette variable un caractère d'instabilité comparativement à la variable loyauté organisationnelle. En d'autres termes, le sentiment de satisfaction au travail (ou d'insatisfaction) éprouvé par un employé vis-à-vis de son travail serait souvent lié à un événement particulier et à caractère conjoncturel (Mowday, Steers et Porter, 1979).

Dans notre recherche, la satisfaction globale mesure la perception par les employés de l'efficacité de la direction des ressources humaines.

En ce sens, c'est toute l'importance du rôle de la fonction gestion des ressources humaines dans les organisations qui est mise en exergue, notamment en regard de son impact sur la loyauté organisationnelle des employés, via leur satisfaction.

- **Hypothèse - 2 -**

Les résultats des analyses de régression effectuées permettent de souligner l'importance de la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à l'explication de la variance observée sur la loyauté organisationnelle, comparativement à la contribution des facteurs individuels ou à celle des caractéristiques liées à l'emploi (tableau XI). Ces résultats viennent donc conforter notre hypothèse supputant un niveau d'influence plus significative des pratiques de gestion des ressources humaines sur la loyauté organisationnelle. Mais que faut-il entendre précisément par pratiques de gestion?

Guérin et Wils (1990) proposent de définir les pratiques de gestion des ressources humaines comme suit:

«Par l'expression "pratiques de gestion", les praticiens et théoriciens de la gestion sous-entendent habituellement un ensemble de "manières de faire" spécifiques à une organisation ou à un ensemble d'organisations. Dans la gestion des ressources humaines par exemple, il existe de nombreuses activités qui ont pour but d'organiser le travail, de recruter les employés nécessaires, d'assurer leur développement ou de les motiver; chacune de ces activités peut être accomplie de bien des façons, par exemple le travail peut être organisé d'une manière enrichie ou spécialisée, le recrutement peut s'effectuer par voie interne ou par voie externe, la rémunération peut inclure des primes ou pas, etc. L'ensemble des choix, délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines» (Guérin et Wils, 1990, p.669).

Il apparaît donc que les pratiques de gestion des ressources humaines demeurent rattachées aux activités traditionnellement connues et reliées à la fonction ressources humaines, soit l'acquisition, l'utilisation, la conservation et le développement des ressources humaines dans l'organisation (Werther et col., 1990). Ces pratiques ne font pas encore l'objet d'une modélisation, ni même d'une terminologie universelle pour les décrire (Guérin et Wils, 1992).

Les modèles de la loyauté organisationnelle restent donc à définir. Ces modèles devront selon nous adopter des profils nouveaux sans être reliés de manière quasi automatique aux activités classiques qui caractérisent la gestion des ressources humaines. En ce sens, ils devront être encadrés par une stratégie d'approche qui s'aligne sur les objectifs d'efficacité de l'organisation. En tout état de cause, les pratiques de gestion des ressources humaines devront prendre appui sur la loyauté organisationnelle des employés, sachant que cette loyauté est intimement liée à la performance organisationnelle.

Notre perception est que les modèles de la loyauté organisationnelle peuvent refléter des ensembles de pratiques de gestion des ressources humaines dont l'élaboration devra tenir compte aussi bien des attentes des employés vis-à-vis des services de la direction des ressources humaines que des buts stratégiques poursuivis par l'organisation.

Les variables explicatives de la loyauté organisationnelle qui sont retenues dans le modèle proposé et qui se rapportent aux pratiques de gestion des ressources humaines sont malheureusement limitées au plan quantitatif.

Il n'en demeure pas moins que ces variables se sont avérées les plus significatives, et reliées positivement à la loyauté organisationnelle. Selon nous, la reproduction de notre étude en incluant plus de variables de même nature peut être suggérée, à l'effet de valider davantage nos résultats.

Les résultats obtenus concernant les pratiques de communication entre les employés et la direction des ressources humaines et, d'une manière plus générale avec la hiérarchie, permettent d'escompter que ces pratiques peuvent constituer un moyen important de mobilisation des employés autour des objectifs de l'organisation. Cela nécessite pour les professionnels en gestion des ressources humaines de créer alors les conditions favorables aux échanges entre tous les membres de l'organisation.

Sur un autre volet, la satisfaction des employés vis-à-vis de l'efficacité de la direction des ressources humaines apparaît comme une variable susceptible de constituer un important indicateur d'efficacité. Il reste que le concept de satisfaction au travail fait l'objet de définitions différentes par les auteurs.

Candau (1994) soutient que la satisfaction est à différencier de la qualité du service, même si le lien entre ces deux termes n'est pas nié. L'auteur suggère à ce propos:

«La qualité peut (...) être définie (...) comme l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service, qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés» (Candau, 1992, p.39).

Cependant, l'efficacité des gestionnaires des ressources humaines peut se mesurer par leur capacité à obtenir la satisfaction et l'engagement des employés, gages de succès pour les organisations (Fitz-Enz, 1984; Ulrich, 1987).

Par ailleurs, l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines est liée à leur adaptation aux spécificités des organisations. Les théoriciens et les praticiens qui ont étudié les pratiques de gestion des ressources humaines adoptent en général une approche, grandement inspirée de la théorie de la contingence (Guérin et Wils, 1992).

Notons que cette approche préconise l'adaptation permanente des pratiques de gestion des ressources humaines aux contextes spécifiques (Fombrum et col., 1984).

Ainsi, Dupur (2000) décrit par exemple le secteur de la santé comme un secteur caractérisé par une pénurie chronique de personnel spécialisé. Une démarche de type "zéro défection" en matière de gestion du potentiel humain trouve ici tout son sens, car elle serait adaptée aux particularités des organisations relevant de ce secteur. Notons qu'une telle démarche préconise de garder, honorer, récompenser, motiver et satisfaire les employés (Reichheld, 1996).

Dans cette optique, la gestion des ressources humaines est sans conteste entraîné de se renouveler, accordant une importance centrale à l'élément humain (Schuler, 1994). Cette perspective est néanmoins dictée par des impératifs d'efficacité organisationnelle dans un contexte de concurrence accrue. En effet, la question de la contribution des employés au succès des organisations préoccupe les gestionnaires qui s'emploient à concilier les attentes des employés et celles de l'organisation.

Dans un tel contexte, les professionnels de la gestion des ressources humaines sont appelés à la rescousse, chargés de mettre en place de nouvelles pratiques de gestion à même de gagner la loyauté organisationnelle des employés. La gestion des ressources humaines des organisations acquiert ainsi ses lettres de noblesse, élevée au rang des préoccupations stratégiques des dirigeants.

Certes, le secteur de la santé peut échapper à une conception de l'efficacité organisationnelle basée sur préoccupations permanentes de compétitivité. Mais on peut cependant admettre que le secteur public n'est pas en marge des nécessités d'augmentation de la productivité de ses ressources et d'efficacité des services produits.

- **Hypothèse - 3 -**

Nos hypothèses sur les variables "taille de l'organisation et pourcentage des employés syndiqués" supposaient que ces variables auraient un effet modérateur sur la relation entre les variables explicatives et la loyauté organisationnelle. Ces hypothèses sont rejetées (tableau X).

– En ce qui concerne la variable taille de l'organisation, notre perception était que les organisations de grande taille pouvaient favoriser l'émergence de la loyauté organisationnelle des employés. En effet, ces organisations disposent vraisemblablement de meilleures capacités, comparativement aux organisations de petite taille, pour offrir aux employés des conditions de travail plus avantageuses. Les organisations de grande taille sont ainsi mieux placées pour développer des pratiques de gestion des ressources humaines à la hauteur de leurs ambitions.

L'étude de Dolan et col., (1990) consacrée à une évaluation comparative des tendances en gestion des ressources humaines au Québec, en fonction de la taille des organisations, a révélé que la communication par exemple était un des paramètres que les organisations de grande taille prenaient en ligne de compte dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Ceci étant, la taille des hôpitaux retenus dans notre échantillon, que l'on peut qualifier de petite ou de moyenne, est donc selon nous un facteur qui peut expliquer les résultats enregistrés vis-à-vis de cette variable.

– Pour ce qui est du facteur syndical, notre perception était que la stabilité de l'emploi est vraisemblablement plus grande dans les organisations à forte implantation syndicale. Cela peut paraître réaliste quand on sait que l'action d'un syndicat est d'œuvrer en faveur de l'amélioration des conditions de travail des employés et que cela peut aider à développer leur loyauté organisationnelle.

La littérature n'est pas malheureusement si abondante sur ces deux aspects. Néanmoins, nous pensons que des études futures visant à explorer davantage le comportement de ces variables dans différents modèles de la loyauté organisationnelle peuvent s'avérer fort utiles.

