

Université de Montréal

Les déterminants de l'engagement de carrière par rapport à l'engagement organisationnel  
chez les professionnels en ressources humaines.

Par :  
Adolphe Félix Ngalle

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 deuxième cycle  
en relation industrielles

Février 2012

© Adolphe Félix Ngalle, 2012

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
Les déterminants de l'engagement de carrière par rapport à l'engagement organisationnel  
chez les professionnels en ressources humaines.

présenté par :  
Adolphe Félix Ngalle

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Brahim Boudarbat  
Président du jury

Tania Saba  
Directrice de recherche

Victor Haines  
Membre du jury

## SOMMAIRE

Le but de notre recherche est d'étudier l'influence de la réalisation des promesses relatives aux conditions d'emploi et de la réalisation des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière des PRH. Notre étude est empirique et basée sur une enquête réalisée auprès de 636 PRH exerçant au Québec.

Notre étude repose sur la théorie du contrat psychologique qui soutient que l'entente mutuelle et réciproque entre l'employeur et l'employé a des répercussions sur les comportements des travailleurs dont l'engagement organisationnel. Nous trouvons un lien intéressant à établir entre la réalisation des promesses liées aux conditions d'emploi et la réalisation des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession.

Nos résultats ont révélé que la réalisation par l'employeur des promesses liées aux conditions d'emploi va affecter l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière. Plus particulièrement la réalisation des promesses en lien avec le contenu de l'emploi et l'atmosphère sociale influence l'engagement organisationnel affectif tandis que la réalisation des promesses liées au développement externe influence l'engagement de carrière relatif aux alternatives limitées. Nos résultats montrent aussi que les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession influencent l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière. Notamment la réalisation des attentes relatives au rôle de partenaire d'affaire influence l'engagement organisationnel affectif.

Bref, la théorie du contrat psychologique offre un cadre explicatif intéressant pour comprendre la dualité de l'attachement des professionnels envers leur profession et envers l'organisation qui les emploie.

**Mots clés :** Contrat psychologique, violation, engagement organisationnel, engagement de carrière, professionnels en ressources humaines

## SUMMARY

The purpose of our research is to study the influence of the fulfillment of the employer's promises in regard the employment conditions and the fulfillment of the employees' expectations related to their practices roles on the organizational commitment as well as on the occupational commitment. Our study is empirical and based on a survey conducted among 636 HRP practicing in Quebec.

Our study uses the theoretical framework of the psychological contract suggesting the reciprocity of the mutual agreement between the employer and the employee has an impact on the workers' behaviours including the organizational commitment. We are finding an interesting link to establish between the fulfilment of the promises related to the employment conditions and the expectations related to the professional roles.

Our findings reveal that fulfilment of the promises made by the employer in regard to the employment conditions will affect the organizational commitment and the occupational commitment. In particular, the fulfilment of the promises link to the work content and the social atmosphere will influence the affective commitment, whereas keeping promises related to external development has an impact on limited alternatives. Also, the fulfilment of the expectations associated to the professional roles will influence the organisational commitment and the occupational commitment. Particularly, the fulfilment of expectations related to business partner role has an influence on affective commitment.

**Keywords:** psychological contract, violation, organizational commitment, occupational commitment, human resources professionals

## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	ix
REMERCIEMENTS.....	xi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTÉRTURE .....	4
1.1 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	5
1.1.1 LA DEFINITION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	5
1.1.1.1 L'engagement organisationnel affectif .....	6
1.1.1.2 L'engagement organisationnel raisonné.....	6
1.1.1.3 L'engagement organisationnel normatif .....	7
1.1.2 LES DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	8
1.1.2.1 Les déterminants de l'engagement organisationnel affectif .....	8
1.1.2.2 Les déterminants de l'engagement organisationnel raisonné.....	9
1.1.2.3 Les déterminants de l'engagement organisationnel normatif .....	10
1.2 L'ENGAGEMENT DE CARRIERE.....	11
1.2.1 LA DEFINITION DE L'ENGAGEMENT DE CARRIERE .....	12
1.2.1.1 L'engagement de carrière affectif .....	12
1.2.1.2 L'engagement de carrière raisonné .....	13
1.2.1.3 L'engagement de carrière normatif .....	13
1.2.2 LES DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT DE CARRIERE .....	14
1.2.2.1 Les déterminants de l'engagement de carrière affectif.....	14
1.2.2.2 Les déterminants de l'engagement de carrière raisonné .....	15
1.2.2.3 Les déterminants de l'engagement de carrière normatif.....	15
1.2.3 L'ENRACINEMENT PROFESSIONNEL.....	15
1.3 LES STRATEGIES DE CHOIX DE CARRIERE .....	18
1.3.1 PRESENTATION DES STRATEGIES DE CHOIX DE CARRIERE ET LEUR UTILITE ....	18
1.3.2 LES ETUDES MENTIONNANT LES STRATEGIES DE CHOIX DE CARRIERE ET LEURS CONFIRMATIONS .....	19
1.4 LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	21
1.4.1 LA DEFINITION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE .....	21
1.4.2 LES DIMENSIONS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	23
1.4.3 LE CONTENU DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	25
1.4.4 LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE .....	26
1.4.4.1 La définition de la violation du contrat psychologique .....	27
1.4.4.2 Les formes de violation du contrat psychologique .....	28
1.4.4.3 Les conséquences de la violation du contrat psychologique .....	29

<b>1.5 LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE APPLIQUE AUX PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (PRH) .....</b>	<b>30</b>
<b>1.5.1 LE ROLE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>31</b>
<b>1.5.2 LES ROLES DES PRH .....</b>	<b>32</b>
<b>1.5.2.1 Le rôle partenaire d'affaire .....</b>	<b>32</b>
<b>1.5.2.2 Le rôle d'agent de changement .....</b>	<b>33</b>
<b>1.5.2.3 Le rôle d'expert administratif .....</b>	<b>34</b>
<b>1.5.2.4 Le rôle de champion des employés .....</b>	<b>36</b>
<b>CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE, QUESTION DE RECHERCHE, MODÈLE CONCEPTUEL, HYPOTHÈSES.....</b>	<b>38</b>
<b>2.1 PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2 LA QUESTION DE RECHERCHE .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 LE MODELE CONCEPTUEL.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4 LES HYPOTHESES .....</b>	<b>46</b>
<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 TYPE DE RECHERCHE .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 ÉCHANTILLON ET INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNEES.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 LE MODELE OPERATOIRE.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.1 LA PREMIERE VARIABLE DEPENDANTE : L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .</b>	<b>55</b>
<b>3.3.2 LA DEUXIEME VARIABLE DEPENDANTE : L'ENGAGEMENT DE CARRIERE .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.3 LA PREMIERE VARIABLE INDEPENDANTE : LA VIOLATION DES PROMESSES RELATIVES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3.4 LA SECONDE VARIABLE INDEPENDANTE : LE NON-RESPECT DES ATTENTES RELATIVES AUX ROLES DES PRH .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.5 LES VARIABLES DE CONTROLE : L'AGE; LE SEXE; LA SCOLARITE; L'ANCIENNETE; LE NIVEAU HIERARCHIQUE .....</b>	<b>62</b>
<b>3.4 LA VALIDITE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>63</b>
<b>3.5 LE PLAN D'ANALYSE STATISTIQUE.....</b>	<b>65</b>
<b>3.5.1 L'ANALYSE STATISTIQUE DESCRIPTIVE .....</b>	<b>65</b>
<b>3.5.2 L'ANALYSE STATISTIQUE BIVARIEE.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.3 L'ANALYSE STATISTIQUE MULTIVARIEE.....</b>	<b>66</b>
<b>CHAPITRE IV : RÉSULTATS DES ANALYSES STATISTIQUES .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1 LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.1 LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTROLE .....</b>	<b>68</b>
<b>a. L'âge.....</b>	<b>69</b>
<b>b. Le sexe .....</b>	<b>69</b>
<b>c) Le niveau de scolarité .....</b>	<b>70</b>

d) Le niveau hiérarchique .....	70
e) L'ancienneté.....	71
4.1.2 LA DESCRIPTION DES VARIABLES DEPENDANTES .....	73
a) L'engagement organisationnel affectif .....	73
b) L'engagement organisationnel raisonné.....	75
c) L'engagement de carrière affectif .....	78
d) L'engagement de carrière relié à l'accumulation des coûts.....	80
e) L'engagement de carrière relié aux alternatives limitées.....	82
4.1.3 LA DESCRIPTION DES VARIABLES INDEPENDANTES.....	84
a) La violation des promesses relatives aux conditions de travail.....	84
b) Le non-respect des attentes relatives aux rôles des PRH .....	90
4.2 LES ANALYSES BIVARIEES.....	95
4.3 LES ANALYSES MULTIVARIEES.....	97
4.3.1 L'INFLUENCE DU NON-RESPECT DES ATTENTES RELATIVES AUX ROLES DES PRH SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL. ....	98
4.3.2 L'INFLUENCE DU NON-RESPECT DES ATTENTES RELATIVES AUX ROLES DES PRH SUR L'ENGAGEMENT DE CARRIERE.....	99
4.3.3 L'INFLUENCE DE LA VIOLATION DES PROMESSES RELATIVES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL. ....	100
4.3.4 L'INFLUENCE DE LA VIOLATION DES PROMESSES RELATIVES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL SUR L'ENGAGEMENT DE CARRIERE. ....	103
4.3.5 L'INFLUENCE DES VARIABLES DE CONTROLE ET DES VARIABLES INDEPENDANTES LIEES AUX ROLES DES PRH SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF ET RAISONNE.....	105
4.3.6 L'INFLUENCE DES VARIABLES DE CONTROLE ET DES VARIABLES INDEPENDANTES LIEES AUX ROLES DES PRH SUR L'ENGAGEMENT DE CARRIERE...	108
4.3.7 L'INFLUENCE DES VARIABLES DE CONTROLE ET DES VARIABLES INDEPENDANTES LIEES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL. ....	110
4.3.8 L'INFLUENCE DES VARIABLES DE CONTROLE ET DES VARIABLES INDEPENDANTES LIEES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL SUR L'ENGAGEMENT DE CARRIERE.....	113
 CHAPITRE V : DISCUSSION .....	 117
5.1 VERIFICATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	117
5.1.1 VERIFICATION DES HYPOTHESES : L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF.....	117
5.1.2 VERIFICATION DES HYPOTHESES : L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL RAISONNE.....	119
5.1.3 VERIFICATION DES HYPOTHESES : L'ENGAGEMENT DE CARRIERE AFFECTIF .	120
5.1.4 VERIFICATION DES HYPOTHESES : L'ENGAGEMENT DE CARRIERE RELATIF A L'ACCUMULATION DES COUTS.....	122

<b>5.1.5 VERIFICATION DES HYPOTHESES : L'ENGAGEMENT DE CARRIERE RELATIF AUX ALTERNATIVES LIMITEES.....</b>	<b>123</b>
<b>5.2 LES PRINCIPAUX CONSTATS.....</b>	<b>124</b>
<b>5.2.1 LES ELEMENTS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE RELIES AUX CONDITIONS D'EMPLOI LES PLUS IMPORTANTS CHEZ LES PRH.....</b>	<b>124</b>
<b>5.2.2 LES ELEMENTS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE RELIES AUX CONDITIONS D'EXERCICE DE LA PROFESSION LES PLUS IMPORTANTS CHEZ LES PRH.....</b>	<b>126</b>
<b>5.2.3 LA CAPACITE D'EXPLICATION DES DEUX FORMES D'ENGAGEMENT.....</b>	<b>126</b>
<b>5.2.4 L'IMPORTANCE DES CARACTERES INDIVIDUELS POUR EXPLIQUER LES DEUX FORMES D'ENGAGEMENT.....</b>	<b>128</b>
<b>5.3 LES CONTRIBUTIONS DE L'ETUDE.....</b>	<b>130</b>
<b>5.4 LES LIMITES.....</b>	<b>134</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>136</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>139</b>
<b>ANNEXE 1: LA MATRICE DE CORRELATION.....</b>	<b>145</b>



## **LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES**

FIGURE1: Le modèle conceptuel de recherche .....	43
TABLEAU I : Les statistiques descriptives reliées à l'âge des répondants .....	69
TABLEAU II : La distribution des répondants selon le sexe .....	69
TABLEAU III : La distribution des répondants en fonction du niveau de scolarité .....	70
TABLEAU IV : La distribution des répondants selon leur niveau hiérarchique .....	71
TABLEAU V : La distribution des répondants selon leur ancienneté dans l'organisation .....	72
TABLEAU VI : La distribution des répondants selon leur ancienneté sur le marché du travail .....	72
TABLEAU VII : La distribution des répondants selon l'engagement organisationnel affectif .....	74
TABLEAU VIII : La distribution des répondants selon l'engagement organisationnel raisonné .....	76
TABLEAU IX : La distribution des répondants selon l'engagement de carrière affectif .....	79
TABLEAU X : La distribution des répondants selon l'engagement de carrière relié à l'accumulation des coûts .....	81
TABLEAU XI : La distribution des répondants selon l'engagement de carrière relié aux alternatives limitées .....	83
TABLEAU XII : Le respect des promesses relatives aux conditions de travail .....	88
TABLEAU XIII : Le respect des attentes relatives aux rôles des PRH .....	93
TABLEAU XIV : Les corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes .....	97
TABLEAU XV : Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des attentes relatives aux rôles des PRH sur l'engagement organisationnel affectif et raisonné .....	99
TABLEAU XVI : Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des attentes relatives aux rôles des PRH sur l'engagement de carrière affectif, relié aux alternatives limitées et relié à l'accumulation des coûts .....	100

TABLEAU XVII : Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des promesses relatives aux conditions de travail sur l'engagement organisationnel affectif et raisonné.....	102
TABLEAU XVIII : Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des promesses relatives aux conditions de travail sur l'engagement de carrière affectif, relié aux alternatives limitées et relié à l'accumulation des coûts.....	104
TABLEAU XIX : Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux rôles des PRH sur l'engagement organisationnel affectif et raisonné .....	107
TABLEAU XX : Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux rôles des PRH sur l'engagement de carrière...	109
TABLEAU XXI : Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux conditions de travail sur l'engagement organisationnel .....	112
TABLEAU XXII : Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux conditions de travail sur l'engagement de carrière .....	115

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite adresser mes sincères remerciements à ma directrice de recherche, Mme Tania Saba, qui a bien voulu me donner l'opportunité de réaliser ce projet. Je vous remercie énormément de votre patience et de votre disponibilité. Votre encadrement et votre rigueur m'ont permis de me dépasser tout au long de ce projet de recherche.

Je désire aussi remercier mes parents, Brino et Angèle, qui m'ont toujours soutenu et encouragé dans mes projets. Merci d'avoir pris le temps d'effectuer la révision linguistique de mon projet de mémoire ainsi que de mon mémoire afin d'éliminer toutes coquilles. Vous êtes la source d'inspiration et de motivation qui m'accompagne chaque jour.

Un grand merci à mon frère Alain qui m'a toujours soutenu et supporté durant toutes ces années. Merci beaucoup pour tous les sacrifices.

Finalement, merci à mes amis qui ont su me motiver et m'encourager. Merci à Alex, Michella et Stéphanie. Votre support moral est très apprécié.

## **INTRODUCTION**

Les organisations font face à une multitude de problématiques qu'elles doivent régler dans le but d'assurer leur pérennité. La forte concurrence due à la mondialisation des marchés et les constants changements technologiques exercent une pression élevée sur les ressources humaines des organisations (Beer, 1997). De plus, le vieillissement de la population et les départs à la retraite massifs des baby-boomers représentent d'autres exemples de défis auxquels les ressources humaines des organisations devront composer. De ce fait, l'attraction et surtout la rétention des futurs talents deviennent des préoccupations de plus en plus importantes pour les organisations. Le besoin d'avoir une main d'œuvre mobilisée et compétitive est donc à l'origine de l'intérêt que les entreprises portent envers l'engagement organisationnel des employés. L'engagement organisationnel est le lien psychologique entre un individu et son organisation. Plusieurs études ont d'ailleurs été réalisées sur ce concept (Porter et al 1974, Meyer et Allen 1990, Tett et Meyer 1993 ; Riketta 2002). Certains écrits affirment qu'un engagement organisationnel fort rend les employés plus performants et plus satisfaits au travail (Meyer et Allen 1984; Wiener, 1987). Cependant, les pressions externes vont rendre les relations ente les employés et les employeurs moins stables.

Dans la présente étude, nous allons examiner la relation employés-employeurs et ses implications à l'aide de la théorie du contrat psychologique. En effet, la théorie du contrat psychologique a longtemps été utilisée pour étudier les relations d'emploi (Argyris, 1960; Rousseau, 1989 ; Morrison et Robinson, 1997 ; Hao et al. 2007). Le contrat psychologique est défini comme la croyance entretenue par un employé par rapport aux conditions d'un échange réciproque avec son employeur (Rousseau, 1989). À l'aide de cette approche, nous pourrons comprendre si le manquement d'un employeur envers ses promesses par rapport à un employé aura un effet négatif sur l'engagement organisationnel de ce dernier.