En mettant l'accent sur l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines vis-à-vis de la loyauté organisationnelle des employés, notre étude apparaît comme une suggestion pour l'élaboration future, sur un plan conceptuel, de construits théoriques de modèles de la loyauté organisationnelle. Ces modèles seraient essentiellement constitués de variables liées à la gestion des ressources humaines dans les organisations.

Certains auteurs ont préconisé des modèles tournés vers l'efficacité organisationnelle qui est définie comme la seule finalité. Guérin et Wils (1992) ont développé dans ce cadre un modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. Dans cette optique, il convient de s'entendre également sur la définition attribuée au concept d'efficacité organisationnelle. Il est prétendu à ce propos qu'il n'existe pas de théorie générale de l'efficacité. En outre, le concept d'efficacité «effectiveness» n'est même pas défini dans l'«Encyclopédia Britannica», reconnue comme une encyclopédie complète et prestigieuse (Payette, 1988).

Selon Zammuto (1984), les termes de la performance organisationnelle, comme par exemple les buts de l'organisation, ne sont pas toujours explicités dans les différents modèles préconisés. Des critiques sévères sont faites aux modèles proposés par les théoriciens, arguant que ces modèles théoriques ne sont pas ancrés sur la réalité et ne sont pas toujours concrétisés (Storey, 1995).

Pour expliquer ce biais, plusieurs raisons sont avancées, qui tendent quelquefois à minimiser la portée des modèles théoriques de gestion des ressources humaines ou à considérer comme utopique la convergence des besoins des employés et ceux de l'organisation. Autant de constats qui incitent à démontrer davantage les retombées positives des pratiques de gestion des ressources humaines sur le succès organisationnel, via la loyauté organisationnelle des employés.

Enfin, le modèle de Steers (1977) définit l'efficacité comme la capacité de l'organisation d'acquérir et d'utiliser des ressources pour atteindre ses objectifs. Son avantage est d'avoir mis l'accent sur l'importance des employés, reconnaissant que les buts de l'organisation ne peuvent être atteints que grâce aux comportements des employés.

Cependant, Steers (1977) accorde une place de choix aux politiques et pratiques de gestion. C'est dans une telle optique que nous entrevoyons la poursuite des réflexions se rapportant à l'élaboration des modèles de la loyauté organisationnelle. Car les pratiques de gestion des ressources humaines reposent sur une croyance que des employés loyaux sont plus performants.

CONCLUSION

Il convient d'évoquer, dans cette conclusion, la contribution théorique et pratique des différents résultats de notre étude. Nous énoncerons également les limites qui caractérisent notre recherche, sans omettre de suggérer des avenues pour des recherches futures.

PORTÉE DE LA RECHERCHE

Le présent mémoire nous a permis d'approfondir notre connaissance du concept de loyauté organisationnelle, à la lumière de notre revue de la littérature. Nous avons pu ainsi identifier les antécédents de la loyauté organisationnelle et surtout mettre en évidence une catégorie de déterminants de cette loyauté, représentés par les pratiques de gestion des ressources humaines, qui constituent nul doute des moyens d'action importants dont disposent les gestionnaires pour accroître l'efficacité des organisations, via la loyauté organisationnelle des employés.

Notre étude confirme, au plan théorique, certains antécédents de la loyauté organisationnelle, tels qu'identifiés par des recherches antérieures. En effet, nos résultats s'alignent sur les conclusions de recherches ayant abouti aux mêmes déductions.

Ainsi, nous avons montré que certains facteurs individuels (ancienneté des employés dans l'organisation), ou liés à l'emploi (autonomie des employés dans le travail, position hiérarchique des employés), ou encore se rapportant aux pratiques de gestion des ressources humaines (satisfaction globale des employés vis-à-vis de la direction des ressources humaines, fréquence des contacts entre les employés et la direction des ressources humaines), influencent significativement (et positivement) la loyauté organisationnelle des employés.

Les résultats de notre étude renforcent aussi beaucoup de déductions dégagées par plusieurs études récentes relatives à l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la loyauté organisationnelle des employés. Ces résultats suggèrent, par la même occasion, de nouvelles pistes de recherche pour mieux évaluer l'effet de ces pratiques sur la performance organisationnelle, via la loyauté organisationnelle des employés.

Les déductions que peuvent tirer les gestionnaires de notre recherche élargissent la portée de notre étude, suggérant aux organisations de reconsidérer éventuellement leurs pratiques de gestion des ressources humaines en rapport avec la capacité de ces pratiques à développer la loyauté organisationnelle des employés, sachant que cette loyauté constitue un paramètre non négligeable de performance organisationnelle.

LIMITES DE LA RECHERCHE

S'il faut reconnaître une portée théorique et pratique à notre présente étude, il n'en demeure pas moins qu'elle renferme des limites susceptibles d'être surmontées par des recherches futures. Sur le plan méthodologique, le recours à l'utilisation de données secondaires restreint de prime abord la portée de ce mémoire, tant au niveau du choix limité des variables composant notre modèle conceptuel, qu'à celui de la mesure de ces variables. Dans le cas particulier des variables "fréquence des contacts entre la direction des ressources humaines et les employés" et "satisfaction globale des employés vis-à-vis de la direction des ressources humaines", nous pensons que d'autres items et mesures auraient pu ainsi être intégrés dans les questionnaires.

Cela aurait eu pour effet de permettre une analyse plus approfondie de l'influence de ce type de variables sur la loyauté organisationnelle. D'autre part, l'échantillon des hôpitaux retenus pour les besoins de l'étude n'est pas représentatif de la distribution générale des hôpitaux au Québec.

Quant aux limites empiriques, notre étude se limite à un cas d'espèce au niveau du secteur public, nul doute que son extension à des organisations d'une autre nature relevant du même secteur ou appartenant à d'autres secteurs lui donnerait plus de consistance.

Cependant, l'ensemble de notre modèle conceptuel explique 30 % de la loyauté organisationnelle. L'incorporation de nouvelles variables dans notre modèle conceptuel serait sans conteste intéressante pour expliquer davantage la loyauté organisationnelle. Pour illustrer notre propos, et en nous basant sur plusieurs études récentes (Lambert, 1999; Chang, 1999), il sera possible de prédire par exemple que la mise en place de plans de carrière peut contribuer à développer la loyauté organisationnelle des employés.

Des applications ultérieures de notre modèle pourraient intégrer de tels déterminants, par ailleurs déjà recensés par les théoriciens et qui permettent de mieux expliquer la loyauté organisationnelle des employés.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Malgré ces limites, nous pensons que les résultats de notre recherche ouvrent des voies pour des recherches futures, à l'effet d'approfondir davantage notre connaissance de l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la loyauté organisationnelle des employés. Ces recherches pourraient ainsi élargir notre modèle à des pratiques de gestion des ressources humaines, telles les promotions des employés, la gestion des carrières, le design organisationnel etc. En tout état de cause, nous pensons que pour gagner la loyauté des employés, l'instauration de nouveaux modèles s'impose, basés sur une perception des employés comme la source première de richesse pour l'organisation. Ces modèles doivent intégrer un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines, à travers une vision renouvelée de la gestion des ressources humaines, une gestion désormais alignée sur les objectifs généraux des organisations (Guérin et Wils, 1992).

D'autres analyses et tests statistiques peuvent être effectués sur nos données. Concernant cet aspect, nous suggérons de sélectionner un ensemble de variables explicatives de la loyauté organisationnelle (relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines) afin de déterminer leur contribution commune sur la variable dépendante. Il s'agira dès lors de mesurer l'efficacité de ces pratiques à partir de leur capacité à augmenter la loyauté organisationnelle des employés.

Enfin, nous espérons que ce mémoire va susciter une continuation de notre réflexion sur ce domaine de recherche qu'est le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines vis-à-vis de la loyauté organisationnelle et du succès des organisations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alhbrandt, R., Lean, C. & Murrell, A., «Employee Involvement Programmes Improve Corporate Performance», *Long Range Planning*, 1992, 25, 11-98.

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.

Allen, N. J. & Meyer, J. P., «Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?», *Journal of Business Research*, 1993, 26, 49-61.

Alnajjar, A., «The Impact of Selected Psycho-social Variables upon Employees' Organizational Commitment in the United Arab Emirates», *Social Behavior Personality*, 1999, 27, 523-532.

Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. & Alonso, R.C., «On Operationalizing the Concept of Commitment», *Social Forces*, 1973, 51, 448-454.

Anderson, A. B., Bavilesky, A. & Hum, D. J., «Measurement: Theory and Techniques», dans Rossi, P. H., Wright J. D. & Anderson A. B., «Handbook of Survey Research», *Academic Press*, 1983, 231-287.

Angle, H. & Perry J., «An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, 1-14.

Angle, H., «Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences», *Sociology of Work and Occupations*, 1983, 10, 123-146.

Appelbaum, S.H., Simpson, R. & Shapiro, B.T., «The tough test of downsizing», 1987, *Organisational Dynamics*, 16, p. 68-79.

Aranya, N. & Jacobson, D., «An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment», *Journal of Social Psychology*, 1975, 97, 15-22.

Aranya, N. & Ferris, K. R., «A Reexamination of Accountants' Organizational Professional Conflict», *Accounting Review*, 1984, 59, 1-14.

Aranya, N., Kushnir T. & Valency, A., «Organizational Commitment in a Male Dominated Profession», *Human Relations*, 1986, 39, 433-448.

Arnold, H. & Feldman, J., «A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover», *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67, 350-360.

Aryee, S., Luk V. & Stone, R., «Family-Responsive Variables and Retention-Relevant Outcomes among Employed Parents», *Human Relations*, 1998, 51, 73-87.

Ashford, S. J., Lee C. & Bobko, P., «Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory Based Measure and Substantive Test», *Academy of Management Journal*, 1989, 32, 803-829.

Baghat, R. S. & Chassie, M. B., «Determinant of Organizational Commitment in Working Women: Some Implications for Organizational Integration», *Journal of Occupational Behavior*, 1980, 17, 50-57.

Baillargeon, G. & Rainville, J., *Statistiques appliquées: régression multiple*, 1979, Université du Québec à trois rivières, Les Éditions SMG.

Bar Hayim, A. & Berman, G. S., «The Dimensions of Organizational Commitment», *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13, 379-387.

Barling, J., Wade B. & Fullagar, C., «Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergent Models», *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63, 49-61.

Bartol, K. M., «Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover : A Multidimensional Approach», *Academy of Management Journal*, 1979, 22, 815-821.

Bateman, T. S. & Strasser, S., «A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, 1984, 27, 95-112.

Becker, H. S., «Note on the Concept of Commitment», *American Journal of Sociology*, 1960, 66, 32-42.

Becker, T. E., Randall, M. & Riegel, D. C., «The Multidimensional View of Commitment and the Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation», *Journal of Management*, 1995, 21.

Belout, A., L'évaluation des services des ressources humaines dans le milieu hospitalier québécois par l'approche "constituantes multiples", 1994, Université de Montréal, École de Relations industrielles.

Belout, A. & Dolan S., «l'évaluation des directions des ressources humaines dans le secteur public québécois par l'approche "multiple constituency" : étude empirique et modélisation», *Relations industrielles*, 1996, 51, 726-754.

Benkhoff, B., «Ignoring Commitment is Costly : New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance», *Human Relations*, 1997, 50.

Bergeron, J. L., Côté Léger, N., Jacques, J. & Bélanger, L., *Les aspects humains de l'organisation*, 1979, Gaëtan morin & associés ltée.

Betcherman, G., *Workplace Change in Canada :The Broad Context*, in *Contract & Commitment Employment Relations in the New Economy*, 1999, Verma, A, Chaykowski, R. P.

Bicos, S. K., «Employee Participation Without Pain», *HR Management*, 1990, 89-92.

Blau, G., «The Measurement and Prediction of Career Commitment», *Journal of Occupational Psychology*, 1985, 58, 277-288.

Blau, G., Paul A. & St. John, N., «On Developing a General Index of Work Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 1993, 42, 298-314.

Blood, M. R., «Work Values and Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 1969, 53, 456-459.

Bourbonnais, J.P. & Gosselin, A., «Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon», *Gestion*, 1988, 23-30.

Boutin, A., *Gestion des ressources humaines en milieu hospitalier: bilan et perspectives*, 1985, Association des hôpitaux du Québec, B.N.C.

Brief, A. P. & Aldag, R. J., «Antecedents of Organizational Commitment among Hospital Nurses», *Sociology of Work and Occupations*, 1980, 7, 210-221.

Brooks, J. L. & Seers, A., «Predictors of Organizational Commitment: Variations across Career Stages», *Journal of Vocational Behavior*, 1991, 38, 53-64.

Brown, M. E., «Identification and some Conditions of Organizational Involvement», *Administrative Science Quarterly*, 1969, 14, 346-355.

Bruning, N. S. & Snyder, R. A., «Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, 1983, 26, 485-491.

Buchanan, B., «Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 1974a, 19, 533-546.

Buchanan, B., «Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment», *Public Administration*, 1974 b, 4, 339-347.

Bucholz, R., «An Empirical Study of Contemporary Beliefs about Work in American Society», *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63, 219-227.

Candau, P., «L'évaluation de la qualité des services internes», *Personnel*, 1992, 332, 38-41.

Candau, P., «Évaluer la qualité dans la fonction ressources humaines», 1994, A.N.D.C.P., *Personnel*, 354, 81-88.

Carson, K. D. & Bedean, G., «Career Commitment Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties», *Journal of Vocational Behavior*, 1994, 44, 237-262.

Cascio, W. F., «Downsizing : What do we have know ? What have we learned?», *Academy of Managemen Executive*, 1993, 7, 95-104.

Chang, E., «Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turn over Intention», *Human Relations*, 1999, 52.

Chelte, A. & Tausky, C., «A Note on Organizational Commitment», *Work and Occupations*, 1986, 13, 553-561.

Cohen, A. & Gattiker, U. E., «An Empirical Assessment of Organizational Commitment using the Side-Bet Theory Approach», *Relations Industrielles*, 1992, 47, 439-463.

Cohen, A., «Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups : A Meta-Analysis», *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13, 539-558.

Cohen, A., «Organizational Commitment and Turn over: A Meta Analysis», *Academy of Management Journal*, 1993, 36, 1140-1157.

Cohen, A., «On the Discriminant Validity of the Meyer and Allen's Measure of Organizational Commitment : How Does it Fit with the Work Commitment Construct», *Educational and Psychological Measurement*, 1996, 56(3), 494-503.

Cohen, A., «Relationship among Five Forms of Commitment : An Empirical Assessment», *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20, 285-308.

Colarelli, S. M. & Bishop, R. C., «Career Commitment: Functions, Correlates, and Management», *Group & Organization Studies*, 1990, 15, 158-176.

Rapport du Comité consultatif sur le milieu de travail en évolution. 1997. *Réalités changeantes, besoins constants*, chap.2. Ottawa : Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 5-26.

Colin, C., «La valorisation de l'éducation et de l'expérience professionnelle à travers le salaire: quelles différences entre hommes et femmes? », *Les cahiers du Mage*, 1997.

Cooper, C. L. & Rousseau, D. M., «Trends in Organizational Behavior», *John Wiley & Son*, 1997, 4, 107-121.

Cotton, J. L. & Tuttle, J. M., «Employee Turnover : A Meta Analysis and Review with Implications for Rresearch», *Academy of Management Review*, 1986, 11, 55-70.

Currivan, D. B., «An Analysis of Causal Relationships in a Model of Organizational Commitment», *Dissertation Abstract International (Humanities and Social Sciences)*, 1999, 60 (2-A).

DeCottis, T. A. & Lelouarn, J., «A Predictive Study of Voting Behavior in a Representative Election using Union Instrumentality and Work Perceptions», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, 27, 103-118.

DeCottis, A. & Summers, T. P., «A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment», *Human Relations*, 1987, 40, 445-470.

Dolan, S. L. & Arsenault, A., *Le stress en salle d'urgence et en soins intensifs: une recherche action et évaluative*, 1983, Université de Montréal.

Dolan, S. L. & Arsenault, A., *Étude des principaux risques pour la santé et sécurité des policiers*, Rapport interne, 1987, Université de Montréal.

Dolan, S. L., Hogue, V. P. & Harbottle, J., «L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec; Etude comparative en fonction des tailles des entreprises», dans Blouin, R. (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec*, 1990, Yvon Blais, Cowansville.

Dolan, S. L., Lamoureux, G. & Gosselin, E., *Psychologie du travail et des organisations*, 1996, Gaetan Morin.

Dolan, S. L. & Garcia, S., *La gestion par valeurs: une nouvelle culture pour les organisations*, 1999, Éditions nouvelles.

Dubin, R., «Industrial Workers' Worlds: A Study of the "Central Life Interests" of Industrial Workers», *Social Problems*, 1956, 3, 131-142.

Dupur, V., *De moins en moins d'infirmières*, Juillet 2000, Actualités, Rapport annuel de l'Institut Canadien d'Information sur la Santé (I.C.I.S).

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D., «Perceived Organizational Support», *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 500-507.

Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, 1961, New York, Free Press.

Fabi, B., Martin, Y. & 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*, 1998, 6, 48-54.

Farrell, D. & Rusbult, C. E., «Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turn over: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Involvements», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, 28, 78-95.

Fitz-Enz, J., *How to Measure Human Resource Management*, 1984, McGraw Hill, New York.

Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M., *Strategic Human Resource Management*, 1984, John Wiley & Sons, New York.

Gaetner, K. N. & Nollen, S. D., «Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization», *Human Relations*, 1989, 42, 975-991.

Gandz, J., «The Missing Links», *Canadian Business* 596, 1986, 221-227.

Gilles, A., *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales*, 1994, Montréal, McGraw-Hill.

Glisson, C. & Durrick, M., «Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33, 61-81.

Centre de Documentation
 Dép. de sciences économiques
 Université de Montréal
 C.P. 3128 Succ. "A"

- Gordon, M. E., Philpot, J.W., Burt, R. E., Thompson, C. A. & Spiller, W. E., «Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates», *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65, 479-499.
- Gouldner, A. W., «The Problem of Royalty in Groups under Tension», *Social Problems*, 1954, 82-88.
- Gouldner, A. W., «Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles-I», *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2, 281-306.
- Gouldner, A. W., «Cosmopolitan and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles II», *Administrative Science Quarterly*, 1958, 2, 444-480.
- Grau, L., Chandler, B., Burton, B. & Kolditz, D., «Institutional Loyalty and Job Satisfaction among Nurses Aides in Nursing Homes», *Journal of Aging and Health*, 1991, 3, 47-65.
- Gray, D. E., «Gender and Organizational Commitment among Hospital Nurses», *Human Relations*, 1989, 42, 801-813.
- Greenhalgh, L., «Managing the Job Insecurity Crisis», *Human Resource Management*, 1983, 431-444.
- Grusky, O., «Career Mobility and Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, 1966, 10, 488-503.
- Guérin, G. & Wils, T., «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse», dans Blouin R. (dir.), 1990, *Vingt-cinq ans de pratique de relations industrielles au Québec*, Yvon Blais, Cowansville.
- Guérin, G. & Wils, T., *Gestion des ressources humaines: Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, 1992, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Guérin, G., Wils, T. & Lemire, L., «L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines: le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec», 1997, *Relations industrielles*, vol.52, 61-90.

- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P., «A. Further Assessments of Meyer and Allen's (1991):Three Component Model of Organization Commitment» *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, 15-23.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E.,|||, «Employee Reactions to Job Characteristics», *Journal of Applied Psychology*, 1971 55, 259-286.
- Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H.T., «Personal Factors in Organizational Identification», *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15, 176-189.
- Hall, D. T. & Schneider, B., «Correlates of Organizational Identification as Function of Career Pattern and Organizational Type», *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, 340-350.
- Hall, D. T., *Conflict and Congruence among Multiple Career Commitment as the Career Unfolds*, Paper presented at annual meeting of Academy of Management, 1977, Orlando, Florida.
- Harris, R. T. & Eoyang, C. K., «A Typology of Organizational Commitment», Working paper, Massachusetts Institute of Technology, *Sloan School of Management.*, paper no 957, 1977,77.
- Heider, F., *The Psychology of Interpersonal Relations*, 1958, NewYork, Wiley.
- Heier, W. D., «Company Loyalty: A Zero Based Asset?», *Management Review*, 1980, 69, 57-61.
- Hirsch, P. M., «Organizational Effectiveness and the Institutional Environment», *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, 327-330.
- Hom, P. W., Katerberg, R. & Hulin, C. L., «Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover», *Journal of Applied Psychology.*, 1979, 64, 280-290.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. G., «Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, 1972, 18, 555-573.

- Hrebiniak, L. G., «Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence», *Academy of Management Journal*, 1974, 17, 649-662.
- Hunt, J. W. & Saul, P. N., «The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females», *Academy of Management Journal*, 1974, 18, 690-702.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B. & Van Wood, R., «Organizational Commitment and Marketing», *Journal of Marketing*, 1985, 49, 112-126.
- Igbaria, M., Meredith, G. & Smith, D. C., «Predictors of Intention of IS Professionals to Stay with the Organization in South Africa», *Information et Management*, 1994, 26, 245-256.
- Jamal, M., «Shift Work Related to Job Attitudes, Social Participation and Withdrawal Behavior: A Study of Nurses and Industrial Workers», *Personnel Psychology*, 1981, 34, 535-548.
- Jans, N. A., «Organizational Commitment, Career Factors and Career Life Stage», *Journal of Organizational Behavior*, 1989, 10, 247-266.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T., «Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models», *Academy of Management Journal*, 1993, 36, 951-995.
- Johnston, M., Parasurama, A., Futrell, C. & Black, W., «A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment», *Journal of Marketing Research*, 1990, 27, 333-344.
- Julien, G., *Les valeurs de gestion de l'administration publique québécoise*, Rapport de recherche, 1992, 1, École nationale d'administration publique.
- Kahn-Hut, R., Daniels, A. K. & Colvard, R., *Introduction: the Work Woman Do*, In R. Kahn-Hut., A. K. Daniels, R. Colvard, (Eds), *Women and Work: Problems and Prospects*, 1982, New York: Oxford University Press.

- Kanter, R.M., *Men and Women of the Corporation*, 1977, Newyork: Basic Book.
- Katz, D. & Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*, 1978, Newyork, Wilay, John., & Sons.
- Kelley, H. H. & Michela, J. L., «Attribution Theory and Research», *Annual Review of Psychology*, 1980, 31, 407-501.
- Koch, J. T. & Steers, R. M., «An Empirical Analysis of Organizational Identification», *Academy of Management Journal*, 1978, 14, 213-226.
- Koch, J. T. & Steers, R. M., «Job Attachment, Satisfaction, and Turn over among Public Sector Employees», *Journal of Vocational Behavior*, 1978, 12, 119-128.
- Koch, J. L. & Rhodes S.R., «Predictors of Turnoverof Female Factory workers», *Journal of Vocational Behavior*, 1981, 18, 145-161.
- Lambert, E. G., «A Path Analysis of the Antecedents and Consequences of Job Satisfaction and Organizational Commitment among Correctional Staff», *Dissertation Abstract International* (Humanities and Social Sciences), 1999, 60 (3- A).
- Larson, E. W. & Fukami, C. V., «Relationships between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union», *Proceedings of the Academy of Management*, 1984, 222-226.
- Lee, S. M., «Organizational Identification of Scientists», *Academy of Management Journal*, 1969, 12, 327-337.
- Lee, S. M., «Organizational Identification of Scientists», *Academy of Management Journal*, 1971, 14, 213-226.
- Lee, S. M., «An Empirical Analysis of Organizational Identification», *Academy of Management Journal*, 1971, 14, 213-226.

- Lewicki, R. J., «Organizational Seduction: Building Commitment to Organizations», *Organizational Dynamics*, 1981, 10, 5-22.
- Lincoln, J. R. & Kalleberg, A. L., «Work Organization and Workforce Commitment. A Study of Plants and Employees in the U.S and Japan», *American Sociological Review*, 1985, 50, 738-760.
- Locke, E. A., *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In: Dunnette, M.D. (Ed.) *Hand book of Industrial and Organizational Psychology*, 1976, Wiley, NewYork.
- Locke, E. A. & Latham, G. P., *A Theory of Good Setting and Task Performance*, 1990, Eglewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M., «The Definition and Measurement of Job Involvement», *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49, 24-33.
- Luthans, F., Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L., «Organizational Commitment : Analysis of Antecedents», *Human Relations*, 1987, 40 (4), 219-236.
- Luthans, F., Mc Caul, H. S. & Dodd, N. G., «Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese and Korean Employees», *Academy of Management Journal*, 1985, 28, 213-219.
- Mc Gee, 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, 638-642.
- Machiko, O., Transformations structurelles et changements dans les pratiques d'emploi au Japon, in "autour du modèle japonais", 1992, 169- 181.
- McLean Parks, J. & Kidder, D. L., «Till Death us Do Part...Changing Work Relationships in the 1990's», In: Cooper, C. L., D. M. Rousseau, (Eds.), *Trend in Organizational Behavior*, 1994, 1, 111-136.
- Marco, A. J., «The Effects of Non Job Related Educational Experiences on Organizational Commitment and Job Satisfaction», *Dissertation Abstract International*, 1982, 42.

Marsh, R. M. & Mannari, H., «Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study», *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 57-75.

Martin, T. N. & Shawn O'Laughlin, M., «Predictors of Organizational Commitment. The Study of Part time Army Reservists», *Journal of Vocational Behavior*, 1984, 25, 270-283.

Mathieu, J. E. & Zajac, D., «Review and Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment», *Psychological Bulletin*, 1990, 108 (2), 171-194.

McCune, J.T., Beatty, R.W. & Montagno, R.V., «Downsizing Practices in Manufacturing Firms», *Human Resource Management*, 1988, 27, 145-161.