Nous effectuerons notre recherche sur les PRH (professionnels en ressources humaines). Devant tous les défis auxquels les organisations font face, les PRH devront aider ces dernières à mettre en place les outils nécessaires afin d'attirer, de retenir et de développer les travailleurs compétents qui sauront répondre aux besoins des entreprises avec succès. La fonction ressources humaines devra donc devenir une valeur ajoutée afin de procurer un avantage concurrentiel aux organisations. Si les professionnels en ressources humaines ont pour mission de veiller au bien-être et à l'atteinte des objectifs d'efficacité et d'efficience des organisations, ils font partie intégrante de la main d'œuvre et représentent aussi des talents pour les entreprises. Selon Ulrich (1997), les PRH ont quatre rôles principaux en entreprise. Ils doivent être des partenaires d'affaire responsables d'aligner les stratégies ressources humaines en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. Les PRH doivent aussi être des agents de changement pour permettre aux entreprises de mieux s'adapter aux pressions environnementales. Les PRH sont amenés à jouer un rôle d'expert administratif pour améliorer les processus organisationnels afin de les rendre plus efficaces. Enfin, les PRH doivent aussi devenir des champions des employés dans le but de mobiliser les travailleurs et d'augmenter leur productivité. Les quatre principaux rôles des PRH en entreprise vont nous permettre de comprendre leurs attentes particulières par rapport aux conditions d'exercice de leur profession. Néanmoins, les relations d'emploi étant soumises à des changements constants, les travailleurs vont de plus en plus orienter leur engagement vers la carrière (Neumark, 2001; Snape et Redman, 2003). L'engagement de carrière marque le lien psychologique qui existe entre un individu et sa profession (Lee et al, 2000). Les individus qui démontrent un engagement de carrière élevé, s'identifient fortement à leur profession tout comme les individus qui détiennent un engagement organisationnel élevé vont fortement s'identifier aux valeurs de l'organisation (Meyer et Allen, 1990; Blau, 2001).

Notre étude a été réalisée à l'aide de données collectées en 2006 auprès de 636 PRH membre de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés du Québec exerçant dans des organisations de dix employés et plus. Nous essayerons d'identifier les

attentes des PRH par rapport aux conditions d'exercice de leur profession en lien avec les quatre principaux rôles qu'ils sont amenés à jouer dans les organisations (partenaire d'affaire, agent de changement, expert administratif et champion des employés). Nous essayerons aussi de comprendre l'impact de la violation des promesses faites par l'employeur relatives aux conditions d'emploi sur l'engagement organisationnel par rapport à l'engagement de carrière des PRH. L'objectif de notre étude est de déterminer quelles violations du contrat psychologique relatives aux conditions de travail des PRH et relatives aux conditions d'exercice de leur profession, expliquent mieux l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière de ces derniers.

Notre mémoire est composé de cinq chapitres. Dans un premier temps, nous ferons une revue de la littérature afin de définir et de présenter les concepts clés de notre étude. Ces concepts sont l'engagement organisationnel, l'engagement de carrière et les stratégies de choix de carrière, le contrat psychologique et enfin les différents rôles des PRH. Dans un second temps, nous présenterons la problématique de notre projet de mémoire, la question de recherche, le modèle conceptuel et finalement les hypothèses. Ensuite, nous établirons la méthodologie de notre recherche. Elle sera composée de quatre étapes. La première étape fera état des différentes caractéristiques de notre recherche. La deuxième étape sera consacrée à la description de notre échantillon ainsi que de notre instrument de collecte des données. La troisième étape contiendra le modèle opératoire qui servira à mesurer nos variables. Le plan d'analyse statistique servant à traiter nos données quantitatives fera partie de la quatrième étape. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation des résultats des analyses statistiques. Dans le cinquième chapitre, nous allons discuter des résultats des analyses statistiques effectuées dans le chapitre précédent. La dernière partie est dédiée à la conclusion avec nos principaux constats et les pistes de recherches futures.

## **CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Dans notre étude, nous souhaitons obtenir une meilleure compréhension des déterminants de l'engagement organisationnel par rapport à l'engagement de carrière chez les PRH. Nous devons étudier les différentes théories qui mettent en lien ces concepts. Nous allons donc examiner les écrits sur les deux formes d'engagement (organisationnel et de carrière), la théorie du contrat psychologique et les rôles des PRH en entreprise.

Dans notre revue de littérature, nous allons premièrement recenser les écrits sur l'engagement organisationnel. Selon Meyer et Allen (1990), l'engagement organisationnel est composé de trois dimensions : affective, raisonné et normative. Nous définirons l'engagement organisationnel et nous présenterons ses trois dimensions ainsi que leurs déterminants. Deuxièmement, nous étudierons l'engagement de carrière et ses déterminants. Meyer, Allen et Smith (1993) vont constater dans leurs recherches que l'engagement de carrière est composé de trois dimensions semblables à celle de l'engagement organisationnel. Nous présenterons donc l'engagement de carrière affectif, raisonné, normatif et leurs déterminants. Ensuite, nous nous servons de la théorie de Blau (2001) pour étudier l'enracinement professionnel et ses deux dimensions : l'accumulation des coûts et les alternatives limitées. Troisièmement, nous allons présenter les stratégies de choix de carrière. Quatrièmement, nous examinerons les différentes études sur le contrat psychologique pour définir ce concept et pour mieux comprendre les effets de sa violation. La cinquième partie de ce chapitre sera consacrée aux rôles de la fonction ressources humaines et des PRH dans les organisations. Selon Ulrich (1997), les PRH ont quatre principaux rôles en entreprise : être des partenaires d'affaire, des agents de changement, des experts administratifs et des champions des employés. Nous présenterons donc ces quatre rôles.

## **1.1 L'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel est un concept clé dans notre étude. En effet, les organisations portent une attention particulière à la loyauté des employés et ses répercussions sur la motivation et la mobilisation de ces derniers. Le niveau de l'engagement organisationnel d'un employé va donc conditionner son ardeur au travail et aura un impact significatif sur sa motivation (McMurray et al; 2004). Dans cette partie, nous procéderons à la définition de l'engagement organisationnel. Ensuite, nous présenterons les trois dimensions de l'engagement organisationnel en utilisant la théorie de Meyer et Allen (1990). Ces trois dimensions sont l'engagement organisationnel affectif, raisonné et normatif. Pour finir, l'attention sera portée sur les antécédents de l'engagement organisationnel (affectif, raisonné et normatif).

### **1.1.1 La définition de l'engagement organisationnel**

Les études sur l'engagement organisationnel ont évolué au fil du temps. Au départ, les auteurs ont surtout étudié l'engagement l'organisationnel comme un concept unidimensionnel (Becker, 1960; Hrebiniack et Alluto, 1973; Porter et al, 1974). L'engagement organisationnel est alors défini comme l'attachement psychologique qu'un individu éprouve envers son organisation. Cependant, d'autres auteurs considèrent que l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel (Reichers, 1984; Meyer et Allen 1990). Selon Reichers (1985), l'engagement organisationnel est constitué de trois dimensions. La première dimension est basée sur la théorie dite du <<side-bets>> (théorie qu'il a reprise de Becker; 1960). Cette théorie indique que l'engagement organisationnel d'un individu va varier en fonction des investissements que ce dernier a réalisés dans l'entreprise où il travaille. La deuxième dimension porte sur le comportement d'un employé au fil du temps. L'engagement organisationnel est fortement relié à l'attachement d'un individu par rapport à un comportement qu'il détient depuis longtemps. La troisième dimension fait référence à la cohabitation entre les valeurs de l'employé et celles de l'entreprise. Meyer et Allen (1990) ont aussi utilisé une approche multidimensionnelle de



l'engagement organisationnel. En effet, ils considèrent que l'engagement organisationnel est composé de trois dimensions distinctes. L'engagement organisationnel affectif, raisonné et normatif. Nous étudierons ces trois dimensions en détails dans les sections suivantes.

#### **1.1.1.1 L'engagement organisationnel affectif**

L'engagement organisationnel affectif est défini comme l'attachement émotionnel qui pousse l'individu à s'identifier à l'organisation (Porter et al; 1974). Toujours selon Porter (1974), l'engagement organisationnel affectif est composé de trois facteurs comportementaux chez un employé. Le premier facteur est l'identification de l'individu aux objectifs et aux valeurs de l'organisation. L'employé va donc considérer les objectifs de l'organisation comme les siens. Le deuxième facteur est le désir de demeurer au service de l'entreprise. Si l'engagement organisationnel affectif est fort, ce dernier souhaitera rester dans l'entreprise le plus longtemps possible. Le troisième facteur est la volonté de l'individu de faire des efforts supplémentaires au nom de l'organisation. Un travailleur qui a un niveau d'engagement élevé envers son organisation, va s'impliquer d'avantage dans la réalisation des objectifs de celle-ci. Porter et al. (1974) poursuit en affirmant que l'engagement organisationnel affectif d'un employé est réel uniquement lorsque les trois éléments suscités sont présents. D'autres auteurs comme Meyer et Allen (1990) considèrent que l'engagement organisationnel affectif fortifie la loyauté des employés et augmente leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. En effet, la dimension affective de l'engagement organisationnel permet aux employés d'adopter des attitudes positives vis-à-vis de l'organisation (Porter, Steers et Mowday; 1994).

#### **1.1.1.2 L'engagement organisationnel raisonné**

Meyer et Allen (1990) identifient l'engagement organisationnel raisonné comme la deuxième dimension de l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel raisonné se produit lorsqu'un employé continue de travailler dans une

entreprise parce que les coûts associés à son départ sont plus importants que les avantages d'un nouvel emploi (Dictionary of Human Resources Management ; 2001). L'engagement organisationnel raisonné peut aussi se produire chez un employé lorsque les alternatives d'emplois similaires ou meilleures sont limitées.

L'engagement organisationnel raisonné a vu son origine dans la théorie des échanges (side-bet) de Becker (1960). Cette approche indique que l'individu va manifester un attachement envers l'organisation en lien avec les bénéfices qu'il en tire. Ces avantages peuvent être la sécurité d'emploi, les opportunités d'obtenir une promotion ou encore le fonds de pension. Il est très important de noter que ces avantages seront perdus si l'employé quitte l'organisation. Cette théorie est aussi connue sous le nom d'approche échangiste. Hrebiniack et Alluto (1973) vont étudier l'engagement organisationnel comme un échange qui se produit entre l'employé et l'entreprise. L'employé aura un niveau d'engagement élevé lorsque l'échange lui est favorable et un niveau d'engagement faible lorsque l'échange lui est défavorable. Meyer et Allen (1990) vont se servir des études précédentes pour expliquer la dimension raisonnée de l'engagement organisationnel. Dans leurs recherches, ils ont constaté que l'engagement organisationnel raisonné est fortement lié à la peur de l'employé de perdre des collègues de travail, un environnement de travail familier et les bénéfices d'un régime de retraite.

### **1.1.1.3 L'engagement organisationnel normatif**

L'engagement organisationnel normatif est la troisième dimension de l'engagement organisationnel selon Meyer et Allen (1990). Ils affirment que l'engagement organisationnel normatif survient lorsqu'un employé reste au service d'une entreprise par soucis d'obligation à cause des pressions externes. Ces pressions externes peuvent être dues à plusieurs situations. Par exemple un employé va rester dans une entreprise parce que cette dernière paye pour ses études. L'employé demeure au sein de l'organisation parce qu'il considère qu'il a une dette envers son employeur.

L'aspect moral est donc un facteur très important dans l'étude de l'engagement organisationnel normatif (Meyer et Allen; 1990).

### **1.1.2 Les déterminants de l'engagement organisationnel**

Plusieurs auteurs ont cherché à identifier les déterminants de l'engagement organisationnel chez un travailleur. Ces déterminants vont permettre de prédire le niveau d'engagement d'un individu par rapport à son organisation. D'après la littérature, les déterminants de l'engagement organisationnel sont séparés en trois catégories. Premièrement, nous avons les déterminants liés aux caractéristiques sociodémographiques comme l'âge, le sexe ou encore le niveau d'éducation. Ensuite, nous avons les déterminants liés à la personnalité à savoir le lieu de contrôle et la motivation. Finalement, nous avons les déterminants liés à l'emploi comme le salaire, l'ancienneté dans l'organisation et dans le poste et le niveau hiérarchique occupé. Dans notre étude nous allons présenter les déterminants de l'engagement organisationnel affectif, raisonné et normatif en majorité grâce aux travaux de recherche de Meyer et Allen (1990), ainsi que Meyer et al. (2002).

#### **1.1.2.1 Les déterminants de l'engagement organisationnel affectif**

Meyer et Allen (1990) ont étudié les déterminants de l'engagement organisationnel affectif dans une recherche qu'ils ont menée auprès d'employés non syndiqués répartis dans un magasin de commerce de détail, un hôpital et une bibliothèque universitaire. Les résultats de cette étude leurs permettent d'identifier plusieurs déterminants de l'engagement organisationnel affectif. Dans un premier temps, Meyer et Allen (1990) ont constaté que le niveau de défi que représente un poste affecte positivement l'engagement organisationnel affectif d'un employé. Ensuite, la clarté des rôles et des objectifs sont positivement liées à l'engagement organisationnel affectif. En effet, lorsque les objectifs ne sont pas clairement définis ou ne sont pas réalisables, l'employé sera démotivé. Le soutien de la direction par rapport aux idées et aux préoccupations des employés représente un autre déterminant

important de l'engagement organisationnel affectif. Meyer et Allen (1990) vont poursuivre en identifiant d'autres déterminants de l'engagement organisationnel affectif comme la cohésion entre les employés (le climat de travail), la fiabilité et le niveau de confiance des employés envers l'organisation, le souci d'équité de l'entreprise, l'importance que l'organisation accorde à ses employés, la rétroaction et enfin le niveau de participation accordé aux employés dans les décisions organisationnelles. Ces indicateurs sont positivement liés à l'engagement organisationnel affectif. Cependant Meyer et Allen (1990) mentionnent que les relations positives les plus significatives ont été observées entre le défi du poste, la fiabilité de l'organisation, l'importance que l'entreprise accorde aux employés, la clarté des rôles et l'engagement organisationnel affectif. D'autres auteurs comme Porter, Steers, Mowday, et Boulian (1974) affirment l'existence d'une relation positive entre l'âge et l'engagement organisationnel. Cette affirmation sera confirmée par les travaux d'Allen et Meyer (1993) qui précisent que l'engagement organisationnel affectif est plus fort chez les employés plus âgés. Ward et Davis (1995) quant à eux considèrent que le salaire est un déterminant de l'engagement organisationnel. Ils soutiennent que le salaire a un effet positif sur l'engagement organisationnel affectif des employés. Gavino, Martinez et Malosla (2010) observent que la qualité de la formation en entreprise va aussi avoir un impact sur l'engagement organisationnel affectif des travailleurs.

### **1.1.2.2 Les déterminants de l'engagement organisationnel raisonné**

La littérature fait état de plusieurs déterminants de l'engagement organisationnel raisonné. En premier lieu, Meyer et Allen (1990) font référence au transfert des compétences des employés d'une organisation à l'autre. En deuxième lieu, le niveau de scolarité de l'individu est un déterminant important de l'engagement organisationnel raisonné. Selon Meyer et Allen (1990), ces deux indicateurs (le transfert des compétences et le niveau de scolarité) sont négativement associés à l'engagement organisationnel. Les autres déterminants sont : la présence d'autres

possibilités d'emploi, la probabilité d'avoir à se déplacer afin de trouver des opportunités d'emploi semblables ou meilleures, le degré auquel l'employé a le sentiment d'avoir investi son énergie et son temps au service de son organisation et le niveau auquel le fonds de pension sera réduit dû à son départ de l'entreprise. Ces indicateurs sont positivement liés à l'engagement organisationnel raisonné selon Meyer et Allen (1990). Cependant, ces associations positives ne sont pas très prononcées. Cela s'explique par le fait que les coûts associés au départ de l'organisation peuvent varier d'un employé à l'autre. De plus, l'étude de Meyer et Allen (1990) a été menée auprès d'employés de différents niveaux hiérarchiques (agents, techniciens, superviseur et gestionnaire). Nous pouvons donc affirmer que la valeur des investissements d'un gestionnaire dans l'organisation est différente de celle d'un agent ou d'un technicien. D'autres auteurs ont aussi identifié des antécédents associables à l'engagement organisationnel raisonné. Parmi ces déterminants, nous pouvons noter le salaire. Cohen et Gattiker (1992) affirment que lorsqu'un individu a un salaire élevé, il a plus à perdre s'il quitte l'organisation. Cependant, il n'est pas unanimement établi dans la littérature qu'un lien positif existe entre le salaire et l'engagement organisationnel. Ensuite, l'ancienneté est aussi présentée comme un déterminant de l'engagement organisationnel raisonné. Cette approche implique que plus un employé a de l'ancienneté dans une entreprise, plus il aura à perdre lors de son départ (Koch et Steers, 1978; Meyer et Allen, 1984). Le nombre d'années de service est alors considéré comme un investissement par rapport à son employeur.

### **1.1.2.3 Les déterminants de l'engagement organisationnel normatif**

Meyer et Allen ont également étudié les déterminants de l'engagement organisationnel normatif. Nous avons vu que l'engagement organisationnel normatif fait référence à un sentiment d'obligation moral qui pousse l'employé à rester au sein de l'entreprise. Meyer et Allen (1990) affirment que le degré auquel un employé se sent redevable par rapport à son employeur, constitue un déterminant de l'engagement organisationnel normatif. Le second déterminant de l'engagement organisationnel

normatif est identifié par Weiner (1982). Il suggère que la socialisation de l'employé avant et après son entrée dans l'organisation représente un déterminant de l'engagement organisationnel normatif. En effet, si l'employé a développé des valeurs qui encouragent la loyauté, cela aura un effet positif par rapport à l'engagement organisationnel normatif. Meyer et Allen (1990) remarquent néanmoins qu'il existe peu d'études fiables qui ont été réalisées sur l'engagement organisationnel normatif et c'est pour cette raison que ses déterminants ne sont pas encore bien connus.