Meyer, J. P. & Allen, N. J., «Testing the "Side Bet Theory" of Organizational Commitment: some Methodological Considerations», *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J., «Links between Work Experiences and Organizational Commitment during the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis», *Journal of Occupational Psychology*, 1988, 74, 152-156.

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, 152-156.

Meyer, J. P. & Allen, N. J., «Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations», *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, 372-378.

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, 710-720.

Meyer, R. C. & Schoorman, F. D., «Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, 1992, 35, 671-684.

- Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, 1973.
- Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, 1984, Paris, Edt. d'Organisation.
- Mobley, W. H., *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control* Reading, 1982, Addison Wesley Publishing Company.
- Morris, J. H. & Steers, R. M., «Structural Influences of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 1980, 17, 50-57.
- Morris, J. & Sherman, J. D., «Generalizability of an Organizational Commitment Model», *Academy of Management Journal*, 1981, 24, 512-526.
- Morishima, M., «Information Sharing and Firm Performance in Japan: Do Joint Consultation Committees Help?», *Industrial Relations*, 1991, 30, 37-61.
- Morrisson, E. & Robinson, S., «When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops», *Academy of Management Review*, 1997, 22, 226-256.
- Morrow, P. C., «Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment», *Academy of Management Review*, 1983, 8, 486-500.
- Morrow, P. C. & Wirth, R. E., «Work Commitment among Salaried Professionals», *Journal of Vocational Behavior*, 1989, 34, 40-56.
- Morrow, P. C., *The Theory and Measurement of Work Commitment*, 1993, Jai Press Greenwich, C.T. Inc.
- Mottaz, C. J., «An Analysis of the Relationship between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups» *Journal of Vocational Behavior*, 1986, 28, 214-228.
- Mottaz, C. J., «An Analysis of the Relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment», *The Sociological Quarterly*, 1987, 28, 541-558.

- Mottaz, C. J., «Determinants of Organizational Commitment», *Human Relations*, 1988, 41, 467-482.
- 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.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., «The Measurement of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14, 43-77.
- Mowday, R. T., Porter L. W. & Steers, R. M., *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, 1982, New York, Academic Press Inc.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S. & Arthur, A. W., «The Psychology of Withdrawal Process : A Cross Validational Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples», *Academy of Management Journal*, 1984, 27, 79-94.
- Mowday, R. T., *Chickens, Pigs, Breakfast and Commitment*, OB News, The Organizational Behavior Division., 2000 annual meeting of the Academy of Management-2000, Toronto.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E. & Price, J. L., «Employee Commitment: Resolving Some Issues», *Work and Occupation*, 1992, 19, 211-236.
- Nystrom, P.C., «Vertical Exchanges and Organisational Commitments of American Business Manager», *Group and Organization Studies*, 1990, 15, 296-312.
- Nohara, H., «Une nouvelle politique salariale pour les cadres japonais», 1996, *Problèmes Économiques*.
- Norris, D. R. & Niebuhr, R. E., «Professionalism, Organizational Commitment and Job Satisfaction», in *Accounting Organization*, 1983, *Accounting Organizations and Society*, 49-59.
- Norusis, M. J., *The SPSS Guide to Data Analysis for SPSS*, 1987, by SPSS Inc.

- Ogilvie, J. R., «The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment», *Group & Organization Studies*, 1987, 11, 335-359.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D., «Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment», *Journal of Applied Psychology*, 1980 65, 559-569.
- O'Reilly, C. & Chatman, J., «Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalisation on Prosocial Behavior», *Journal of Applied Psychology*, 1986 71, 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chaman, J. & Caldwell, D. F., «People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit», *Academy of Management Journal*, 1991, 34, 487-516.
- Ouchi, W., *Théorie Z. Faire face au défi japonais*, 1982, Inter éditions, Paris, v.o, Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Patchen, M., *Participation, Achievement and Involvement on the Job*, 1970, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
- Payette, A., *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, 1988, Presses de l'Université du Québec.
- Pennings, J. M., «The Relevance of the Structural Contingency Model for Organizational Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20.
- Pfeffer, J. & Lawler, J., «Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude Toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm», *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25, 38-56.
- Pincus, D. V., «Antecedents of Organizational Commitment in a Unionised Hospital Setting», *Dissertation Abstracts International*, 1986, 46, 2035-A.
- Pinks, G. J., *Facilitating Organizational Commitment Through Human Resource Practices*, 1992, IRC Press.

Porter, L. W. & Smith, F. J., The Etiology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of Initial Stages of Employee Organization Relationships, 1970, Unpublished manuscript.

Porter, L. W. & Steers, R. M., «Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism», *Psychological Bulletin*, 1973, 80, 151-176.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian P. V., «Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974 15, 87-98.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian P. V., «Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turn over Among Psychiatric Technicians», *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603-609.

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.

Price, J. L. & Mueller, C. W., «A Causal Model of Turnover for Nurses», *Academy of Management Journal*, 1981, 24, 543-565.

Quadagno, J. S., «Career Continuity and Retirement Plans of Men and Women Physicians», *Sociology of Work and Occupations*, 1978, 5, 55-74.

Randall, D. M., «Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited», *Academy of Management Review*, 1987, 12, 460-471.

Randall, D. M., Fedor, D. B. & Longenecker, C. O., «The Behavioral Expression of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 1990, 36, 210-224.

Randall, D. M. & Cote, J. A., «Interrelationships of Work Commitment Constructs», *Work and Occupation*, 1991, 18, 194-211.

- Randall, D. M., Grube, J. A. & Castaneda, M. B., «Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition», *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, 370-380.
- Reichers, A. E., «A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment», *Academy of Management Review*, 1985, 10, 465-476.
- Reichheld, F. F., *L'effet loyauté*, 1996, Dunod, Paris.
- Rhodes, S. R. & Steers, M., «Conventional v.s Worker-Owned Organizations», *Human Relations*, 1981, 1013-1035.
- Richman, L. S., «Getting Post Economic Security, Fortune», 1995, 131, 161-168.
- Rick, D., Hackett, P. B. & Peter, A. H, «Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment», *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, 15-23.
- Ritzer, G. & Trice, H. M., «An Empirical Study of Howard Becker's Side Bet Theory», *Social Forces*, 1969, 47, 475-479.
- Robinson, S. A., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M., «Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study», *Academy of Management Journal*, 1994, 37, 137-152.
- Rotter, J.B., «Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs*, 1966, 8, whole no. 609.
- Rotondi, T. J., «Personality Aspects of Organizational Identification», 1978, Ann Arbor, Michigan *University microfilms international*, in Rotter, J. B., «Generalized Expectancies for Internal vs External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs*, 1969.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D., «A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments», *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68, 429-438.

- 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*, 1992, 4, 13-20.
- Salancik, G. R., «Commitment and the Control of Organizational Behavior», in Staw, B. M., Salancik, G. R., (Eds.), *New Directions for Organizational Behavior*, 1977, Chicago, St Clair Press.
- Salancik, G. R., «Commitment is Too Easy», *Organizational Dynamics*, 1977, 62-80.
- Schneider, B., Hall, D. T. & Nygren, H. T., «Self Image and Job Characteristics as Correlates of Changes Organizational Identification», *Human Relations*, 1974, 24, 397-416.
- Scholl, R. W., «Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force», *Academy of Management Review*, 1981, 6, 589-599.
- Sheldon, M. E., «Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization», *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, 143-150.
- Schuler, R., *Managing Human Resources*, 1994, West Publishing company, New York.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. C., *The Measurement of Satisfaction and Retirement*, 1969, Chicago; Rand- Mc Nally,.
- Smith, F. J., «Work Attitudes as Predictors of Specific Day Attendance», *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 16-19.
- Sommer, S. M., Bae, S. H. & Luthans, F., «Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees», *Human Relations*, 1996, 49, 977-993.
- Sorensen, J. E. & Sorensen, T. L., «The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, 98-106.

- Staw, B. M., Two Sides of Commitment, Paper presented at annual meeting of *Academy of Management*, 1977, Orlando, Florida.
- Steers, R.M. & Braunstein, D.N., «A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings», *Journal of Vocational Behavior*, 1976, 9, 251-266.
- Steers, R. M., «Antecedents and Outcomes of Organizational», *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 46-56.
- Steers, R. M. & Rhodes, S. R., «Major Influences on Employee Attendance: A Process Model», *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63, 391-407.
- Stephen, M.D., *Collective Bargaining Outcomes and the Performance on the Firm*, 1993, Ph.D. thesis, University of Toronto, Centre for Industrial Relations.
- Stevens, S. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M., «Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment», *Academy of Management Journal*, 1978, 380-396.
- Stodgill, R. M., *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire, Form XII*, 1974, Columbus Ohio: Ohio State University.
- Storey, J., «Human Resource Management: Still Marching on, or Marching out», dans Storey, J., *Human Resource Management: A Critical Text*, 1995, Routledge, London.
- Strasser, S. & Bateman, T. S., *A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment*, Proceedings of the 14th annual meeting of American Institute for Decision Sciences, 1982, San Francisco.
- Stumpf, S. A. & Dawley, P.K., «Predicting Voluntary Turnover and Involuntary Turnover Using Absenteeism and Performance», *Academy of Management Journal*, 1984, 27, 308-329.
- Stumpf, S. A. & Harman, K., «Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal», *Academy of Management Journal*, 1984, 27, 308-329.