## **1.2 L'engagement de carrière**

L'engagement de carrière est un autre concept très important dans notre étude. L'engagement de carrière fait référence à l'attachement d'un individu par rapport à sa profession. Contrairement à un emploi, la carrière renvoie à l'exercice d'une profession dans un champ particulier sur une période à long terme. La carrière implique un cycle et donc des étapes subséquentes à franchir. Par exemple, au début de sa carrière un professionnel est considéré comme un junior et vers la fin de sa carrière il devient un senior. La carrière offre aussi la possibilité de progresser hiérarchiquement : par exemple un individu peut commencer sa carrière comme agent en ressources humaines, ensuite conseiller en ressources humaines et après directeur des ressources humaines. Plusieurs similarités théoriques existent entre l'engagement de carrière et l'engagement organisationnel. En effet, l'engagement de carrière est étudié comme un concept multidimensionnel tout comme l'engagement organisationnel. Meyer, Allen et Smith (1993) considèrent que l'engagement de carrière est composé de trois dimensions distinctes : affective, raisonnée et normative. Les études sur l'engagement de carrière font aussi référence à un concept nommé l'enracinement professionnel. D'après Blau (2001), l'engagement de carrière raisonné doit être séparé en deux dimensions : la dimension renvoyant à l'accumulation des coûts liés à un changement de carrière et la dimension qui fait référence aux alternatives limitées. Ces deux dimensions constituent l'enracinement professionnel (Blau; 2001).

Dans cette partie, nous allons définir l'engagement de carrière. Ensuite, nous présenterons ses trois dimensions (affective, raisonnée et normative) et leurs déterminants respectifs à l'aide des études de Meyer, Allen et Smith (1993). Pour finir, nous aborderons l'enracinement professionnel et ses dimensions (l'accumulation des coûts et les alternatives limitées) en lien avec la théorie de Blau (2001).

### **1.2.1 La définition de l'engagement de carrière**

L'engagement de carrière est défini dans la littérature comme le lien psychologique qui relie un individu à sa profession. Initialement, ce lien a été considéré comme l'attitude ou la réaction affective de cet individu par rapport à sa profession (Lee et al, 2000). Meyer, Allen et Smith (1993) ont identifié trois dimensions de l'engagement de carrière : affective, raisonnée et normative. Nous remarquons qu'il s'agit des mêmes dimensions utilisées par Meyer et Allen (1990) pour étudier l'engagement organisationnel. Cependant, d'autres auteurs comme Blau (2003), affirment plutôt que l'engagement de carrière est composé de quatre dimensions. Blau (2003) va reprendre les dimensions affective et normative de Meyer et Allen (1990), mais va ajouter deux nouvelles dimensions : une dimension référant à l'accumulation des coûts ainsi qu'une dimension revoyant aux alternatives limitées de carrière.

#### **1.2.1.1 L'engagement de carrière affectif**

L'engagement de carrière affectif est très comparable à l'engagement organisationnel affectif. Meyer, Allen et Smith (1993) définissent l'engagement de carrière affectif comme l'attachement émotionnel qu'un individu ressent vis-à-vis de sa profession. L'engagement de carrière affectif se manifeste par le désir et la volonté d'un travailleur d'exercer une profession. Il s'exprime aussi par l'intérêt qu'un individu porte à sa profession, sa fierté par rapport à son métier et enfin son

implication dans son ordre professionnel. Lorsqu'une personne a un engagement de carrière fort, elle s'identifie positivement à sa profession et n'envisage pas de changer de secteur d'emploi. L'individu qui ressent un engagement de carrière affectif envers sa profession va continuellement essayer de mettre ses compétences à jour et de s'informer sur les développements récents dans sa profession (Meyer, Allen et Smith; 1993). L'affiliation à un ordre professionnel, la participation volontaire à des colloques ou des conférences et l'abonnement à des revues spécialisés représentent aussi des indicateurs de l'engagement de carrière affectif (Meyer, Allen et Smith; 1993).

#### **1.2.1.2 L'engagement de carrière raisonné**

Selon Meyer, Allen et Smith (1993), l'engagement de carrière raisonné correspond à l'attachement d'un individu par rapport aux bénéfices que procure l'exercice d'une profession. L'engagement de carrière raisonné est lui aussi comparable à l'engagement organisationnel raisonné. L'engagement de carrière raisonné se développe lorsqu'un travailleur continue d'exercer une profession parce qu'il estime que changer de profession comporte plus d'inconvénients que d'avantages. Il reconnaît les coûts élevés associés à un changement de carrière ou de profession. Cependant, les individus avec un engagement de carrière raisonné sont moins intéressés à s'impliquer dans la promotion, la valorisation et la participation aux activités socioprofessionnelles comme les conférences et les ordres professionnels.

#### **1.2.1.3 L'engagement de carrière normatif**

L'engagement de carrière normatif est défini comme le sentiment d'obligation qui pousse l'individu à rester dans sa profession (Meyer, Allen et Smith, 1993; Blau, 2001). Tout comme l'engagement organisationnel normatif, l'engagement de carrière normatif fait référence à un sentiment d'obligation morale. La littérature n'est pas très élaborée en ce qui concerne la dimension normative de l'engagement organisationnel.



C'est pour cette raison que l'origine du sentiment d'obligation n'est pas encore très claire (Blau ; 2001).

### **1.2.2 Les déterminants de l'engagement de carrière**

Tout comme les déterminants de l'engagement organisationnel, les déterminants de l'engagement de carrière vont nous aider à prédire le niveau d'engagement d'un individu par rapport à sa profession. Nous utiliserons essentiellement les travaux de recherche de Meyer, Allen et Smith (1993) afin d'identifier les déterminants de l'engagement de carrière. Nous allons donc présenter les déterminants de l'engagement de carrière affectif, raisonné et normatif.

#### **1.2.2.1 Les déterminants de l'engagement de carrière affectif**

Meyer, Allen et Smith (1993) ont réalisé une étude auprès d'étudiantes et d'infirmières certifiées afin d'observer les relations entre l'engagement de carrière et certaines variables organisationnelles. Ils ont constaté que l'engagement de carrière affectif est positivement lié à la participation aux activités socioprofessionnelles et l'entraide entre les collègues. L'engagement de carrière affectif est négativement associé aux intentions de quitter la profession et l'organisation. Meyer, Allen et Smith (1993), poursuivent en affirmant que l'engagement de carrière affectif est négativement associé à la négligence dans la réalisation des tâches, les absences volontaires et les retards. Cependant, d'autres auteurs comme Blau (2001) considèrent que les résultats de cette étude sont assez limités car bien que les associations soient présentes, elles demeurent relativement faibles. Selon Meyer Allen et Smith (1993), lorsque la participation aux activités socioprofessionnelles est une expérience positive pour l'individu, cela renforce son engagement de carrière affectif. La qualité des tâches à effectuer et l'opportunité de développer de nouvelles compétences, constituent aussi d'autres déterminants de l'engagement de carrière affectif.

### **1.2.2.2 Les déterminants de l'engagement de carrière raisonné**

L'engagement de carrière raisonné représente l'attachement d'un individu aux bénéfices offerts par la profession. Meyer, Allen et Smith (1993) indiquent que l'engagement de carrière raisonné est négativement associé aux activités socioprofessionnelles, aux intentions de quitter la profession et ainsi qu'aux intentions de quitter l'organisation. Les auteurs observent aussi des relations négatives entre l'engagement de carrière raisonné et la loyauté, les absences volontaires ainsi que les retards. Néanmoins, l'engagement de carrière raisonné est positivement associé aux variables qui représentent un sentiment d'investissement comme le nombre d'années de formation pour accéder à la profession, le nombre d'années d'expérience et le statut d'emploi.

### **1.2.2.3 Les déterminants de l'engagement de carrière normatif**

Nous avons établi que l'engagement de carrière normatif représente le sentiment d'obligation qui pousse l'individu à rester au sein de sa profession. Meyer, Allen et Smith (1993) ont identifié deux déterminants majeurs de l'engagement de carrière normatif. Dans un premier temps, les auteurs font référence à la pression sociale qu'un individu peut ressentir face à son choix de carrière. Par exemple, un individu peut devenir médecin en grande partie à cause des générations précédentes dans sa famille qui étaient aussi des médecins (grand-père et père). Cela risque donc de générer une pression interne chez l'individu qui va engendrer un sentiment d'obligation de demeurer dans la profession. Dans un second temps, Meyer et al. (1993) affirment que lorsqu'un employé reçoit une compensation pour accéder à une profession, cela provoque un sentiment d'obligation de rester dans cette profession.

### **1.2.3 L'enracinement professionnel**

Blau (2001) considère que l'engagement de carrière est composé de quatre dimensions distinctes. D'abord, il reprend les dimensions affective et normative que Meyer, Allen et Smith (1993) avaient utilisées dans leurs recherches. Ensuite, Blau

(2001) va ajouter la dimension alternative limitée de l'engagement de carrière et la dimension accumulation des coûts de l'engagement de carrière. Ces deux nouvelles dimensions représentent ce qu'il appelle l'enracinement professionnel. Cependant, d'autres auteurs comme Carson et al. (1995) considèrent que l'enracinement professionnel est composé de trois dimensions : l'investissement professionnel, les coûts émotionnels et enfin les alternatives limitées. L'investissement professionnel mesure l'accumulation des efforts (investissements) qu'un individu a fournis par rapport à sa profession. Il est important de noter que ces investissements seront perdus si l'individu change de profession. Parmi ces derniers, nous notons le temps mis pour accéder à la profession, les avantages financiers, les compétences acquises ainsi que la formation en lien avec la profession. Les coûts émotionnels représentent le prix affectif anticipé associé à la poursuite d'une nouvelle profession. Ce prix peut être la perte d'un réseau de contact, ou encore la perte de la reconnaissance acquise auprès de ses pairs. Les alternatives limitées font état du manque de possibilités de s'engager dans une nouvelle profession.

Cependant, contrairement à Carson (1995), Blau (2001) affirme que l'enracinement professionnel est mieux représenté en deux dimensions : l'accumulation des coûts et les alternatives limitées. Blau (2001) va donc éliminer la dimension des coûts émotionnels. Il considère que Carson et al. (1995) ne définissent pas clairement la dimension des coûts émotionnels. La distinction entre les coûts émotionnels et l'investissement professionnel paraît encore très floue. Cette confusion peut être attribuée au fait que le concept des coûts émotionnels est mal défini et cela nuit fortement à son opérationnalisation et donc à la vérification de sa validité (Blau, 2001). Au cours de ses recherches, Blau (2001) a observé une relation positive entre les coûts émotionnels et les investissements. Cela montre le chevauchement entre les deux concepts. Au cours de la même étude, Blau (2001) observe aussi une association positive forte entre les coûts émotionnels et l'accumulation des coûts ( $r = 0.89$ ). Cette

forte association remet en cause la validité des coûts émotionnels comme une dimension à part entière de l'enracinement professionnel.

Pour Blau (2001), les alternatives limitées représentent la perception d'un manque d'opportunités d'acquérir une autre profession. La dimension renvoyant aux alternatives limitées de l'engagement de carrière implique que l'individu continue d'exercer sa profession uniquement parce qu'il n'y a pas de possibilités de changer de carrière. Le lien qu'il possède avec sa profession n'est pas affectif mais plutôt par défaut car il n'a pas l'opportunité de changer de profession. Blau (2003) a réalisé une étude auprès de techniciens médicaux, de travailleurs et d'étudiants au MBA afin de vérifier la validité des quatre dimensions de l'engagement de carrière. Il a constaté que le degré d'ardeur au travail est négativement associé à la dimension alternative limitée de l'engagement de carrière. Cela implique que plus un employé est ardu au travail, moins il restera au sein de sa profession uniquement parce qu'il n'a pas d'autres alternatives d'emploi.

Quant à la dimension faisant référence à l'accumulation des coûts, elle est définie comme l'ensemble des investissements et des efforts qu'un individu fournit par rapport à sa profession et aussi la somme des coûts envisagés si cet individu décide d'abandonner l'exercice de cette profession (Blau, 2003). La dimension accumulation des coûts de l'engagement de carrière va regrouper les investissements professionnels ainsi que les coûts émotionnels associés à l'abandon de la profession. Au début de son étude, Blau (2003) avait émis l'hypothèse que l'engagement de carrière raisonné ait la relation positive la plus forte avec la dimension accumulation des coûts de l'engagement de carrière. Cependant, cet énoncé n'a pas été confirmé par les résultats des analyses statistiques car aucune association positive n'a été trouvée entre les deux concepts. L'engagement de carrière raisonné était plutôt positivement lié à la dimension alternative limitée de l'engagement de carrière. Néanmoins, Blau (2003)

affirme que la dimension accumulation des coûts de l'engagement de carrière est une dimension valide de l'engagement de carrière.

### **1.3 Les stratégies de choix de carrière**

Nous avons établi que l'engagement de carrière est un concept multidimensionnel (Meyer, Allen et Smith, 1993; Blau, 2003). Cependant, d'autres auteurs comme Delbecq et Elfner (1986) considèrent que l'engagement de carrière peut être également étudié comme la résultante de plusieurs choix stratégiques effectués par un individu. Cette approche permet de mieux comprendre les différentes stratégies qu'un individu va entreprendre par rapport à son cheminement de carrière. Nous pourrions donc voir comment les choix de carrières vont influencer le comportement d'un individu par rapport à son emploi et par rapport à son organisation. Nous allons donc présenter les différentes stratégies de choix de carrière et nous examinerons les études empiriques qui ont utilisé cette approche et leurs principales conclusions.

#### **1.3.1 Présentation des stratégies de choix de carrière et leur utilité**

Dans cette partie, nous présenterons les différents choix stratégiques qui se présentent aux travailleurs par rapport à leur carrière et par rapport à leur organisation. L'un des premiers modèles qui s'attarde aux choix stratégiques des employés auquel il est souvent fait référence est celui de Thompson, Avery et Carlson (1968). Ce modèle identifie quatre types de stratégies de carrière : la stratégie stable, occupationnelle, organisationnelle et heuristique. La stratégie stable fait référence à un individu qui préfère rester dans son organisation en exerçant son emploi actuel. Cet individu ne compte pas changer d'organisation ni la fonction qu'il occupe dans celle-ci. La stratégie occupationnelle met en scène un individu qui est d'abord intéressé par les opportunités que lui offre sa profession et qui n'a pas un sentiment d'appartenance fort envers l'organisation qui l'emploie. La stratégie organisationnelle représente un employé qui est principalement intéressé par les opportunités d'emploi offertes par

l'entreprise pour laquelle il travaille. Cet employé n'est pas lié à une profession en particulier. La stratégie heuristique traduit le comportement d'un individu qui est essentiellement motivé par la progression hiérarchique peu importe l'organisation ou la profession qu'il exerce.

### **1.3.2 Les études mentionnant les stratégies de choix de carrière et leurs confirmations**

Les stratégies de choix de carrière ont été abordées dans plusieurs études empiriques. En effet, Delbecq et Elfner (1986), vont reprendre le modèle de Thompson, Avery et Carlson (1968). Cependant, Delbecq et Elfner (1986) considèrent que le modèle de Thompson et al. (1968) oublie une dimension : celle qui fait état d'un travailleur qui désire avancer sur le plan professionnel mais qui demeure loyal envers son organisation. Afin de compléter le modèle sur les stratégies de carrières professionnelles, Delbecq et Elfner (1986) vont ajouter le concept de l'orientation occupationnelle. Au départ l'orientation occupationnelle était présentée comme un continuum unidimensionnel où sont représentées deux tendances individuelles vis-à-vis de la carrière : les tendances locale et cosmopolite. La tendance locale regroupe les individus qui sont loyaux envers leur organisation. Ils supportent les valeurs de l'organisation ou encore préfèrent la sécurité d'emploi. Gouldner (1957), considère que les bureaucrates et les travailleurs plus âgés ont une orientation de carrière locale. La tendance cosmopolite rassemble les individus qui manifestent un sentiment d'appartenance fort envers leur profession mais un niveau de loyauté faible par rapport à leur organisation. Toujours selon Gouldner (1957), trois critères permettent d'évaluer l'orientation occupationnelle d'un travailleur : la loyauté envers l'organisation, le niveau d'engagement envers sa spécialisation professionnelle et l'identification à un groupe de référence.

À l'aide d'une étude réalisée auprès de vétérinaires, Delbecq et Elfner (1986) vont proposer un nouveau modèle qui est une matrice intégrant les stratégies de

carrière et l'orientation occupationnelle. L'objectif de cette nouvelle conceptualisation est de tester la relation entre l'orientation professionnelle et les stratégies de carrière tout en analysant les effets de l'âge et de l'ancienneté. Plus spécifiquement, Delbecq et Elfnér (1986) veulent tester les deux hypothèses suivantes : la première hypothèse est décomposée en quatre énoncés. a) Les individus qui choisissent une stratégie de carrière stable auront un niveau d'engagement faible envers l'organisation et envers la profession. b) Les individus qui choisissent la stratégie de carrière organisationnelle accordent plus d'importance à l'organisation et moins d'importance à la spécialisation (ou la profession). c) Les individus qui choisissent une stratégie de carrière occupationnelle vont montrer un niveau d'engagement fort par rapport à la spécialisation (profession) et faible par rapport à l'organisation. d) Les individus qui choisissent une stratégie de carrière dite heuristique vont avoir un niveau d'engagement fort vis-à-vis de la spécialisation (profession) et aussi de l'organisation. La seconde hypothèse stipule que les individus les plus âgés et ceux qui sont restés pendant longtemps au même poste de travail ont tendance à choisir une stratégie de carrière stable. Les résultats de leur recherche ont partiellement confirmé les deux hypothèses. En effet, les auteurs remarquent que les individus qui choisissent une stratégie de carrière stable ont effectivement une faible orientation par rapport à la profession. Cependant, dans le cas où un individu choisit une stratégie de carrière organisationnelle, l'orientation occupationnelle n'est pas forcément claire. La seconde hypothèse qui stipulait que les individus âgés et ceux qui étaient restés pendant longtemps au même poste de travail avaient tendance à choisir une stratégie de carrière stable est elle aussi partiellement confirmée. D'après l'analyse statistique, le temps passé au même poste de travail n'est pas un facteur discriminant pour le choix d'une orientation occupationnelle. Par contre, les résultats nous montrent que les employés spécialisés de 50 ans et plus ont tendance à choisir une stratégie de carrière stable.

## **1.4 Le contrat psychologique**

La théorie du contrat psychologique, comme annoncé, est celle qui va nous permettre de mettre en lien les différents concepts et de comprendre les déterminants de l'engagement organisationnel et de l'engagement de carrière. En effet, la théorie du contrat psychologique est considérée comme un outil très important pour comprendre les phénomènes associés à la relation d'emploi (Shore et al, 2004; Taylor et Tekleab, 2004). Nous allons donc présenter la théorie du contrat psychologique en trois étapes. Dans la première, nous définirons le contrat psychologique et ses implications. Dans la deuxième étape, nous étudierons les différentes dimensions du contrat psychologique. La troisième étape nous servira à analyser la violation du contrat psychologique et ses conséquences organisationnelles.

### **1.4.1 La définition du contrat psychologique**

Le contrat psychologique est une notion très importante dans notre étude. Dans cette section, nous définirons le contrat psychologique ainsi que son application dans le contexte organisationnel. Le contrat psychologique est considéré comme une des théories les plus appropriées pour comprendre les différents comportements des employés en milieu organisationnel comme la loyauté, l'intention de quitter ou encore les comportements de citoyenneté organisationnelle (De Vos, Buyens et Schalk, 2003). Rousseau (1989), définit le contrat psychologique comme la croyance entretenue par un employé par rapport aux termes et aux conditions d'un échange réciproque avec son employeur. Le contrat psychologique est donc une entente mutuelle et réciproque entre deux parties. Les deux parties étant l'employé et l'organisation dont il est membre. Argyris (1960) établit une distinction entre le contrat psychologique et un contrat de travail. En effet, le contrat psychologique n'est pas écrit et il repose sur les croyances et les perceptions de chacune des deux parties. Il demeure très important de noter que le contrat psychologique repose sur les croyances et les perceptions de chacune des deux parties. Chaque partie a la conviction que des promesses ont été faites et que les normes du contrat sont les mêmes entre elles.



Cependant, cela ne signifie pas que les deux parties ont la même interprétation des termes du contrat (Robinson et Rousseau, 1994). Cela signifie que l'interprétation du contrat psychologique est subjective entre les deux parties et peut porter sur des éléments sur lesquels il peut n'y avoir eu qu'une entente implicite.

Rousseau (1989) nous explique que les croyances entretenues par les deux acteurs proviennent généralement des perceptions par rapport aux promesses mutuelles (par exemple, les promesses de bonus, ou encore l'expérience vécue par d'autres employés) et par rapport à ce qu'une partie pense que l'autre lui doit. Néanmoins, une importante distinction doit être faite entre les attentes et le contrat psychologique. Tandis que les ententes font uniquement référence à ce qu'un employé s'attend à recevoir de son employeur, le contrat psychologique est basé quant à lui sur la perception d'obligations mutuelles caractérisant la relation entre un employé et l'employeur (Rousseau, 1989). Il faut également préciser que toutes les attentes des employés ne sont pas contractuelles et ne reposent pas sur des promesses. Par ailleurs, les attentes incluses dans le contrat psychologique sont nécessairement celles qui ont fait l'objet d'une perception. Les notions importantes sont la promesse mutuelle entre les deux parties et aussi l'obligation d'un échange réciproque (Robinson et Morrison, 1995a; Shore & Barksdale, 1998). Le contrat psychologique implique que l'employé sera récompensé en échange de sa contribution dans l'organisation (Robinson et Rousseau, 1994).

Contrairement à un contrat de travail, le contrat psychologique ne s'établit pas une seule fois mais représente un processus évoluant à travers le temps et en fonction de la position de l'employé dans l'organisation (Robinson et Rousseau, 1994). Il demeure essentiel de noter que le contrat psychologique est propre à chaque travailleur et n'est pas collectif. En effet, chaque employé a un rapport particulier avec son employeur. Par conséquent, chaque employé aura une expérience subjective mais

surtout unique au sujet des conditions de l'application et du respect du contrat psychologique qui le lie à son employeur (Rousseau, 1989).

#### **1.4.2 Les dimensions du contrat psychologique**

Le contrat psychologique est un concept assez complexe car il ne comporte pas un caractère officiel ou encore palpable comme un contrat de travail ou une convention collective. Nous jugeons important de présenter les dimensions du contrat psychologique afin de mieux comprendre son cadre d'application.

Le contrat psychologique ne repose pas sur la loi et n'est pas un document écrit pouvant être consulté en cas de litiges ou de malentendus. Le contrat psychologique est basé sur l'interprétation individuelle des deux parties et notamment celle de l'employé. Étant donné son côté subjectif, la question de l'évaluation et de l'opérationnalisation du contrat psychologique se pose. Pour y répondre, nous pouvons partir de la définition du concept. Nous avons vu tantôt que le contrat psychologique est considéré comme une croyance individuelle dans un engagement mutuel entre deux parties (Rousseau, Tijoriwala; 1998). Les notions importantes à retenir sont la présence de croyances individuelles basées sur la perception de promesses et aussi le fait que les obligations du contrat sont réciproques. À partir de ces clarifications, nous pouvons analyser les différentes dimensions du contrat psychologique. Pour réaliser cette analyse nous allons étudier l'approche de Rousseau et Tijoriwala (1998). Les deux auteurs ont réalisé une recherche sur comment mesurer empiriquement le contrat psychologique et ses différentes caractéristiques. D'après ces derniers, les informations subjectives reportées par les différentes parties sont les sources les plus directes afin d'examiner la nature et le contenu d'un contrat psychologique. De plus, les auteurs constatent que les évaluations qui se concentrent sur les promesses, les obligations et les échanges mutuels constituent les meilleures mesures pour opérationnaliser le contrat psychologique et ses conditions. Rousseau et Tijoriwala (1998) affirment que la mesure des attentes ne permet pas d'opérationnaliser adéquatement le contrat psychologique.

Le contrat psychologique est composé de deux dimensions majeures : la dimension individuelle qui regroupe les informations particulières et importantes pour l'individu et la dimension générale regroupant les informations standardisées applicables à plusieurs individus (Rousseau et Tijoriwala, 1998). La dimension individuelle fait référence au caractère unique de la relation entre un employé et son employeur. Elle représente les perceptions subjectives et les aspects particuliers qui sont considérés comme étant les termes ou les conditions du contrat psychologique. La dimension générale est représentée dans la littérature par l'étude des rapports entre les employés et l'organisation, ainsi que les études sur le climat de travail. En effet, plusieurs enjeux sont généralisables au contrat psychologique. Ces enjeux sont les récompenses, les opportunités de carrière ou encore les rapports entre les gestionnaires et les employés. Les recherches qui se concentrent sur les termes du contrat psychologique entre deux parties sont les plus adéquates pour opérationnaliser et évaluer les dimensions dudit contrat psychologique (Rousseau et Tijoriwala, 1998). Ce type d'études permet d'examiner les obligations des employés et celles des employeurs. L'opérationnalisation peut se faire en étudiant les termes spécifiques du contrat ou en se concentrant sur les éléments individuels comme la sécurité d'emploi par exemple. L'évaluation peut se faire grâce à des méthodes qualitatives et quantitatives. Cependant les deux méthodes n'évaluent pas les mêmes aspects du contrat psychologique. Les méthodes qualitatives sont utilisées pour mesurer l'interprétation des répondants par rapport aux obligations et aux promesses incluent dans le contrat psychologique. Cette méthode donne une idée plus précise de ce que le répondant va inclure dans les termes du contrat. Les méthodes quantitatives vont servir à mesurer les termes et les composantes du contrat. Les termes du contrat sont les obligations discrètes qu'une partie doit à l'autre. Par exemple, l'employé doit démontrer de l'ardeur au travail et il doit respecter la hiérarchie. En ce qui concerne l'employeur, il doit offrir des possibilités d'avancement ainsi que le support nécessaire en cas de problèmes personnels qui touchent l'employé (Rousseau et Tijoriwala, 1998). Les composantes des termes du contrat sont formées d'un ensemble

d'obligations discrètes qui forme les tendances générales du contrat psychologique. Toujours selon Rousseau et al (1998), plusieurs types de relations caractérisent le lien d'emploi entre un employeur et son employé. Il existe quatre types de relation d'emploi : le type transactionnel qui fait référence à un style de gestion par projet où les objectifs sont clairs et explicites. Le type relationnel qui implique le mentorat et les indicateurs de performances sont pour la plupart implicites. Le type hybride qui regroupe à la fois le mentorat et la gestion par projet. Les objectifs sont aussi clairement spécifiés. Le type temporaire où la durée de la relation est incertaine et les objectifs de performances ne sont pas clairement définis.

### **1.4.3 Le contenu du contrat psychologique**

Le contrat psychologique est composé des promesses mutuelles entre un employé et son employeur. Cela signifie que la réalisation du contrat psychologique passe par la réalisation des promesses effectuées (faites) entre l'individu et son employeur. Nous constatons qu'une partie importante des promesses faites par l'employeur concerne les conditions de travail. Nous pouvons nommer par exemple les opportunités de carrière, les récompenses financières, des tâches valorisante (De Vos, Buyens et Schalk; 2003). Nous pouvons aussi mentionner les avantages sociaux ou encore le support organisationnel assuré par l'employeur. Étant donné que les conditions de travail tiennent beaucoup à cœur les employés, la réalisation du contrat psychologique en lien avec les conditions de travail aura un impact positif sur la citoyenneté organisationnelle, la performance et le comportement organisationnel des employés. De ce fait, la réalisation du contrat psychologique est positivement liée à la performance d'un employé (Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood; 2003). Cela signifie qu'un employé va fournir un meilleur rendement lorsqu'il perçoit que l'employeur respecte les promesses qu'il a faites lors de la formation du contrat psychologique. Les mêmes auteurs affirment aussi que le respect du contrat psychologique est positivement lié aux comportements favorisant la citoyenneté organisationnelle. L'employé va donc démontrer un attachement affectif envers son organisation lorsque

le contrat psychologique est respecté. Cependant il n'est pas prouvé que les raisons évoquées par les employés au sujet de la violation du contrat psychologique aient un impact sur leur productivité (Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood; 2003). Afin d'étudier la réalisation du contrat psychologique, les auteurs identifient plusieurs promesses relatives aux conditions de travail. Nous notons un salaire juste et compétitif par rapport au marché, des récompenses en lien avec la performance de l'employé, un traitement juste et équitable, le respect accordé par l'employeur et enfin le niveau de support octroyé par l'organisation au travailleur. La littérature fait état de plusieurs promesses relatives aux conditions de travail. Par exemple, les promesses concernant l'équilibre travail famille, le climat de travail, le contenu de l'emploi (De Vos, Buyens et Schalk; 2003), la sécurité d'emploi (Rousseau; 2000), la clarté du contenu de l'emploi, le développement interne et externe (De Vos, Buyens et Schalk, 2003; Rousseau, 2000) et les compensations financières (Mohrman et Lawler; 2000). Cela indique une fois de plus que la réalisation du contrat psychologique du point de vue de l'employé passe par la réalisation des promesses faites par l'employeur en lien avec les conditions de travail. La littérature nous montre aussi que la réalisation de ces promesses a des effets positifs sur la citoyenneté organisationnelle et la performance des employés.

#### **1.4.4 La violation du contrat psychologique**

La violation du contrat psychologique est un concept très important dans l'étude des relations d'emploi. D'après Morrison et Robinson (1997), les récentes tendances organisationnelles (restructurations, délocalisations) ainsi que les changements sociodémographiques (diversité des travailleurs, augmentation des employés temporaires) ont grandement influencés le contrat psychologique entre l'employeur et ses employés. En effet, ces facteurs ont rendu ambiguës les obligations respectives entre les deux parties (Morrison et Robinson, 1997). De plus, la forte concurrence et l'incertitude économique empêchent les organisations de réaliser l'ensemble des promesses qu'elles ont faites aux employés (McLean Parks et Kidder;

1994). Devant cette situation, l'employé considère qu'il y a eu violation ou rupture des conditions de travail et adopte par conséquent certains comportements négatifs. Dans cette section, nous définirons ce qu'est la violation du contrat psychologique, les formes de violation et leurs conséquences sur le comportement des employés.

#### **1.4.4.1 La définition de la violation du contrat psychologique**

La violation du contrat psychologique survient lorsqu'une partie perçoit que l'autre partie n'a pas respecté les obligations promises (Robinson et Rousseau, 1994). Néanmoins, la différence doit être faite entre la violation du contrat psychologique et l'absence de réalisation des attentes d'un employé. En effet, si les attentes d'un employé ne se concrétisent pas, cela peut être dû au fait que les dites attentes étaient irréalistes. Cependant lorsqu'il y a violation du contrat psychologique, l'employé a le sentiment d'avoir été trompé car la promesse qui lui a été faite a ensuite été rompue. Les conséquences, dans ce cas, sont plus intenses. L'aspect fondamental de la violation du contrat psychologique est la différence observée entre les conditions dudit contrat et la réalité. La violation est donc représentée par l'écart qui existe entre les promesses faites et l'expérience vécue dans la réalité. Une question conceptuelle importante; celle de savoir si la violation du contrat psychologique est l'évaluation d'un événement distinct ou une réponse émotionnelle.

Selon Robinson et Rousseau (1994), les obligations réciproques contenues dans le contrat psychologique se développent pendant et après le processus de recrutement. Nous pouvons donc nous demander ce qui fait changer la perception d'une partie par rapport au respect des promesses faites entre l'individu et l'employeur. Deux facteurs peuvent expliquer ce changement de perception chez les nouveaux employés à propos du contrat psychologique. Il s'agit de l'adaptation unilatérale des promesses perçues par rapport à la réalité et l'adaptation unilatérale des promesses perçues en fonction de la norme de réciprocité (De Vos, Buyens et Schalk; 2003). L'adaptation unilatérale des promesses perçues par rapport à la réalité indique

qu'une des parties change sa perception des promesses (faites par elle ou l'autre partie) en fonction de son interprétation des contributions qu'elle apporte. L'adaptation unilatérale des promesses perçues en fonction de la norme de réciprocité explique qu'un individu va changer sa perception des promesses en fonction de la contribution faite par l'autre partie. Par exemple, un employé peut changer sa perception des promesses faites par son employeur au sujet de la rémunération en fonction des tâches à effectuer ou de la qualité du support et du matériel offert par ce dernier. Le même employé peut aussi changer sa perception des promesses faites par son employeur toujours sur la rémunération, mais cette fois en fonction du nombre d'heures qu'il effectue ou de son rendement. D'après De Vos, Buyens et Schalk (2003), le changement de perception des promesses faites par l'employeur aux nouveaux employés est affecté par la perception que les travailleurs ont par rapport aux avantages offerts par l'organisation. Le changement de perception au niveau des promesses observé chez les employés permet d'expliquer le sentiment de violation du contrat psychologique. En effet lorsque cette perception change, cela marque la possibilité d'un écart entre les promesses faites par l'employeur et l'expérience vécue par l'employé.

#### **1.4.4.2 Les formes de violation du contrat psychologique**

La littérature identifie principalement deux formes de violation du contrat psychologique. Ces deux types de violation sont présentés dans le modèle de Morrison et Robinson (1997). La première forme de violation identifiée par Morrison et Robinson (1997) est nommée <<reneging>> et survient lorsqu'une partie décide de revenir sur sa promesse ou tout simplement de ne pas honorer sa promesse. Dans cette situation, l'obligation est connue de l'employeur et de l'employé mais une de ces deux parties va revenir sur sa promesse. Par exemple, une organisation peut promettre à ses nouveaux employés des possibilités rapides d'avancement mais uniquement offrir des promotions lorsque des postes se libèrent. Morrison et Robinson (1997) affirment

aussi qu'un employeur peut tout simplement faire une promesse en n'ayant aucune intention de la réaliser même si cela entraîne des effets négatifs sur les employés.

La seconde forme de violation du contrat psychologique se nomme <<incongruence>> et fait référence à l'ambiguïté entre les parties sur les obligations. Cette ambiguïté est due au fait que les termes du contrat psychologique sont basés sur les perceptions des deux parties (Morrison et Robinson; 1997). L'ambiguïté entre les deux parties est aussi due à la complexité des obligations contenues dans le contrat psychologique. Selon Morrison et Robinson (1997), la communication entre l'employeur et le travailleur va pouvoir réduire les malentendus concernant les obligations respectives des deux parties.

Morrison et Robinson (1997) affirment que le contrat psychologique est unique d'un employé à l'autre. Donc, la perception des formes de violation du contrat psychologique seront différentes d'un employé à l'autre. C'est pour cette raison que les auteurs considèrent que la vigilance de l'employé constitue un facteur de perception de bris du contrat psychologique. En effet, plus l'employé sera vigilant, plus il percevra des situations de bris du contrat psychologique que les autres travailleurs ne verrons pas dans les mêmes situations.

#### **1.4.4.3 Les conséquences de la violation du contrat psychologique**

La violation du contrat psychologique entraîne plusieurs effets négatifs sur le comportement des employés (Robinson et Rousseau, 1994). La violation du contrat psychologique va donc survenir lorsque l'employé percevra que l'employeur n'a pas respecté les obligations promises. Rousseau et Robinson (1994) ont cherché à analyser les impacts de la violation du contrat psychologique à l'aide d'une étude longitudinale auprès de nouveaux diplômés au MBA. Les auteurs désiraient vérifier si la violation du contrat psychologique était négativement associée à la confiance de l'employé



envers son organisation, à sa satisfaction par rapport à son emploi et son employeur et à son intention de rester dans l'entreprise. De plus Rousseau et Robinson (1994) avaient aussi émis l'hypothèse que la violation du contrat psychologique par l'employeur est positivement associée au roulement des employés. Les résultats de leurs analyses ont confirmé que la violation du contrat psychologique affecte négativement la confiance de l'employé envers son employeur. Rousseau et Robinson (1994) remarquent que la violation du contrat psychologique entraîne l'insatisfaction de l'employé par rapport à son emploi et aussi par rapport à l'organisation. La violation du contrat psychologique est aussi négativement associée à l'intention de l'employé de rester dans l'entreprise. Les résultats de cette même étude confirment que le carriérisme ne modère pas la relation entre la violation du contrat psychologique et la confiance envers l'employeur, la satisfaction, la rétention des employés. Cela signifie que la violation a toujours le même impact négatif sur la confiance des employés, leur satisfaction et leur désir de rester dans l'organisation. Cette étude nous montre donc que la violation du contrat psychologique agit négativement sur les comportements organisationnels des employés car ils se sentent trahis et lésés par leur employeur.