- Taylor, M., Audia, G. & Gupta, A., «The Effect of Lengthening Job Tenure on Manager's Organizational Commitment and Turn over», *Organization Science*, 1996, 7, 632-648.
- Thévenet, M., «Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres», *Revue de gestion des ressources humaines*, 1992, 2, 28-34.
- Tremblay, D. G. & Rolland, D., *Le modèle japonais de gestion au Québec: vers une hypothèse d'hybridation*, 1996, Cahier de recherche, no 96.3, Télé-Université, Université du Québec.
- Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M. & Balkin, D., 1996, Cahier de recherche no 96-30, École des hautes études commerciales.
- Trudel R., & Antonius, R., *Méthodes quantitatives appliquées aux sciences humaines*, 1991, Les Éditions de la Chenelière Inc. (Montréal).
- Tsui, A. & Milkovitch, G.T., *Dimensions of Personnel Department Activities: An Empirical Study*, 1985, Working Paper, Duke University.
- Ulrich, D., «Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners», *Human Resource Planning*, 1987, 10, 169-184.
- Ulrich, D.O. & La Fasto, F., *Organizational Culture and Human Resource Management*, in Handbook of Human Resource Management, 1995, chapter 17, Ferris & al. (eds), Cambridge: Blackwell.
- Vanderberg, R. J. & Scarpello, V., «A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship between Employee Commitments to the Occupation and the Organization», *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15, 535-547.
- Van Maanen, J., «Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department», *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, 207-228.
- Ward, C. J., «Central Life Interests and Commitment to Organization, Profession and Community Among Social Service Managers», Dissertation Abstracts International, 1981, 41, 3719-A.

- Ward, C. & Davis, J. E., «The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment», *Compensation & Benefits Management*, 1995, 35-40.
- Wallace, J. E., «Becker's Side Bet Theory of Commitment Revisited: Is it Time for a Moratorium or a Resurrection?», *Human Relations*, 1997, 50.
- Welsh, H. P. & La Van, H., «Interrelationships between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate», *Human Relations*, 1981, 34, 1079-1089.
- Werther, W. B., Davis, K. & Lee-Gosselin, H., *La gestion des ressources humaines*, 1990, Mc-Graw Hill, NewYork.
- Wiener, Y. & Guechman, A. S., «Commitment : A Behavioral Approach to Job Involvement», *Journal of Vocational Behavior*, 1977, 10, 47-52.
- Wiener, Y., «Commitment in Organizations: A Normative Review», *Academy of Management Review*, 1982, 7, 418-425.
- Withney, M., «Antecedents of Value Based and Economic Organizational Commitment, Proceedings of the annual meeting of the administrative sciences», Association of Canada, *Organizational Behavior Division*, 1988, 9, 124-133.
- Witt, A., «Reactions to Work Assignments as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification», *Journal of Business Research*, 1993, 26, 17-30.
- Wonnacot, T. & Wonnacot, R., *Statistiques*, 1991, Paris: Economica.
- Wood, S. & Albanese, M., «Can we Speak of High Commitment Management on the Shop Floor?», *Journal of Management Studies*, 1995, 32, 215-247.
- Wright, P., «Teller Job Satisfaction and Organizational Commitment as they Relate to Career Objectives», *Human Relations*, 1995, 43, 369-381.

Zahra, S. A., «Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: An Integrative Approach», *Akron business and Economic Review*, 1984, 15, 26-32.

Zammuto, R. F., «A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness», *Academy Management Review*, 1984, 9.

Zeffane, R., «Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees», *Human Relations*, 1994, 47, 977-1010.

ANNEXE 1

1

I.D.: _____

QUESTIONNAIRE

CLIENTS DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES (RH)

**RECHERCHE SUR L'ÉVALUATION DES SERVICES DES RH
PAR LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES**

**Université de Montréal
École de relations industrielles
GROUPE DE RECHERCHE EN ÉVALUATION
DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
265, avenue Mont-Royal ouest
Montréal, Québec
H2V 2S3
Tél.: 845-4043**

Janvier 1993

Nom de l'hôpital : _____

Code questionnaire : _____

Groupe-clients : _____

Montréal, Janvier 1993

Madame,
Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal effectue actuellement une étude dans son champ d'expertise. Cette recherche vise à analyser certaines dimensions des services des ressources humaines en se basant sur la satisfaction de leurs propres clients.

Le secteur hospitalier étant choisi comme terrain d'étude, nous restons confiants quant aux répercussions pratiques et enrichissantes de cette recherche sur les modes d'évaluation des services des RH dans les hôpitaux.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le présent questionnaire, tâche qui nécessitera au maximum 30 minutes de votre temps. Toutes les données resteront confidentielles. Seuls les résultats compilés pour l'ensemble des hôpitaux serviront d'analyse dans cette étude et seront communiqués à l'Association des Hôpitaux du Québec.

Vous trouverez ci-jointes des enveloppes pour le retour du questionnaire. Nous vous prions de nous le retourner avant le 25 février 1993.

Veuillez agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Shimon Dolan
Chercheur senior
Tél: 845-4043

Belout Adnane
Chercheur
Tél: 845-4463

- INSTRUCTIONS -

1. On peut répondre à la plupart des questions en entourant un chiffre 1, 2, 3, 4, 5, ou une lettre a,b,c,d,e.

Si vous ne trouvez pas la réponse qui vous convient exactement, choisissez alors celle qui se rapproche le plus de votre situation.

2. S'il vous plaît, répondez à toutes les questions dans l'ordre.
3. La valeur de l'étude dépend de la spontanéité avec laquelle vous répondrez à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement confidentielles.
4. Si vous avez des explications ou des commentaires à faire, ne vous gênez pas, écrivez-les dans la marge ou à la fin du questionnaire.

MERCI POUR VOTRE COOPÉRATION !

INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS:

Dotation/Planification:

La dotation: Il s'agit de la gestion du recrutement, de la sélection et de l'accueil des ressources humaines. La planification englobe les activités de prévision des besoins des ressources humaines, de gestion des mouvements internes (promotions, retraites, départs, transferts...). Son but est d'éviter une insuffisance tant qualitative que quantitative des ressources humaines à l'hôpital (planification de la rémunération, de la formation, du recrutement, évaluation des ressources humaines, amélioration de la productivité par un meilleur suivi).

Développement et Formation:

Cette dimension réfère aux programmes visant à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances, de comportements ou d'attitudes, essentiels à l'exécution d'un travail.

Évaluation du rendement :

Il s'agit des activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé, c'est à dire sa contribution aux objectifs de l'hôpital (approches utilisées, techniques et outils adoptés ..).

Rémunération :

Cette dimension englobe les activités par lesquelles l'hôpital évalue les contributions des employés pour les rétribuer sous forme monétaire et non monétaire (avantages sociaux, salaires etc..). Les politiques salariales équitables, le contrôle de l'équité salariale par des programmes précis, le développement d'analyse des postes pour tous les emplois ...sont parties intégrantes de cette dimension.

Support aux employés et P.A.E (programmes d'aide aux employés):

Nous retrouvons dans cette dimension toutes les actions de la direction des RH pour venir en aide aux employés de l'hôpital quand ceux-ci en manifestent le besoin. On y trouve notamment les efforts de la direction des ressources humaines pour informer les employés, le suivi des réclamations des employés qu'il fait, son rôle d'assistant et de conseiller auprès des employés.

Santé et Sécurité au travail : Tous les programmes de prévention, d'aide et d'assistance relative à la sécurité des employés et à leur santé de façon générale.

Relations de travail:

Il s'agit de l'ensemble des relations avec les syndicats représentant les intérêts des différents groupes d'employés de l'hôpital.

Respect des politiques:

Cette dimension réfère aux activités de la direction des ressources humaines qui assurent une gestion efficace des procédures disciplinaires et une application équitable des règlements et des politiques. Le rôle de médiateur de la direction entre les employés et l'Hôpital fait partie de cette dimension. Cette dimension réfère au respect des lois et des programmes d'égalité par la direction des ressources humaines (égalité en emploi, non discrimination etc..)

Respect des législations:

Cette dimension réfère au respect des lois et des programmes d'égalité par la direction des ressources humaines (égalité en en emploi, non discrimination etc...)

Innovations en ressources humaines :

Il s'agit de la capacité de la direction des ressources humaines de proposer des idées, des politiques nouvelles eu égard aux évolutions de l'environnement. Une direction innovatrice serait une direction avant-gardiste par rapport aux orientations de la gestion des ressources humaines, une direction au courant des dernières tendances qui est capable de s'adapter aux nouvelles réalités de son domaine d'activité.

SECTION 1 : VOS ATTENTES VIS-A-VIS DE VOTRE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Voici une liste d'activités qu'une direction des ressources humaines est censée effectuer dans l'hôpital. Veuillez S.V.P. répondre à la question suivante pour chacune des activités qui y est présentée (encerclez le choix correspondant le mieux à votre évaluation).

NOTE : SI VOUS DESIREZ DES INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES SUR CHAQUE ACTIVITE, VOIR AU VERSO DE CETTE PAGE :

QUESTION : Jusqu'à quel point est-il important pour vous que votre direction des ressources humaines effectue chacune des activités suivantes ?

0 aucune information pour juger	1 pas du tout important	2 peu	3 important	4 très	5 extrêmement important			
Dotation/Planification			0	1	2	3	4	5
Développement et Formation			0	1	2	3	4	5
Rémunération			0	1	2	3	4	5
Support aux employés et P.A.E.			0	1	2	3	4	5
Santé et Sécurité au travail			0	1	2	3	4	5
Respect des législations			0	1	2	3	4	5
Relations de travail			0	1	2	3	4	5
Evaluation du rendement			0	1	2	3	4	5
Respect des politiques			0	1	2	3	4	5
Innovations en ressources humaines			0	1	2	3	4	5

SECTION 2:

A) VOS PERCEPTIONS GLOBALES DE VOTRE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

QUESTIONS : Veuillez pour chaque question répondre par un seul choix. Encerclez le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

1) De façon générale, Jusqu'à quel point votre direction des ressources humaines est-elle efficace ?

1	2	3	4	5
Pas du tout efficace	peu	efficace	très	Extrêmement efficace

2) De façon générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre direction des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Pas du tout satisfait	peu	satisfait	très	Extrêmement satisfait

3) De façon générale, avez-vous l'impression que votre direction des ressources humaines accomplit sa tâche de la façon que vous aimeriez qu'elle soit accomplie ?

1	2	3	4	5
Pas du tout	pas tellement	plus ou moins	en grande partie	Tout à fait

- 4) Jusqu'à quel point votre direction des ressources humaines a-t-elle répondu de façon adéquate à vos attentes en ce qui a trait à son orientation et à ses responsabilités liées à la gestion des ressources humaines?

1	2	3	4	5
Pas du tout	pas tellement	plus ou moins	en grande partie	Parfaitement répondu

- 5) Si cela était possible, dans quelle mesure apporteriez-vous des changements à la façon dont votre direction des ressources humaines accomplit ses tâches ?

1	2	3	4	5
Beaucoup de changements	assez	plus ou moins	peu	aucun

B) VOS PERCEPTIONS (PAR ACTIVITÉS) DE VOTRE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Voici une liste d'activités qu'une direction des RH peut effectuer. Dans cette section, nous vous demandons de porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre direction des RH dans l'accomplissement de chacune de ces activités. Veuillez SVP répondre pour chacune des activités ci dessous. Encerclez le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

0 aucune information pour juger	1 pas du tout efficace	2 peu	3 efficace	4 très	5 extrêmement efficace			
Dotation/Planification			0	1	2	3	4	5
Développement et Formation			0	1	2	3	4	5
Rémunération			0	1	2	3	4	5
Support aux employés et P.A.E.			0	1	2	3	4	5
Santé et Sécurité au travail			0	1	2	3	4	5
Respect des législations			0	1	2	3	4	5
Relations de travail			0	1	2	3	4	5
Evaluation du rendement			0	1	2	3	4	5
Respect des politiques			0	1	2	3	4	5
Innovations en ressources humaines			0	1	2	3	4	5

3) J'ai très peu de loyauté envers cet hôpital (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

4) Je pourrais accepter n'importe quelle affectation d'emploi juste pour continuer à travailler pour cet hôpital.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

5) Je trouve que mes valeurs et les valeurs de cet hôpital sont très similaires.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

6) Je suis fier(e) de dire aux gens que je fais partie de cet hôpital.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

7) Je pourrais envisager de travailler pour d'autres organisations du moment que le type d'emploi est similaire (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

12) Souvent, je trouve difficile d'être en accord avec les politiques de l'organisation sur des points importants ayant trait aux employés (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

13) Je suis réellement préoccupé(e) par le sort de cet hôpital

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

14) Pour moi c'est la meilleure de toutes les organisations pour lesquelles on peut travailler.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

15) Décider de travailler pour cette organisation a définitivement été une erreur de ma part (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

b) Au niveau de l'autonomie dans votre travail:

Concernant le degré de liberté que vous avez dans les décisions qui concernent votre travail, vous sentez-vous libre de....

(Encerclez votre réponse).

- décider quand quitter votre travail?

OUI _ NON

- décider comment organiser vos activités quotidiennes?

OUI _ NON

-décider quand prendre vos pauses-café?

OUI _ NON

SECTION 4 : FREQUENCE DES CONTACTS AVEC LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DE VOTRE HÔPITAL

a) Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir rencontré directement le personnel de la direction des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Très fréquemment	fréquemment	plus ou moins	peu	jamais

b) Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir effectué des échanges d'informations (par des écrits ou par d'autres moyens de communication) avec le personnel de la direction des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Très fréquemment	fréquemment	plus ou moins	peu	jamais

SECTION 5 : RENSEIGNEMENTS INDIVIDUELS

Le but de la présente section est de récolter certaines informations individuelles. Ces données serviront à évaluer et à comparer entre eux les différents groupes ayant répondu au présent questionnaire.

Encerclez la mention qui vous correspond :

- Sexe : M. F.

-) - **Âge** :
- a) 18 à 24 ans
 - b) 25 à 34 ans
 - c) 35 à 44 ans
 - d) 45 à 54 ans
 - e) 55 ans et plus

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre hôpital? (précisez le nombre d'années et de mois)

années : ____

mois : ____

- Parmi les six catégories d'emploi suivantes, mentionnez selon vous à quelle catégorie vous appartenez (encerclez une seule lettre).

a) Directeurs (sauf celui des ressources humaines)

b) cadres intermédiaires (ceux qui supervisent les infirmières, les employés professionnels et les employés non professionnels)

c) infirmières (incluant les infirmières bachelières)

d) employés professionnels

e) employés non professionnels

f) Conseil d'administration

COMMENTAIRES

Ceci complète la partie structurée du questionnaire. Comme d'habitude dans un questionnaire de ce type, nous ne pouvons récolter toutes les informations concernant votre travail.

Y a-t-il des éléments d'évaluation ou des problèmes que nous n'avons pas abordés qui seraient importants ? S'il vous plaît, veuillez utiliser l'espace ci-dessous pour nous les mentionner. Aussi, soyez tout à fait à l'aise si vous désirez donner des commentaires sur le questionnaire en général.

ANNEXE 2

)

I.D.: _____

QUESTIONNAIRE

RESPONSABLE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES (RH)

**RECHERCHE SUR L'ÉVALUATION DES SERVICES DES RH
PAR LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES**

Université de Montréal
École de relations industrielles
**GROUPE DE RECHERCHE EN ÉVALUATION
DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**
265, avenue Mont-Royal ouest
Montréal, Québec
H2V 2S3
Tél.: 845-4043

Janvier 1993

Nom de l'hôpital : _____

Code questionnaire : _____

Groupe-clients : _____

Montréal, Janvier 1993

Madame,
Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal effectue actuellement une étude dans son champ d'expertise. Cette recherche vise à analyser certaines dimensions des services des ressources humaines en se basant sur la satisfaction de leurs propres clients.

Le secteur hospitalier étant choisi comme terrain d'étude, nous restons confiants quant aux répercussions pratiques et enrichissantes de cette recherche sur les modes d'évaluation des services des RH dans les hôpitaux.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le présent questionnaire, tâche qui nécessitera au maximum 20 minutes de votre temps. Toutes les données seront confidentielles. Seuls les résultats compilés pour l'ensemble des hôpitaux serviront d'analyse dans cette étude et seront communiqués à l'Association des Hôpitaux du Québec.

Vous trouverez ci-jointes des enveloppes pour le retour du questionnaire. Nous vous prions de nous le retourner avant le 25 février 1993.