### **1.5 Le contrat psychologique appliqué aux professionnels de la gestion des ressources humaines (PRH)**

La littérature considère que la théorie du contrat psychologique est très appropriée pour étudier les comportements des employés (De Vos, Buyens et Schalk, 2003). Nous allons nous intéresser à l'application de la théorie du contrat psychologique au contexte professionnel entourant les PRH. Nous essaierons de comprendre le rôle de la fonction ressources humaines dans les entreprises. Nous étudierons aussi les rôles des PRH.

### **1.5.1 Le rôle de la fonction ressources humaines**

La fonction ressources humaines détient plusieurs rôles dans les organisations. McMahan, Mohrman et Lawler (1996) identifient cinq principaux rôles attribués à la fonction ressources humaines. Le premier rôle est de gérer les dossiers des employés. Cela implique que les PRH doivent collecter et maintenir les informations contenues dans les dossiers des employés à jour. Le deuxième rôle est de contrôler les processus organisationnels en assurant la conformité des opérations internes par rapport aux lois et aux conventions collectives. Le troisième rôle est d'assurer un soutien aux gestionnaires en implantant des pratiques ressources humaines. Le quatrième rôle est de développer des systèmes d'information ressources humaines et des politiques. Le dernier rôle est de devenir un partenaire d'affaire impliqué dans la planification stratégique des ressources humaines, le développement organisationnel et la gestion du changement. McMahan, Mohrman et Lawler (1996) observent que l'accent est de plus en plus mis sur le rôle de partenaire d'affaire, contrairement aux années précédentes où la fonction ressources humaines était plus concentrée vers les rôles de contrôle et de gestion des dossiers.

Ulrich (1997) a réalisé un modèle illustrant les différents rôles de la fonction ressources humaines. Ulrich (1997) considère que pour que la fonction ressources humaines apporte une valeur ajoutée à l'organisation, elle doit être en même temps orientée vers les processus et les employés et aussi vers la gestion stratégique et la gestion opérationnelle. Il identifie donc quatre rôles associés à la fonction ressources humaines : la gestion stratégique des ressources humaines, la gestion du changement organisationnel, la gestion des processus administratifs et enfin la gestion de la performance des employés. Les quatre rôles de la fonction ressources humaines vont influencer les différents rôles des PRH en entreprise. Cependant, Ulrich (1997) fait la distinction entre la fonction ressources humaines et les PRH. Les PRH ne détiennent pas toujours les compétences nécessaires pour remplir les quatre rôles de la fonction ressources humaines en même temps. Cependant, l'ensemble des individus constituant

la fonction ressources humaines doit avoir la même vision et partager les compétences nécessaires afin de réaliser adéquatement les quatre rôles de la fonction.

### **1.5.2 Les rôles des PRH**

Selon Ulrich (1997), les PRH ont quatre rôles principaux à remplir au sein des organisations: partenaire d'affaire, agent de changement, expert administratif et champion des employés. L'exercice de ces différents rôles entraîne des attentes différentes pour les PRH. Nous étudierons ces quatre rôles et les attentes qu'ils suscitent chez les PRH.

#### **1.5.2.1 Le rôle partenaire d'affaire**

Selon Ulrich (1997), le rôle de partenaire d'affaire fait référence aux PRH comme étant des conseillers stratégiques de la haute direction. Nous verrons les implications engendrées par ce rôle ainsi que les attentes qu'il provoque auprès des PRH.

En tant que partenaire d'affaire, le PRH devra aider à la réalisation de la stratégie d'entreprise et à répondre efficacement aux besoins des clients internes dans l'organisation (Ulrich, 1997). Les PRH qui jouent le rôle de partenaires d'affaire sont comme des consultants internes en charge de coordonner les stratégies ressources humaines avec les stratégies organisationnelles. Évidemment leurs objectifs sont fixés à long terme contrairement aux experts administratifs et aux champions des employés. Les tâches des PRH jouant le rôle de partenaires d'affaire sont plus stratégiques et enrichissantes comme la planification de l'organisation du travail ou encore la définition de l'architecture organisationnelle. Selon Storey (1992) les PRH occupant le rôle de conseiller sont des décideurs qui vont agir à la fois sur la stratégie de l'entreprise et aussi sur les outils de la gestion des ressources humaines pour augmenter la productivité, l'engagement et la loyauté des employés.

Le rôle de partenaire d'affaire est certainement le plus intéressant pour les PRH car il leur procure le pouvoir de décision le plus important. D'après l'étude de Caldwell (2003), le rôle de partenaire d'affaire est considéré comme le plus important des rôles que peuvent jouer les PRH en entreprise. En effet, 81 pour cent des gestionnaires des ressources humaines ayant participé à l'étude ont affirmé que le rôle de partenaire d'affaire est le plus important. Une relation positive peut aussi être établie entre l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le rôle de partenaire d'affaire. En effet, parmi les répondants qui exerçaient le rôle de partenaire d'affaire, 17 pour cent étaient des membres du conseil d'administration, 26 pour cent étaient des directeurs des ressources humaines, 47 pour cent étaient des gestionnaires des ressources humaines seniors, 10 pour cent étaient des gestionnaires des ressources humaines intermédiaires. Aucun gestionnaire des ressources humaines junior ne jouait le rôle de partenaire d'affaire. Nous pouvons donc conclure que plus les PRH vont prendre de l'expérience, plus ils auront des attentes élevées par rapport au rôle qu'ils vont exercer dans l'organisation. Dans la même optique, plus les PRH auront un niveau hiérarchique élevé, plus ils s'attendent à jouer un rôle de partenaire d'affaire et à avoir un pouvoir décisionnel important.

#### **1.5.2.2 Le rôle d'agent de changement**

La gestion du changement est très importante dans les organisations à cause du contexte socioéconomique et technologique en perpétuel mouvement. D'après Ulrich (1997), les PRH doivent être des agents de changement servant de courroie de transmission entre la direction et les employés. Être un agent de changement consiste à anticiper et à établir des stratégies dans le but de faciliter le changement organisationnel. L'agent de changement doit donc être un leader transformationnel qui va pouvoir modifier la culture organisationnelle (Ulrich, 1997). La mondialisation, la forte concurrence et le progrès de plus en plus rapide des nouvelles technologies obligent les entreprises à s'adapter et à changer leurs processus plus fréquemment. Les PRH ont donc la lourde tâche de cultiver la capacité de l'entreprise à capitaliser sur le

changement et à l'embrasser (Ulrich, 1997). En effet les agents de changement doivent lutter contre la résistance et la peur que les employés développent par rapport au changement. Les PRH vont pouvoir vaincre la crainte des employés envers le changement par l'information, la communication, l'implication dans la réalisation du changement, la facilitation et le soutien aux employés durant l'implantation dudit changement. Contrairement aux rôles d'expert administratif et de champion des employés, la responsabilité d'un agent de changement se situe au niveau stratégique de l'organisation. Les changements apportés dans les processus de gestion des ressources humaines doivent être alignés sur les objectifs stratégiques (mission et raison d'être) de l'organisation. On note que les objectifs visés par les agents de changement sont à long terme contrairement à ceux des experts administratifs ou des champions des employés qui eux sont à court terme.

Le rôle d'agent de changement suscite plusieurs attentes chez les PRH. Dans l'étude réalisée par Caldwell (2003), 68 pour cent des gestionnaires des ressources humaines interrogés ont affirmé que le rôle d'agent de changement est le rôle prépondérant qu'il occupe dans leur poste. Toujours en analysant les résultats de l'étude de Caldwell (2003), nous remarquons que 68 pour cent des répondants considèrent le rôle d'agent de changement comme très important. Storey (1992) affirme que le rôle d'agent de changement est surtout exercé par les gestionnaires des ressources humaines séniors très expérimentés et les consultants. Il s'agit donc d'un rôle très prometteur embrassé par les PRH car il leur permet d'être plus proactif, d'avoir un pouvoir décisionnel non négligeable et une vue stratégique par rapport aux objectifs de l'entreprise.

### **1.5.2.3 Le rôle d'expert administratif**

Le rôle d'expert administratif est considéré comme un rôle traditionnel chez les PRH (Ulrich, 1997). En effet, en étant des experts administratifs, les PRH conçoivent

les processus ressources humaines afin d'améliorer le recrutement, la formation, l'évaluation ou encore la rémunération.

Le rôle d'expert administratif a évolué à travers le temps. Au départ, Storey (1992) fait référence à un rôle d'exécutant où les PRH sont responsables des activités de contrôle, d'émission des procédures et de soutien aux gestionnaires de terrain au niveau opérationnel. Ensuite, Ulrich (1997) va introduire le rôle d'expert administratif des PRH. En assumant ce rôle, les PRH devront veiller à l'amélioration continue des processus administratifs comme la gestion de la convention collective, la communication des politiques ou encore la paye. La différence avec le rôle d'exécutant de Storey (1992) est que pour Ulrich (1997), les experts administratifs sont constamment en charge d'assurer la réingénierie des processus ressources humaines afin de les rendre plus efficaces. Le rôle d'expert administratif est tactique et se concentre sur les activités de gestion des ressources humaines au jour le jour (à court terme) et au niveau opérationnel.

Les attentes des PRH sont différentes en fonction des rôles qu'ils ont à jouer dans les organisations. Selon Storey (1992), lorsque les PRH exercent un rôle d'exécutant, leur pouvoir est limité car ils sont principalement responsables de faire appliquer les décisions prises par les gestionnaires de la haute direction. Caldwell (2003) a réalisé une étude qui s'est attardée sur les différents rôles des PRH auprès de gestionnaires des ressources humaines dans une centaine d'entreprises au Royaume Uni. L'auteur a constaté que le rôle d'expert administratif est classé au troisième rang en ordre d'importance après le rôle de partenaire d'affaire et d'agent de changement. Caldwell (2003) poursuit en affirmant que plus les PRH auront un poste élevé dans la hiérarchie de l'entreprise, moins ils auront à remplir le rôle d'expert administratif. Les résultats de son étude confirment cette affirmation car aucun gestionnaire des ressources humaines membre d'un conseil d'administration ne joue le rôle d'expert

administratif. D'après l'étude de Caldwell (2003), une relation négative peut être faite entre l'ascension hiérarchique des PRH et le rôle d'expert administratif.

#### **1.5.2.4 Le rôle de champion des employés**

Selon Ulrich (1997), le rôle de champion des employés fait référence à leur implication au quotidien dans la résolution des problèmes, des difficultés et des besoins des employés. Dans les entreprises où le capital intellectuel est une importante source de valeur ajoutée, la contribution des PRH en tant que champions des employés est non négligeable (Ulrich, 1997).

Selon Ulrich (1997), le rôle de champion des employés a pour objectif de mobiliser les travailleurs. Les PRH qui jouent ce rôle doivent maximiser l'engagement des employés et les motiver afin que ces derniers apportent une contribution optimale à la poursuite des objectifs organisationnels. Ulrich (1997) poursuit en ajoutant que les PRH doivent aussi représenter les intérêts des employés auprès de la haute direction afin de gagner la confiance et le respect des travailleurs. Cependant, le rôle de champion des employés se situe au niveau opérationnel comme le rôle d'expert administratif. En effet, dans la pratique, les PRH auront plutôt la tâche d'informer la direction sur les besoins des employés à l'aide d'outil comme les sondages de satisfaction ou encore les programmes d'aide aux employés. Les PRH n'auront pas de pouvoir décisionnel en assurant le rôle de champion des employés. Ulrich (1997) a présenté une vision plus moderne du rôle de régulateur proposé par Storey (1992). D'après Storey (1992), le rôle de régulateur rend les PRH responsables de la promulgation des politiques organisationnelles et de la négociation de la convention collective. Les PRH qui sont des régulateurs seront axés sur le respect et l'application des lois et règlements qui régissent les relations de travail.

Les PRH ont plusieurs attentes par rapport au rôle de champions des employés. Selon Storey (1992), lorsque les PRH jouent un rôle de régulateur, ils doivent à la fois défendre les intérêts des employés mais aussi veiller à l'implantation et l'application des politiques organisationnelles. Caldwell (2003) constate dans son étude que le rôle de régulateur est considéré comme le moins important par les gestionnaires ressources humaines. En effet, sur les 98 gestionnaires des ressources humaines qui ont participé à l'étude, uniquement 6 d'entre eux ont affirmé que le rôle principal qu'ils occupent est celui de régulateur et parmi ces derniers un seul fait partie de la haute direction. Les attentes des PRH sont donc limitées par rapport au rôle de champion des employés car peu de gestionnaires expérimentés jouent ce rôle. De plus, le rôle de champion des employés est considéré comme tactique et non stratégique (Caldwell, 2003).



## **CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE, QUESTION DE RECHERCHE, MODÈLE CONCEPTUEL, HYPOTHÈSES**

Rappelons que l'objectif de notre étude est de déterminer quels motifs de violation du contrat psychologique parmi ceux se rapportant à des conditions de travail des PRH ou à des conditions d'exercice de la profession expliquent l'engagement organisationnel versus l'engagement de carrière. La revue de littérature nous a permis de présenter nos différents concepts à savoir l'engagement organisationnel, l'engagement de carrière, les rôles des PRH en entreprise et la théorie du contrat psychologique. La revue de littérature nous a aussi permis de présenter des cadres explicatifs qui lient ces concepts entre eux.

Le deuxième chapitre est composé de quatre parties. Dans la première partie, nous présenterons notre problématique de recherche. La deuxième partie sera consacrée à la question de recherche. La présentation et l'explication du modèle conceptuel feront l'objet de la troisième partie de ce chapitre. Enfin, les hypothèses seront formulées dans la quatrième partie.

### **2.1 Problématique de recherche**

Selon les écrits, les PRH sont appelés à exercer quatre différents rôles en entreprise. Le rôle d'expert administratif consiste à assumer des responsabilités de contrôle et de gestion des procédures. Le rôle de champion des employés permet aux PRH d'être des mobilisateurs et des personnes ressources pour les employés. Le rôle d'agent de changement confère aux PRH la responsabilité d'établir des stratégies afin de faciliter le changement organisationnel. Finalement, le rôle de partenaire d'affaire offre la possibilité aux PRH d'agir comme des consultants internes en élaborant les stratégies ressources humaines en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise (Ulrich, 1997). Comme tout professionnel, les PRH font face à une dualité en termes d'engagement; un engagement organisationnel mais aussi un engagement envers leur

profession. L'engagement organisationnel est défini comme l'attachement psychologique qu'un individu éprouve envers son organisation. Il est composé de trois dimensions : affective, raisonnée et normative (Meyer et Allen, 1990). L'engagement organisationnel affectif représente l'attachement émotionnel qui pousse l'individu à s'identifier à l'organisation (Porter et al; 1974); tandis que l'engagement organisationnel raisonné se produit lorsqu'un employé demeure au sein d'une entreprise car il aura plus à perdre s'il la quitte. Finalement, l'engagement organisationnel normatif survient lorsqu'un employé reste dans une entreprise par souci d'obligation à cause des pressions externes (Meyer et Allen; 1990). Tout comme l'engagement organisationnel, l'engagement de carrière est un concept multidimensionnel avec les mêmes dimensions à savoir affective, raisonnée et normative (Meyer Allen et Smith, 1993). Blau (2001) va cependant ajouter deux dimensions : la dimension accumulation des coûts et la dimension alternative limitée. La pertinence de l'étude des deux formes d'engagement (organisationnel et de carrière) des employés est importante car toutes les deux ont un impact non négligeable sur le comportement des employés au travail. En effet, lorsque l'engagement de carrière d'un individu est plus fort, son sentiment d'appartenance envers l'organisation sera faible (Thompson, Avery et Carlson; 1968). Ces individus s'identifient plus à leur profession qu'à l'organisation pour laquelle ils travaillent. Cependant, les individus qui ont un engagement organisationnel plus fort s'identifient fortement aux valeurs de l'organisation et vont adopter des comportements positifs envers leur employeur (Porter et al, 1974; Meyer et Allen; 1990; Meyer, Allen et Smith 1993). De plus, ces employés seront moins orientés vers leur profession car ils sont plus intéressés par les opportunités d'emploi dans leur organisation (Delbecq et Elfner; 1986).

Afin de mieux comprendre la logique qui entraîne la manifestation d'un plus grand engagement organisationnel par opposition à un plus grand engagement de carrière, nous avons identifié deux cadres théoriques; celui de la stratégie de carrière et le contrat psychologique. La théorie de la stratégie de carrière offre la possibilité de

comprendre les effets de l'orientation professionnelle sur les intentions de quitter ou de rester dans l'organisation. Les quatre stratégies de carrière (stratégie stable, occupationnelle, organisationnelle et heuristique) combinées avec l'orientation professionnelle, vont prédire le niveau d'attachement d'un individu par rapport à son organisation ou à sa profession. La seconde théorie, celle que nous allons privilégier dans le cadre de notre recherche, nous permettra de mieux comprendre la manifestation de l'engagement organisationnel et de l'engagement de carrière est la théorie du contrat psychologique. Plusieurs auteurs estiment qu'elle est plus appropriée et mieux justifiée pour étudier les comportements des employés en entreprise. (De Vos, Buyens et Schalk, 2003; Rousseau et Tijoriwala, 1998; Robinson et Rousseau, 1994). Le contrat psychologique va incorporer la notion des promesses mutuelles et des attentes entre l'employeur et l'employé. En effet le contrat psychologique est une croyance individuelle à propos des conditions d'un accord d'échange entre l'employeur et l'organisation (Rousseau, 1989). Grâce à la théorie du contrat psychologique, nous allons identifier les promesses en lien avec les conditions de travail et les attentes en lien avec les conditions d'exercice de la profession chez les PRH. Notre étude a pour objectif de déterminer les effets de la violation des promesses relatives aux conditions de travail ainsi que les effets de la violation des attentes en lien avec les conditions d'exercice de la profession sur les dimensions de l'engagement de carrière et de l'engagement organisationnel des PRH. Les effets de cette violation nous permettront de mieux saisir les conditions qui ont un impact sur l'engagement de carrière par rapport à l'engagement organisationnel des PRH.