Veuillez agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Shimon Dolan
Chercheur senior
Tél: 845-4043

Belout Adnane
Chercheur
Tél: 845-4463

- INSTRUCTIONS -

1. On peut répondre aux questions selon trois modes :

- en entourant un chiffre 1 2 3 4 5
- en répondant directement (ex:le nombre d'années est : 6)
- en cochant un item :

___ X ___

Si vous ne trouvez pas la réponse qui vous convient exactement, choisissez alors celle qui se rapproche le plus de votre situation.

2. S'il vous plaît, répondez à toutes les questions dans l'ordre.
3. La valeur de l'étude dépend de la spontanéité avec laquelle vous répondrez à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement confidentielles.
4. Si vous avez des explications ou des commentaires à faire, ne vous gênez pas, écrivez-les dans la marge ou à la fin du questionnaire.

MERCI POUR VOTRE COOPÉRATION !

) **SECTION 1 : DONNÉES GÉNÉRALES SUR L'HÔPITAL ET LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Quel est le nombre total de lits à l'hôpital? : _____

Quel est le nombre total d'employés à l'hôpital? : _____

Parmi eux combien sont à temps plein? : _____
à temps partiel? : _____
temporaires? : _____

Quel est le pourcentage des employés syndiqués? : _____

Quel est le nombre total d'accréditations? : _____

Quel est le nombre total de cadres? : _____

ANCIENNETÉ DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Pour la question suivante, veuillez SVP considérer avoir une direction des ressources humaines si au moins une personne de votre institution se consacre à temps plein aux activités de gestion des ressources humaines.

QUESTION : Depuis combien de temps, à partir de l'année 1992, votre organisation s'est-elle dotée d'une direction des ressources humaines? (ancienneté)

Nombre d'année(s) : _____

Nombre de mois : _____

TAILLE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

QUESTION : Actuellement, quel est le nombre total d'employés de la direction des ressources humaines?

le nombre est : _____
Parmi eux combien d'employés sont à temps partiel? : _____

SECTION 2 : L'IMPORTANCE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

QUESTION : D'après vous, jusqu'à quel point serait-il facile de dissoudre (et de remplacer) votre direction des ressources humaines si les activités de celle-ci devaient être assumées par d'autres unités administratives?

1	2	3	4	5
facile	assez facile	plus ou moins	difficile	impossible

QUESTION : Si la direction des ressources humaines ne devait plus assumer ses activités (pour une raison ou une autre), avec quelle rapidité cela affecterait la mission et les objectifs de votre hôpital?

1	2	3	4	5
pas avant longtemps	en quelques mois	en quelques semaines	en quelques jours	instantanément

QUESTION : Jusqu'à quel point l'activité générale de votre direction des ressources humaines est connectée (interrelations) à chacune des directions ci-dessous mentionnées?

Basez vous sur la réalité vécue.

0 ne s'applique pas	1 aucune	2 peu	3 plus ou moins	4 beaucoup	5 énormément de connections
------------------------------	-------------	----------	--------------------	---------------	--------------------------------------

DIRECTIONS

-Direction générale	0	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des services professionnelles	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des soins infirmiers	0	1	2	3	4	5
---------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des ressources financières.	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des services hospitaliers	0	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des services de réadaptation	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des services administratifs	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

1) -Direction des services techniques	0	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---

QUESTION : Quel degré d'influence pensez-vous que chacune des directions suivantes a sur la solution des problèmes liés à l'atteinte de la mission et des objectifs de votre hôpital?

0 ne s'applique pas	1 aucune	2 peu	3 plus ou moins	4 beaucoup	5 énormément d'influence
------------------------------	-------------	----------	--------------------	---------------	--------------------------------

DIRECTIONS

-Direction générale 0 1 2 3 4 5

-Direction des services
professionnelles 0 1 2 3 4 5

-Direction des soins
infirmiers 0 1 2 3 4 5

-Direction des ressources
financières. 0 1 2 3 4 5

-Direction des services
hospitaliers 0 1 2 3 4 5

-Direction des services
de réadaptation 0 1 2 3 4 5

-Direction des services
administratifs 0 1 2 3 4 5

-Direction des services
techniques 0 1 2 3 4 5

-Direction des ressources
humaines 0 1 2 3 4 5

QUESTION : Quel niveau d'incertitude chacune des directions suivantes affronte selon vous dans sa gestion quotidienne? L'incertitude est définie comme un manque d'informations sur les événements futurs ; les différentes alternatives et leurs résultats restent imprévisibles. Encerchez un chiffre par directions.

0 ne s'applique pas	1 aucune	2 peu	3 plus ou moins	4 beaucoup	5 énormément d'incertitude
------------------------------	-------------	----------	--------------------	---------------	----------------------------------

DIRECTIONS

-Direction générale	0	1	2	3	4	5
-Direction des services professionnelles	0	1	2	3	4	5
-Direction des soins infirmiers	0	1	2	3	4	5
-Direction des ressources financières.	0	1	2	3	4	5
-Direction des services hospitaliers	0	1	2	3	4	5
-Direction des services de réadaptation	0	1	2	3	4	5
-Direction des services administratifs	0	1	2	3	4	5
-Direction des services techniques	0	1	2	3	4	5
-Direction des ressources humaines	0	1	2	3	4	5

SECTION 3: INFORMATION SUR LES MEMBRES DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES:

QUESTION : Pour chacune des affirmations ci-dessous, veuillez répondre par OUI ou NON. Encerclez votre choix.

- 1) Les membres de la direction des RH sont sous spécialisés par rapport aux exigences de leurs postes :

OUI - NON

- 2) Le responsable de la direction des ressources humaines détient:

- a) un bac en gestion des ressources humaines, en sciences du comportement ou autres disciplines connexes.
- b) une maîtrise (M.sc.) en gestion des ressources humaines, en sciences du comportement ou autres disciplines connexes.
- c) autres diplômes : _____

- 3) Dans l'ensemble, le personnel de la direction des ressources humaines a-t-il l'expérience nécessaire pour mener à bien les activités de son unité administrative ?

OUI - NON

- 4) Dans l'ensemble, le personnel de la direction des ressources humaines détient-t-il de bonnes connaissances sur les méthodes avancées dans les sciences du comportement et dans la gestion des ressources humaines (concepts et pratiques) ?

OUI - NON

- 5) Les responsables de la direction des ressources humaines sont-ils membres d'organisations professionnelles en gestion des ressources humaines (ou organisations oeuvrant dans le même domaine) ?

OUI - NON

- Si oui, assistent t-ils régulièrement aux réunions ?

OUI - NON

SECTION 4 : LES ORIENTATIONS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

QUESTION : Selon vous, lequel des comportements suivants décrit le mieux (caractérise le plus) celui adopté par votre direction des ressources humaines) depuis l'année 1990?

Aucune réponse n'est en soi bonne ou mauvaise, car le but n'est pas de juger mais d'identifier différents rôles joués par les directions des ressources humaines.

Après une lecture attentive des trois descriptions (catégories) ci dessous, identifiez celle qui correspond le plus à votre direction des ressources humaines.

CATÉGORIE A :

Les politiques de la direction ne sont pas établies de manière proactive. La planification s'opère à court terme et ne met pas l'accent sur les plans stratégiques de l'organisation mais plutôt sur les budgets. La marge de manoeuvre reste faible. Les clients du service sont notamment les cadres de premier niveau. Les activités de la direction sont routinières. Concernant la carrière dans le service, les accessions aux postes se font par voie de promotion; il n'est pas nécessaire de posséder de compétences particulières pour réaliser le travail.

CATÉGORIE B :

Les politiques sont explicites et visent l'atteinte des objectifs organisationnels. La planification des ressources humaines est très valorisée. Son horizon temporel est à moyen et à long terme. La marge de manoeuvre de la direction est grande. Le client principal est la haute direction. Cette direction des RH collabore avec les plus grandes instances. Ses activités focalisent sur l'innovation et la valorisation des ressources humaines. Cette direction dispose d'un statut égal à celui des autres directions.

CATÉGORIE C :

Les politiques sont bien établies et s'inspirent des pratiques des relations industrielles. La planification est à court terme (un à deux ans). Les clients de la direction des ressources humaines sont notamment les cadres de niveau intermédiaire. Les influences syndicales sur les modes de contrôle sont importantes. Les activités de la direction des ressources humaines supportent les positions des cadres supérieurs. Le rôle de la direction en tant qu'interprète en matière de relations de travail reste prépondérant. Le pouvoir de la direction des ressources humaines provient surtout de la gestion des relations de travail. Cette dernière recrute souvent à l'interne (par ex. d'autres unités administratives) et offre des postes qui tendent à former des professionnels de la gestion des ressources humaines.

La description qui correspond le plus à notre direction des ressources humaines est:

Cochez une seule case.

Catégorie A

Catégorie B

Catégorie C