## **2.2 La question de recherche**

La question de recherche est un point central de notre étude. Elle marque l'objectif de notre recherche. Nous allons donc présenter notre question de recherche ainsi que l'originalité et l'utilité de notre étude.

Notre question de recherche s'attarde à l'étude de l'impact de la rupture des promesses faites par l'employeur eu égard des conditions d'emploi et des conditions d'exercice de la profession sur les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et de l'engagement de carrière chez les PRH. Comme nous l'avons évoqué au cours de la problématique, la dualité des formes d'engagement des professionnels entraîne chez ces derniers des attentes par rapport aux conditions de travail mais aussi par rapport aux conditions d'exercice de leur profession.

Notre question de recherche s'intitule comme suit :

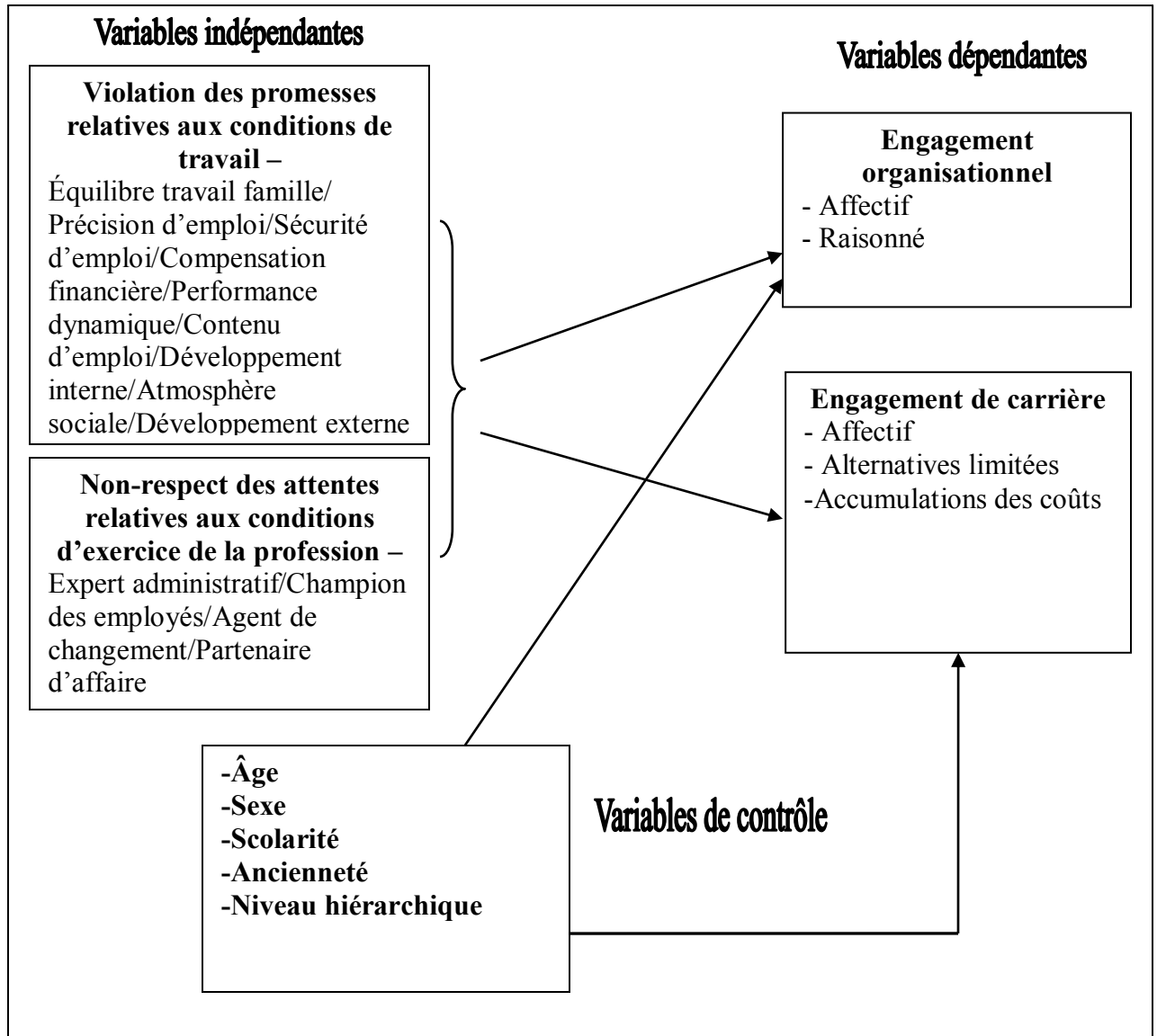
**Quelles violations parmi les promesses relatives aux conditions de travail et les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession expliquent mieux chacune des deux formes d'engagement et leurs dimensions chez les professionnels en ressources humaines?**

Les écrits font état de plusieurs études sur l'engagement organisationnel et sur l'engagement de carrière. Néanmoins, l'originalité de notre recherche réside, premièrement, dans le fait que nous allons utiliser la théorie du contrat psychologique pour étudier l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière des PRH. En effet, plusieurs études se concentrent sur l'engagement de carrière ou l'engagement organisationnel séparément. Deuxièmement, l'originalité de notre recherche est aussi caractérisée par la population à l'étude. En effet, nous concentrons notre recherche sur les PRH. De nombreuses études sur l'engagement organisationnel ou l'engagement de carrière ont été réalisées sur des professionnels comme les infirmières (Blau, 1985; Meyer, Allen et Smith, 1993), les techniciens médicaux (Blau, 2003) ou encore les officiers militaires (Jans, 1989). À notre connaissance, les PRH n'ont pas été abordé dans les recherches portant sur l'engagement organisationnel ou l'engagement de carrière. Notre recherche va être utile pour comprendre comment la rupture de certaines promesses faites par l'employeur agit sur l'attachement d'un professionnel

en particulier à sa carrière ou à son organisation. À l'issue de notre recherche, nous serons en mesure d'identifier les facteurs permettant d'augmenter l'engagement organisationnel d'un employé. Ces facteurs seront déterminants pour aider les organisations à mieux retenir leurs professionnels et pour permettre aux chercheurs de mieux comprendre les cheminements de carrière des PRH.

## 2.3 Le modèle conceptuel

FIGURE1: Le modèle conceptuel de recherche



Le modèle conceptuel a pour but de visualiser les possibles relations entre les concepts que nous cherchons à mesurer. Il est donc constitué de plusieurs variables. Ce modèle nous permettra d'intégrer les concepts que nous avons vus dans la littérature afin d'entrevoir une réponse théorique à notre question de recherche.

Les variables présentées dans le modèle conceptuel (figure 1) sont le niveau de réalisation des promesses relatives aux conditions de travail, le niveau de réalisation des attentes relatives aux rôles des PRH, l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière, l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'ancienneté et enfin le niveau hiérarchique. Ces variables vont être séparées en trois groupes afin d'observer les liens entre elles. On aura donc les variables dépendantes, les variables indépendantes et ensuite les variables contrôle.

En premier lieu, les deux variables dépendantes représentent les phénomènes que nous cherchons à expliquer. Ces variables sont l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière des PRH. Aux fins de notre recherche nous retiendrons seulement deux dimensions de l'engagement organisationnel à savoir la dimension affective et la dimension raisonnée. Nous ne traiterons pas l'engagement organisationnel normatif car peu d'études ont apportée des contributions fiables sur cette dimension (Meyer et Allen ; 1990). De plus, la littérature souligne aussi une corrélation entre l'engagement organisationnel affectif et l'engagement organisationnel normatif. L'engagement organisationnel affectif se définit dans la littérature comme l'attachement affectif reflétant l'identification individuelle aux valeurs, aux politiques et aux pratiques d'une entreprise, tandis que l'engagement organisationnel raisonné est un attachement rationnel, non affectif relié au manque d'alternative d'un individu par rapport aux opportunités d'emploi par exemple (Allen et Meyer 1990). La seconde variable dépendante est l'engagement de carrière qui est défini par Blau (2001) comme le comportement d'un individu par rapport à sa profession. Nous retiendrons trois dimensions de l'engagement de carrière : la

dimension affective, la dimension liée à l'accumulation des coûts et la dimension relative aux alternatives limitées. L'engagement de carrière affectif fait référence à l'attachement émotionnel ressenti par un individu vis-à-vis de sa profession (Meyer, Allen et Smith ; 1993). Tandis que l'engagement de carrière en lien avec l'accumulation des coûts renvoie à l'ensemble des investissements et des efforts en lien avec l'exercice de la profession ainsi que la somme des coûts envisagés qui sont reliés à l'abandon de l'exercice de cette profession (Blau, 2003). L'engagement de carrière relatif aux alternatives limitées représente la perception d'un manque d'opportunités d'acquérir une autre profession (Blau ; 2001). Nous ne retiendrons pas l'engagement de carrière normatif car la littérature n'est pas très élaborée sur cette dimension.

En deuxième lieu, les variables indépendantes sont les éléments sensés avoir un impact sur les variables dépendantes. Elles servent à expliquer les deux phénomènes étudiés et elles proviennent de la littérature sur le contrat psychologique. La notion de <<promesse>> est primordiale dans la théorie du contrat psychologique (Rousseau et Robinson, 1994), c'est pour cette raison que nos deux variables indépendantes sont respectivement la violation des promesses relatives aux conditions de travail des PRH et le non-respect des attentes liées aux conditions d'exercice de la profession. Plusieurs études ont établi des relations entre les conditions de travail et les deux formes d'engagement. En effet, nous pouvons citer le support que l'organisation accorde à ses employés, l'équilibre travail famille, les défis du poste ou encore le salaire qui représentent des antécédents de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1990; Eisenberger et al. 1990, Cohen et Gattiker, 1992; Netemeyer et al 1996). Tandis que le statut de l'emploi, la qualité des tâches, le style de supervision, la rémunération et la clarté des rôles ont une influence sur l'engagement de carrière (Meyer, Allen et Smith, 1993; Hunt, 1985; Darden, Hampton et Howell 1989). Les conditions d'exercice de la profession sont illustrées par les quatre rôles des PRH définis par Ulrich (1997). Il s'agit des rôles de partenaire stratégique, d'agent de



changement, de champion des employés et d'expert administratif. Ces quatre rôles représentent donc les conditions d'exercice de la profession chez les PRH.

En troisième lieu, les variables de contrôle ont pour but de tenir compte de certaines caractéristiques qui expliquent les variables dépendantes. L'emploi de variables de contrôle va nous permettre d'isoler la relation entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Les variables de contrôle identifiées sont des variables démographiques comme l'âge, le sexe, le niveau de scolarité. En effet, l'âge a souvent été associé positivement à l'engagement organisationnel (Porter et al, 1974; Koch et Steer, 1978; Meyer et Allen 1990). Quant au sexe, certains auteurs comme Hrebiniack et Alutto (1972) considèrent que les femmes ont un engagement organisationnel plus fort que les hommes. En revanche, le niveau de scolarité est négativement lié à l'engagement organisationnel (Hrebiniack et Alutto; 1972). Selon Steers (1977), les individus moins éduqués ont des alternatives d'emploi plus limitées. D'autres variables de contrôle dont nous tenons compte dans notre modèle sont liées à l'ancienneté et au niveau hiérarchique du poste. L'ancienneté a été associée positivement à l'engagement organisationnel dans plusieurs études (Koch et Steers, 1978; Mottaz, 1988; Meyer et Allen 1984). Le niveau hiérarchique a aussi une influence sur l'engagement organisationnel. Selon Cohen et Gattiker (1992), le niveau hiérarchique a un impact positif sur l'engagement organisationnel.

## **2.4 Les hypothèses**

Les hypothèses vont nous permettre d'anticiper les relations entre les différents concepts que nous étudions. Dans cette section, nous allons présenter nos quatre hypothèses de recherche. La vérification de ces hypothèses va nous aider à répondre à notre question de recherche.

L'engagement organisationnel est l'attachement psychologique qu'un individu éprouve à son organisation. Plusieurs études ont fait état des liens existant entre la violation du contrat psychologique et les comportements des employés en entreprise (Turnley et Feldman, 2000; Lester et al 2002; Kickul 2001). Ces études ont montré que la violation du contrat psychologique est négativement associée à l'engagement organisationnel. De ce fait, la violation du contrat psychologique a un effet négatif sur l'engagement organisationnel affectif des employés (Kickul; 2001a). De plus, les conditions de travail sont très importantes dans la relation entre l'employeur et ses travailleurs. En effet, les conditions de travail exercent une influence non négligeable sur les comportements organisationnels comme la loyauté ou les intentions de quitter (Mohamed, Taylor et Hassan; 2006). Parmi ces conditions de travail, nous pouvons nommer le support que l'organisation accorde à ses employés et l'environnement de travail. Selon Eisenberger et al. (1990) et Allen et al. (2003), plus une organisation se soucie de ses employés et valorisent leur contribution, plus ces derniers vont développer un engagement organisationnel affectif fort. Cette affirmation est confirmée par les travaux de Mohamed, Taylor et Hassan (2006). L'équilibre travail-famille joue aussi un rôle dans l'engagement organisationnel affectif des employés. Selon Netemeyer et al. (1996), les conflits travail-famille favorisent les intentions de quitter, l'absentéisme et l'insatisfaction en emploi. Certaines conditions de travail ont aussi un impact sur l'engagement organisationnel raisonné chez les travailleurs. Nous avons le fonds de pension (Meyer et Allen; 1990) et le salaire (Cohen et Gattiker; 1992). Cependant, les relations entre ces deux variables et l'engagement organisationnel raisonné ne sont pas très significatives mais elles sont tout de même présentes.

Notre première hypothèse est donc formulée comme suit :

*H1a : La violation des promesses relatives aux conditions d'emploi réduit l'engagement organisationnel affectif.*

*H1b : La violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement organisationnel raisonné chez les PRH*

Les conditions de travail ont aussi un impact sur l'engagement de carrière des employés. Selon Darden, Hampton et Howell (1989), le style de supervision, les récompenses offertes et la clarté des rôles ont une influence sur l'engagement de carrière. Tandis que d'après Meyer, Allen et Smith (1993), les antécédents de l'engagement de carrière sont le statut de l'emploi et la qualité des tâches. Il est important de noter que ces différentes variables représentent les antécédents de l'engagement de carrière associés aux conditions d'emploi. Cependant, nous avons vu tantôt que les organisations éprouvent de plus en plus de difficultés à réaliser l'ensemble des promesses faites aux employés à cause des pressions économiques importantes (McLean Parks et Kidder; 1994). Ce contexte d'incertitude économique a réduit le lien de confiance existant entre les employés et les organisations. En effet, les travailleurs vont développer un attachement de plus en plus important envers leur carrière car ils font de moins en moins confiance à leur employeur (Snape et Redman, 2003). De plus, selon Thompson, Avery et Carlson (1968), lorsque l'engagement de carrière d'un individu est plus fort, son sentiment d'appartenance envers l'organisation sera plus faible. Nous pouvons donc nous interroger sur l'impact de la violation des promesses liées aux conditions d'emploi sur l'engagement organisationnel. Selon Chang (1999), les individus avec un engagement de carrière fort auront des attentes plus élevées envers leur employeur. Ce la signifie que ces individus vont être plus gravement affectés lorsque leurs attentes vis-à-vis des conditions de travail ne seront pas respectées (Chang; 1999).

Notre deuxième hypothèse est donc la suivante :

*H2a : La violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement de carrière affectif chez les PRH.*

*H2b : La violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts.*

*H2c : La violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées.*

Les travaux de Meyer et Allen (1990) nous ont permis de constater que les conditions d'exercice de la profession ont un impact sur l'engagement organisationnel des employés. En effet ils ont trouvé dans leur étude que les tâches associées au poste et le défi du poste sont des antécédents de l'engagement organisationnel affectif. La valeur du travail a aussi un effet sur l'engagement organisationnel selon Darden, Hampton et Howell (1989). Locke (1970) définit la valeur du travail comme l'importance qu'un individu accorde aux tâches et aux différents aspects de son emploi. De ce fait, nous pouvons affirmer que lorsqu'un individu accorde une valeur importante à son travail et que ses attentes par rapport à cet emploi ne sont pas respectées, cela affecte négativement son engagement organisationnel affectif. Étant donné que les PRH représentent la population que nous étudions, leurs attentes en lien avec les conditions d'exercice de la profession seront illustrées par les quatre rôles d'Ulrich (1997). Rappelons que ces quatre rôles sont le partenaire d'affaire, l'agent de changement, l'expert administratif et le champion des employés. Chacun de ces quatre rôles impliquent des attentes différentes, des tâches différentes et donc des conditions d'emploi différentes pour les PRH. Les conditions d'exercice de la profession sont importantes pour les professionnels, cependant la littérature n'est pas très claire sur les effets de la violation des conditions d'exercice de la profession sur les employés. Nous allons donc émettre des propositions de recherche pour mieux comprendre les relations entre la violation des conditions d'exercice de la profession et l'engagement organisationnel chez les PRH.

Notre troisième hypothèse est la suivante :

*H3a : Le non-respect des attentes liées aux conditions d'exercice de la profession réduit l'engagement organisationnel affectif chez les PRH.*

*H3b : Le non-respect des attentes liées aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement organisationnel raisonné chez les PRH.*

Selon Meyer, Allen et Smith (1993), la qualité des tâches à effectuer a un effet sur l'engagement de carrière des employés. En effet ils affirment dans leur étude que la qualité des tâches à effectuer est un antécédent de l'engagement de carrière affectif. Dans notre étude, les conditions d'exercice de la profession vont beaucoup se rapporter aux tâches que les PRH ont à effectuer en fonction de leurs différents rôles. Comme nous l'avons vu plus haut, chaque rôle détient ses tâches et ses responsabilités respectives (Ulrich; 1997). Pour le rôle de partenaire d'affaire les tâches principales seront en lien avec la planification stratégique des ressources humaines, la participation au processus de définition des stratégies d'affaires, l'encadrement des superviseurs pour une gestion plus efficace des individus et la gestion des processus ressources humaines afin qu'ils soient cohérents avec les stratégies d'affaires. En ce qui concerne le rôle d'agent de changement, les principales tâches vont être d'anticiper les besoins de changement et de préparer les actions nécessaires, de combattre la résistance au changement, d'équilibrer les besoins individuels et organisationnels et enfin de gérer le processus de changement organisationnel. Le rôle d'expert administratif quant à lui confère des tâches associées au contrôle des processus administratifs relevant de la gestion des ressources humaines, à la gestion opérationnelle et la gestion des coûts. Le rôle de champion des employés fait référence à des tâches de motivation et de soutien des employés.

Nous avons vu tantôt que la valeur du travail constitue un antécédent de l'engagement de carrière affectif (Darden, Hampton et Howell; 1989). Il sera donc intéressant d'observer l'importance que les PRH accordent aux tâches qu'ils ont à réaliser en fonction des différents rôles. Nous pouvons nous demander si les tâches de certains rôles sont plus importantes par rapport aux autres rôles. D'après Storey (1992), les tâches associées aux rôles de partenaire d'affaire et d'agent de changement sont considérées par les PRH comme les plus importantes et les plus prestigieuses par rapport aux tâches incluses dans les rôles d'expert administratif et de champion des employés. Nous allons émettre des propositions de recherche afin de mieux comprendre l'impact des conditions d'exercice de la profession associées aux quatre rôles des PRH sur les dimensions de l'engagement de carrière de ces derniers.

Notre quatrième hypothèse est donc formulée comme suit :

*H4a : Le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement de carrière affectif chez les PRH.*

*H4b : Le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts.*

*H4c : Le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées.*

## **CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie de notre recherche en quatre étapes. Dans la première étape, les différentes caractéristiques de notre recherche seront abordées. Dans la deuxième étape, nous présenterons l'échantillon et l'instrument de collecte des données. La troisième étape sera consacrée au modèle opératoire avec les dimensions et les indicateurs associés à chacune de nos variables. Finalement, la quatrième partie sera dédiée au plan d'analyse statistique.

### **3.1 Type de recherche**

Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques de notre recherche. Dans un premier temps notre recherche est multidisciplinaire, car nous allons utiliser un cadre théorique qui provient de plusieurs disciplines à savoir la gestion des ressources humaines, la psychologie (avec la théorie du contrat psychologique) et de la sociologie. Notre étude s'inscrit bien dans le domaine des relations industrielles qui est un domaine d'étude multidisciplinaire.

Dans un deuxième temps, notre recherche est fondamentale puisqu'elle servira à faire avancer les connaissances théoriques sur l'impact de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière d'une population donnée à savoir les PRH.

En troisième lieu, la recherche que nous allons entreprendre est aussi explicative dans la mesure où nous voulons trouver des relations entre plusieurs variables à savoir la violation des promesses relatives aux conditions de travail et le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession chez les PRH, l'engagement de carrière et enfin l'engagement organisationnel. La

compréhension des relations entre ces variables va permettre d'expliquer un phénomène dans la réalité.

En quatrième lieu, notre recherche est déductive car nous allons nous servir de la théorie du contrat psychologique pour expliquer la relation entre l'engagement organisationnel et ses dimensions versus l'engagement de carrière et ses dimensions. Nous allons donc partir de la théorie pour observer ce qui se passe dans la réalité.

En cinquième lieu, la recherche que nous allons effectuer est quantitative car nous analyserons les données statistiques obtenues grâce à l'administration d'un questionnaire auprès de 3000 PRH membres de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines et en Relations Industrielles Agréés du Québec.

Notre recherche est transversale car nous étudions un phénomène à un moment donné dans le temps. Le but de notre étude n'est pas de mesurer l'évolution d'un phénomène dans le temps mais plutôt d'évaluer ses caractéristiques et ses déterminants à un moment précis.

### **3.2 Échantillon et instrument de collecte des données**

Notre type de devis est un devis non-expérimental sur lequel nous n'avons pas de contrôle. Nous ne pouvons pas agir intentionnellement sur les variables indépendantes de notre modèle pour connaître leurs effets sur les variables dépendantes. Plus précisément, notre type de devis est explicatif car nous cherchons à établir des relations d'association entre plusieurs variables. Nous allons donc mettre sur pied un devis corrélationnel prédictif en tentant d'expliquer les phénomènes étudiés et la nature des relations entre nos variables. Le devis peut être défini comme l'ensemble des décisions à prendre pour mettre sur pied une structure permettant d'explorer empiriquement les questions de recherche ou de vérifier les hypothèses



(Fortin; 2006). Le devis nous permettra de limiter les sources potentielles de biais pouvant nuire à la validité de notre recherche.

Fortin (2006) définit l'échantillonnage comme le processus par lequel un groupe de personnes ou une portion de la population est choisi de manière à représenter la population entière. Notre unité d'analyse est constituée de professionnels en ressources humaines. L'échantillon est donc défini dans la littérature comme une fraction (ou portion) de la population. L'étude va porter sur cet échantillon et c'est pour cette raison qu'il doit être représentatif de la population. Notre échantillon est composé de 3000 professionnels en ressources humaines exerçant dans des entreprises de dix employés et plus.

Notre instrument de collecte des données est un questionnaire qui a été conçu par Tania Saba et Marie-Ève Dufour. Ce questionnaire a été testé sur 10 participants afin d'évaluer la cohérence des énoncés. Le questionnaire a ensuite été administré par voie électronique à 3000 PRH membres de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés. Le taux de réponse était de 21 pour cent avec 636 questionnaires valides. Les données ont été collectées en 2006. L'utilisation du questionnaire offre plusieurs avantages. C'est une méthode plus rapide d'autant plus que l'envoi a été effectué par voie électronique. Le questionnaire permet également de rejoindre un nombre de personnes plus élevé et donc de contrôler certains biais. À l'aide de notre questionnaire, les répondants vont pouvoir donner leur opinion au sujet des variables que nous souhaitons mesurer. Cependant, le recours au questionnaire présente aussi quelques inconvénients. En effet, les répondants se limitent uniquement au choix de réponses offerts dans le questionnaire. De plus, le taux de réponse est très souvent faible. Dans notre étude, il est de 21 pour cent.

Le questionnaire est composé de 42 questions disposées en 7 parties. Les parties qui sont intéressantes pour notre analyse sont celles traitant du contrat

psychologique spécifique aux PRH, de la violation du contrat psychologique, de l'engagement organisationnel, de l'engagement de carrière et du profil des répondants. Les questions qui portent sur les deux formes d'engagement et la violation des promesses contenues dans le contrat psychologique sont à énumération graphique; c'est-à-dire que les participants sont amenés à indiquer leur appréciation sur des échelles de Likert allant de 1 pour le caractère le plus faible, à 7 pour le caractère le plus élevé. Les questions qui servent à établir le profil des répondants sont mesurées avec des échelles nominales et ordinales. Elles permettront de mesurer le sexe, le niveau hiérarchique et le niveau de scolarité des répondants.

### **3.3 Le modèle opératoire**

Le modèle opératoire servira à opérationnaliser les variables présentes dans notre modèle conceptuel. Dans cette section, nous présenterons les indicateurs qui vont permettre de mesurer quantitativement les variables de notre modèle de recherche.

#### **3.3.1 La première variable dépendante : l'engagement organisationnel**

Comme nous l'avons vu dans la littérature, l'engagement organisationnel est un concept à trois dimensions. L'engagement organisationnel sera mesuré à l'aide d'une question comportant 7 énoncés. Les choix de réponses sont classés sur une échelle allant de 1 pour tout à fait en désaccord jusqu'à 7 pour tout à fait en accord. Les indicateurs sont tirés des travaux de Meyer et Allen (1990) et mesurent les deux dimensions de l'engagement organisationnel (affectif et raisonné). La dimension normative n'a pas été prise en considération pour les fins de notre recherche. En effet, la frontière entre l'engagement organisationnel normatif et l'engagement organisationnel raisonné reste encore floue. Meyer et Allen (1990) ont constaté plusieurs chevauchements entre ces deux variables et leurs antécédents.

### **1. L'engagement organisationnel affectif**

- a) Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation actuelle.
- b) Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont les miens.
- c) Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation actuelle (R).

### **2. L'engagement organisationnel raisonné**

- a) Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation maintenant.
- b) Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.
- c) Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.
- d) Si je ne m'étais pas autant investi dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs.

### **3.3.2 La deuxième variable dépendante : l'engagement de carrière**

La seconde variable dépendante est l'engagement de carrière. Nous allons mesurer ce concept à l'aide d'une question comportant 8 énoncés. Les répondants indiquent leurs choix sur une échelle allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 7 (tout à fait en accord). Les indicateurs proviennent des travaux de Meyer, Allen et Smith (1993) et de Blau (2003). Nous allons mesurer l'engagement de carrière affectif, la dimension relative à l'accumulation des coûts et la dimension relative aux alternatives limitées.

### **1. L'engagement de carrière affectif**

- a) La gestion des ressources humaines est importante pour mon image personnelle.
- d) J'aime être un professionnel des ressources humaines.
- c) Je m'identifie fortement à la profession de gestionnaire des ressources humaines.

### **2. L'engagement de carrière relatif à l'accumulation des coûts**

- a) Changer de profession impliquerait pour moi une baisse de revenu.
- b) Entamer une autre profession m'obligerait à renoncer à un investissement substantiel en formation.
- c) Je ne suis pas émotionnellement prêt à changer de profession.

### **3. L'engagement de carrière relatif aux alternatives limitées**

- a) Étant donnée ma formation et mon expérience, je pourrai facilement exercer une profession différente.
- b) Plusieurs autres options s'offrent à moi, si je décidais de changer de profession.

#### **3.3.3 La première variable indépendante : la violation des promesses relatives aux conditions de travail**

Nous allons maintenant nous attarder sur les variables indépendantes. Nous commencerons par la violation des promesses faites aux PRH par rapport aux conditions de travail. Nous allons mesurer la violation des promesses à l'aide d'une question avec 18 énoncés. La question s'intitule : dans quelle mesure votre organisation a respecté ses engagements? Les répondants indiquent leurs choix par

rapport à chaque énoncé sur une échelle allant de 1 (pas du tout) à 7 (très fortement). Les dimensions et les indicateurs proviennent de la littérature sur le contrat psychologique avec Rousseau (1994), De Vos, Buyens et Schalk (2003).

## **1. La violation des promesses relatives aux conditions de travail**

### 1.1 Équilibre travail famille

- a) Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée.

### 1.2 L'atmosphère sociale

- a) Une bonne ambiance de travail.
- b) Une bonne collaboration employeur-employé.

### 1.3 Le contenu de l'emploi

- a) Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie.
- b) Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités.
- c) Un environnement physique adéquat.
- d) Un travail intéressant qui comporte du défi.
- e) Des ressources appropriées pour effectuer le travail.

### 1.4 Développement interne

- a) Des occasions d'avancement dans l'organisation.
- b) Des occasions de développement professionnel dans l'organisation.
- c) La reconnaissance de mon travail.

d) La reconnaissance de mes idées et de mon point de vue.

#### 1.5 Développement externe

a) De l'aide pour développer des habilités recherchées sur le marché de l'emploi.

d) Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi.

#### 1.6 Compensation financière

a) Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux.

#### 1.7 La sécurité d'emploi

a) Une stabilité d'emploi.

#### 1.8 Performance dynamique

a) Des critères de rendement clairement établis.

#### 1.9 Précision de l'emploi

a) Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies.

### **3.3.4 La seconde variable indépendante : le non-respect des attentes relatives aux rôles des PRH**

La seconde variable indépendante est la violation des attentes relatives aux rôles des PRH. Elle va être mesurée par deux questions étroitement liées. Chacune

d'entre elles comporte 23 énoncés (les répondants indiquent leurs choix sur une échelle allant de 1 (pas du tout) à 7 (très fortement). La première question s'intitule : <<Dans quelle mesure vous attendiez-vous dans le cadre de votre présent emploi à assumer les rôles suivants? >>. La seconde question est dans la continuité de la première : <<Si oui, dans quelle mesure votre organisation vous donne l'opportunité de rencontrer ces attentes? >>. Cependant, si un répondant indique <<pas du tout>> à la première question, il ne doit pas répondre à la deuxième. Les dimensions de la variable et ses indicateurs ont été relevées dans la littérature en examinant les travaux d'Ulrich (1997), Schuler, Jackson et Storey (2001).

## **2. Le non-respect des attentes relatives aux rôles de PRH**

### 2.1 Expert administratif

- a) Contrôler les processus administratifs qui relèvent de la gestion des ressources humaines.
- b) Être un gardien de l'éthique dans l'organisation.
- c) S'investir dans les priorités opérationnelles.
- d) Gérer les coûts.
- e) Participer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'organisation.
- f) Fournir une valeur ajoutée à l'organisation

### 2.2 Champion des employés

- a) Être un lien entre les employés et les gestionnaires.
- b) Permettre à l'organisation de se doter d'un environnement soutenant l'apprentissage continu et la créativité.

- c) Créer de nouvelles approches pour gérer les individus, sans se fier uniquement à ce que les autres font.
- d) Permettre à l'organisation de satisfaire les besoins personnels des employés.
- e) Mettre en place des mécanismes visant la valorisation des employés
- f) Être à l'écoute des employés et répondre à leurs attentes.
- g) Gérer des équipes ou des groupes de travail

### 2.3 Agent de changement

- a) Anticiper les besoins de changement et préparer les actions organisationnelles en conséquence.
- b) Stimuler les autres à accepter le changement.
- c) Équilibrer les besoins des employés et ceux de l'organisation.
- d) Gérer le processus de changement organisationnel.
- e) S'assurer que les activités de gestion des ressources humaines augmentent la capacité d'adaptation de l'organisation.

### 2.4 Partenaire d'affaire

- a) S'assurer que les stratégies de ressources humaines sont cohérentes avec les stratégies d'affaires.
- b) Être un membre d'une équipe qui regroupe des gestionnaires et des professionnels de la gestion des ressources humaines.
- c) Conseiller les gestionnaires pour une gestion plus efficace des individus.



d) Être impliqué dans la planification stratégique des ressources humaines.

f) Participer au processus de définition des stratégies d'affaires.

### **3.3.5 Les variables de contrôle : l'âge; le sexe; la scolarité; l'ancienneté; le niveau hiérarchique**

Notre modèle opératoire, contient également des variables de contrôle. Nous présenterons comment elles seront mesurées dans notre étude.

#### **1. L'âge**

En premier lieu nous avons les variables démographiques. L'âge est mesuré avec une question ouverte : <<Quel âge avez-vous? >>. Le répondant indique son âge en nombre d'années.

#### **2. Le sexe**

Ensuite on a le sexe : <<Quel est votre sexe? >>. Le répondant indique 1 s'il s'agit d'une femme et 2 s'il s'agit d'un homme.

#### **3. Le niveau de scolarité**

La variable niveau de scolarité va être mesurée par deux questions : <<Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu? >>. Le répondant à plusieurs choix allant de 1 pour le cours secondaire/DEP à 7 pour le doctorat (échelle ordinale). La seconde question est : << Dans quel domaine se situe votre formation de base? >> Ici le répondant a trois choix à savoir 1= gestion des ressources humaines; 2= relations industrielles; 3= administration et un espace est réservé pour un autre choix si la formation est différente des trois choix énumérés plus haut.

#### **4. L'ancienneté**

En second lieu nous avons les variables de contrôle liés aux conditions d'emploi : l'ancienneté et le niveau hiérarchique du poste. L'ancienneté est mesurée à travers trois questions ouvertes : << Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel? >>; << Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation? >>; << Depuis combien de temps êtes vous sur le marché du travail? >>.

#### **5. Le niveau hiérarchique poste**

Le niveau hiérarchique quant à lui va être évalué par la question suivante : << Quel est le titre de votre poste? >>. Le répondant à 7 choix : 1= technicien; 2= conseiller; 3= agent; 4= directeur adjoint; 5= directeur; 6= vice-président adjoint; 7= vice-président.

### **3.4 La validité de la recherche**

Pour traiter de la validité de notre recherche nous nous attarderons en premier lieu sur la validité de l'instrument d'observation et ensuite sur la validité du devis de recherche. La littérature nous indique que la validité d'un instrument de mesure survient lorsque ledit instrument mesure ce qu'il est sensé mesurer. Elle est séparée en trois groupes : la validité de contenu, la validité du construit et la fidélité.

La validité de contenu fait référence à représentativité des énoncés utilisés dans notre questionnaire. Nous cherchons à savoir si les énoncés utilisés dans le questionnaire sont représentatifs du domaine étudié et en lien avec les définitions théoriques des concepts. La validité de contenu de notre instrument est assurée par le fait que les professionnels qui l'ont monté sont des experts dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La création du questionnaire a été réalisée en suivant les cinq étapes ci-après : le recensement des écrits portant sur le concept à l'étude; la réflexion sur la signification du concept à l'étude dans le cadre contextuel de la

recherche; la précision des dimensions du concept; la représentation des indicateurs empiriques dans les énoncés; l'examen des relations entre les énoncés.

La validité du construit fait référence à la capacité d'un instrument à mesurer le concept défini théoriquement (Fortin 2006). Pour s'assurer de la validité du construit de notre recherche, nous utiliserons une analyse factorielle afin de recenser des regroupements de concepts fortement liés entre eux. Le but est d'établir la présence d'une corrélation entre les énoncés et le facteur retenu.

La fidélité de l'instrument de mesure sera évaluée à l'aide de la consistance interne c'est-à-dire l'homogénéité d'un ensemble d'énoncés qui vont servir à mesurer plusieurs aspects d'un même concept. Nous utiliserons donc les Alpha de Cronbach car nous avons plusieurs échelles dans notre questionnaire. Plus le coefficient alpha se rapproche de 1 plus l'instrument de mesure est homogène.

En second lieu, nous allons traiter de la validité du devis de recherche. La validité interne de la recherche est définie dans la littérature comme la pertinence et la cohérence interne des résultats qui vont être produits par l'étude. Nous allons nous servir des différentes techniques d'appréciation de la validité interne. Nous constatons que notre étude ne souffre pas du biais relatif à l'effet d'histoire car aucun élément majeur ne s'est produit pendant la période de l'étude qui aurait affecté les résultats. Ensuite les objets d'analyse n'ont pas changé au courant de la recherche, ce qui fait que nous n'envisageons pas des biais liés à l'effet de maturation. Nous n'avons pas de biais relevant de l'effet de test car notre étude est transversale. Les sujets répondent juste une fois à un questionnaire. Notre questionnaire ayant été testé au préalable avant son envoi aux participants, nous n'envisageons pas d'effet d'instrumentalisation. Notre méthode d'échantillonnage tient compte de la représentativité avec la population. De ce fait nous n'avons pas d'effet de régression statistique et nous avons essayé de limiter l'effet de sélection. Les données que nous allons utiliser dans notre

étude ont été recueillies de façon confidentielle. Cela permet de limiter l'effet de contamination.

La validité externe fait référence à la capacité de généralisation et de réappropriation des résultats de la recherche. Étant donné que nous sommes dans une recherche quantitative, la généralisation des résultats passe par la statistique et la représentativité de l'échantillon par rapport à la population. En statistique on va se servir de l'intervalle de confiance pour extrapoler les résultats à la population. Cet intervalle de confiance est généralement égal à 95 pour cent. Cela signifie que nous avons 95 pour cent de chance d'avoir raison et une marge d'erreur de 5 pour cent. En ce qui concerne la réappropriation et le caractère falsifiable des résultats, le critère en jeu est la validité de l'instrument de mesure qui ici est notre questionnaire. Si notre instrument de mesure est valide comme les tests évoqués plus haut doivent le montrer, les résultats pourront être falsifiables.

### **3.5 Le plan d'analyse statistique**

Étant donné que notre devis est quantitatif et corrélationnel prédictif, notre analyse est donc statistique. Cette analyse nous permettra de mesurer et de prédire les relations entre les variables présentes dans notre modèle de recherche. Nous allons séparer l'analyse statistique en trois catégories : l'analyse statistique descriptive, bivariée et multivariée.

#### **3.5.1 L'analyse statistique descriptive**

L'analyse descriptive a servi à dresser un portrait des différentes caractéristiques de notre échantillon. Nous allons donc établir un tableau de distribution de fréquence afin d'ordonner et de classer les données brutes que nous aurons. Une fois les données organisées, nous pourrons comparer les mesures de tendance centrale (à savoir la moyenne pour les variables à intervalles et le mode pour

les variables nominales et la médiane et le mode pour les variables ordinales). Ces informations vont être très utiles afin d'avoir la répartition des données démographiques (âge moyen des répondants; nombre moyen d'années d'ancienneté ou encore le niveau de scolarité moyen des répondants).

### **3.5.2 L'analyse statistique bivariée**

Nous avons utilisé l'analyse statistique pour comprendre les liens qui existent entre nos variables. Nous allons donc nous servir du coefficient de corrélation qui mesure la force et la direction entre deux variables à intervalle ou à proposition. Il sera donc important d'observer le degré de la relation entre la violation des promesses relatives aux conditions de travail et les deux formes d'engagement (l'engagement de carrière et l'engagement organisationnel); la violation des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession et les deux formes d'engagement chez les PRH. Le même exercice va être réalisé pour toutes les variables afin d'établir un tableau de matrice de corrélation des variables. En observant les résultats, plus le coefficient de corrélation ( $r$ ) se rapprochera de 1, plus la relation entre les deux variables sera forte.

### **3.5.3 L'analyse statistique multivariée**

La régression hiérarchique va nous servir à confirmer ou à infirmer nos hypothèses. Cet outil statistique nous permettra de prédire les relations entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes, tout en intégrant les variables contrôle.

Nous avons utilisé la régression multiple pour tester nos hypothèses. Nous allons le faire en deux étapes : dans la première on utilisera la régression multiple pour déterminer l'influence des deux variables indépendantes (la violation des promesses relatives aux conditions de travail et la violation des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession chez PRH) et une des deux variables dépendantes à savoir

l'engagement organisationnel et ses deux dimensions (affective et raisonnée). Dans la seconde étape, le même procédé a été employé mais cette fois avec l'autre variable dépendante; l'engagement de carrière et ses trois dimensions (affective, l'accumulation des coûts et les alternatives limitées). La régression a permis d'intégrer les variables de contrôle dans notre analyse. À l'aide de ces deux régressions multiples, nous avons été en mesure d'identifier quelles ruptures des promesses relatives aux conditions de travail et des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession expliquent mieux chacune des deux formes d'engagement et leurs dimensions chez les PRH.

## **CHAPITRE IV : RÉSULTATS DES ANALYSES STATISTIQUES**

Ce chapitre va être consacré aux résultats de nos analyses statistiques. Nous présenterons ces résultats en trois étapes. Dans un premier temps nous avons les statistiques descriptives réalisées à partir des variables de notre modèle conceptuel. Ensuite nous présenterons les résultats des analyses bivariées et multivariées. Rappelons que nous effectuerons ces analyses à l'aide des données recueillies par le questionnaire conçu par Tania Saba et Marie Ève Dufour. Ledit questionnaire a d'abord été testé sur 10 participants et a ensuite été envoyé électroniquement auprès de 3000 PRH. 636 questionnaires valides ont été retournés, ce qui correspond à un taux de réponse de 21 pour cent.

### **4.1 Les statistiques descriptives**

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 3, les analyses statistiques descriptives vont nous servir à établir les différentes caractéristiques de notre échantillon. Nous présenterons donc les statistiques descriptives de nos variables de contrôle, des variables dépendantes et des variables indépendantes.

#### **4.1.1 La description des variables de contrôle**

Notre modèle conceptuel est composé de cinq variables de contrôle. Nous avons l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'ancienneté et le niveau hiérarchique. Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon en lien avec nos variables de contrôle.

### a. L'âge

Le tableau I nous montre que l'âge minimum des répondants est de 22 ans et l'âge maximum est de 63 ans. L'âge moyen des répondants est de 38 ans. La majorité des répondants est âgé de 28 ans.

**TABLEAU I : Les statistiques descriptives reliées à l'âge des répondants**

	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Nombre</b>
Âge	22	63	38,65	636

### b. Le sexe

Le tableau II nous donne la répartition des répondants en fonction de leur sexe. La majorité des participants sont des femmes. Elles représentent 67,8 pour cent des répondants.

**TABLEAU II : La distribution des répondants selon le sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Féminin	431	67,8
Masculin	205	32,2
Total	636	100



### c) Le niveau de scolarité

À travers le tableau III, nous constatons que la grande majorité des répondants détiennent un baccalauréat. Ils représentent 66,7 pour cent des participants. Notons aussi que 13 pour cent des PRH qui ont répondu à notre questionnaire possèdent une maîtrise.

**TABLEAU III : La distribution des répondants en fonction du niveau de scolarité**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Cours secondaire	7	1,1
Cours collégial	4	0,6
Certificat 1er cycle	40	6,3
Baccalauréat	424	66,7
Diplôme 2e cycle	42	6,6
Maîtrise	119	18,7
Total	636	100

### d) Le niveau hiérarchique

Les résultats présentés dans le tableau IV nous indiquent que la majorité des PRH qui ont participé à notre étude occupe le poste de conseiller ou coordonnateur. Ils représentent en effet 46,7 pour cent des répondants. Ensuite nous avons 38,3 pour cents des répondants qui sont des directeurs ou des chefs de service. Notons aussi que 4,1 pour cent des participants ont des fonctions de vice-président.

**TABLEAU IV : La distribution des répondants selon leur niveau hiérarchique**

<b>Titre du poste</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Technicien	5	0,8
Agent	13	2
Conseiller ou coordonnateur	294	46,7
Directeur adjoint ou superviseur	40	6,3
Directeur ou chef de service	241	38,3
Vice-président adjoint	2	0,3
Vice-président	26	4,1
Autre	9	1,4
Total	630	100

**e) L'ancienneté**

Le tableau V représente la distribution des répondants en fonction de leur ancienneté dans l'organisation pour laquelle ils travaillent. Nous remarquons que l'ancienneté maximale est de 32 ans et l'ancienneté minimale est moins d'un an. L'ancienneté moyenne des répondants dans leur organisation est de 5 ans. La majorité des répondants ont moins d'un an d'ancienneté dans leur organisation.

**TABLEAU V : La distribution des répondants selon leur ancienneté dans l'organisation**

	<b>Maximum</b>	<b>Minimum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Nombre</b>
Ancienneté (ans)	32	0	5,21	633

Le tableau VI, montre la répartition des répondants selon leur ancienneté sur le marché du travail. L'ancienneté maximale sur le marché du travail est de 40 ans tandis que l'ancienneté minimale est inférieure à un an. L'ancienneté moyenne des répondants sur le marché de l'emploi est de 15 ans. Notons aussi que la majorité des répondants ont 5 années d'expérience sur le marché du travail.

**TABLEAU VI : La distribution des répondants selon leur ancienneté sur le marché du travail**

	<b>Maximum</b>	<b>Minimum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Nombre</b>
Ancienneté (ans)	40	0	15,67	631

#### **4.1.2 La description des variables dépendantes**

Dans notre étude, nous travaillons avec deux variables dépendantes : l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière. L'engagement organisationnel est observé sous deux dimensions; l'engagement affectif et l'engagement raisonné. L'engagement de carrière quant à lui va être étudié sous trois dimensions; l'engagement de carrière affectif; l'engagement lié à l'accumulation des coûts et l'engagement lié aux alternatives limitées.

##### **a) L'engagement organisationnel affectif**

L'engagement organisationnel affectif a été mesuré à l'aide de trois indicateurs. Les répondants devaient indiquer s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs sur une échelle à 7 niveaux. À l'aide du tableau VII, nous constatons que les répondants sont en accord avec les indicateurs dans des proportions situées entre 16,5% et 27,1%. L'item <<je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens>> se démarque avec 27,1% des répondants qui sont <<plutôt en accord>> avec l'énoncé. L'item <<je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation>> se démarque aussi car 23,3% des répondants sont <<plutôt en accord>> avec l'énoncé.

La moyenne des indicateurs qui mesurent l'engagement organisationnel affectif est située entre 4,42 et 4,98 sur une échelle allant jusqu'à 7. La moyenne de la dimension est de 4,71 avec un écart-type de 4,99. L'échelle mesurant l'engagement organisationnel affectif affiche un alpha de Cronbach de 0,83, ce qui démontre une bonne cohérence interne.

**TABLEAU VII : La distribution des répondants selon l'engagement organisationnel affectif**

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.	1= Tout à fait en désaccord	74	8,3	4,42	1,83
	2= Fortement en désaccord	42	4,7		
	3= Plutôt en désaccord	76	8,5		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	132	14,8		
	5= Plutôt en accord	147	16,5		
	6= Fortement en accord	109	12,2		
	7= Tout à fait en accord	100	11,2		
	Total	680	76,2		
2. Je considère réellement que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	1= Tout à fait en désaccord	11	1,2	4,98	1,32
	2= Fortement en désaccord	18	2,0		
	3= Plutôt en désaccord	71	8,0		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	95	10,7		
	5= Plutôt en accord	242	27,1		
	6= Fortement en accord	167	18,7		
	7= Tout à fait en accord	76	8,5		
	Total	680	76,2		
3. Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon organisation (Valeurs inversées)	1= Tout à fait en accord	115	12,9	4,74	1,64
	2= Fortement en accord	112	12,6		
	3= Plutôt en accord	208	23,3		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	66	7,4		
	5= Plutôt en désaccord	108	12,1		
	6= Fortement désaccord	46	5,2		
	7= Tout à fait en désaccord	25	2,8		
	Total	680	76,2		

**b) L'engagement organisationnel raisonné**

L'engagement organisationnel raisonné a été mesuré à l'aide de quatre indicateurs. Les répondants devaient indiquer s'ils étaient d'accord avec les différents énoncés sur une échelle allant de 1 à 7 (1 pour tout en fait en désaccord et 7 pour tout à fait en accord). À l'aide du tableau VIII, nous remarquons que les répondants sont <<plutôt en désaccord >> avec trois des quatre indicateurs mesurant l'engagement organisationnel raisonné. L'item <<si je ne m'étais pas autant investi dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs>> se démarque des autres car 23,2% des répondants sont <<plutôt en désaccord>> avec l'énoncé. Nous constatons que l'item <<actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix>> se démarque aussi car 21% des répondants sont <<plutôt en accord>> avec l'énoncé. C'est d'ailleurs le seul énoncé avec lequel la majorité des répondants sont plutôt en accord.

La moyenne des indicateurs qui mesurent l'engagement organisationnel raisonné est située entre 3,40 et 3,95 sur une échelle allant jusqu'à 7. La moyenne de la dimension est de 3,75 avec un écart-type de 1,18. L'échelle mesurant l'engagement organisationnel raisonné affiche un alpha de Cronbach de 0,70. Nous notons donc une bonne cohérence interne.

**TABLEAU VIII : La distribution des répondants selon l'engagement organisationnel raisonné**

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.	1= Tout à fait en désaccord	87	9,8	3,95	1,75
	2= Fortement en désaccord	46	5,2		
	3= Plutôt en désaccord	155	17,4		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	115	12,9		
	5= Plutôt en accord	135	15,1		
	6= Fortement en accord	89	10,0		
	7= Tout à fait en accord	53	5,9		
	Total	680	76,2		
2. Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.	1= Tout à fait en désaccord	100	11,2	3,78	1,73
	2= Fortement en désaccord	67	7,5		
	3= Plutôt en désaccord	136	15,2		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	89	10,0		
	5= Plutôt en accord	187	21,0		
	6= Fortement en accord	69	7,7		
	7= Tout à fait en accord	32	3,6		
	Total	680	76,2		
3. Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation à court terme.	1= Tout à fait en désaccord	88	9,9	3,54	1,60
	2= Fortement en désaccord	86	9,6		
	3= Plutôt en désaccord	181	20,3		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	122	13,7		
	5= Plutôt en accord	130	14,6		

	6= Fortement en accord	47	5,3		
	7= Tout à fait en accord	26	2,9		
	Total	680	76,2		
4. Si je ne m'étais pas autant investi dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs.	1= Tout à fait en désaccord	80	9,0	3,40	1,40
	2= Fortement en désaccord	80	9,0		
	3= Plutôt en désaccord	207	23,2		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	164	18,4		
	5= Plutôt en accord	105	11,8		
	6= Fortement en accord	37	4,1		
	7= Tout à fait en accord	7	0,8		
	Total	680	76,2		



### **c) L'engagement de carrière affectif**

L'engagement de carrière affectif a été mesuré à l'aide de 3 indicateurs. Toujours en suivant le même principe que précédemment, les répondants devaient indiquer s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs sur une échelle à 7 niveaux (1 pour tout en fait en désaccord et 7 pour tout à fait en accord). Le tableau IX, nous montre que les répondants sont en accord avec les indicateurs dans des proportions situées entre 20,1% et 34,9%. L'item « j'aime être un professionnel de la gestion des ressources humaines » se démarque des autres indicateurs car 34,9% des répondants sont tout à fait en accord avec l'énoncé. Nous notons aussi l'item « Je m'identifie fortement à la profession de gestionnaire des ressources humaines » qui affiche 24,6% des répondants fortement en accord avec l'énoncé.

La moyenne des indicateurs qui mesurent l'engagement de carrière affectif est située entre 4,82 et 6,14 sur une échelle allant jusqu'à 7. La moyenne de la dimension est de 5,57 avec un écart-type de 0,92. L'échelle mesurant l'engagement de carrière affectif affiche un alpha de Cronbach de 0,80. Nous notons donc une excellente cohérence interne.

**TABLEAU IX : La distribution des répondants selon l'engagement de carrière affectif**

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. La gestion des ressources humaines est importante pour mon image personnelle.	1= Tout à fait en désaccord	30	3,4	4,82	1,49
	2= Fortement en désaccord	22	2,5		
	3= Plutôt en désaccord	52	5,8		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	156	17,5		
	5= Plutôt en accord	179	20,1		
	6= Fortement en accord	158	17,7		
	7= Tout à fait en accord	83	9,3		
	Total	680	76,2		
2. J'aime être un professionnel de la gestion des ressources humaines.	1= Tout à fait en désaccord	4	0,4	6,14	1,03
	2= En désaccord	14	1,6		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	21	2,4		
	4= En accord	111	12,4		
	5= Fortement en accord	219	24,6		
	6= Tout à fait en accord	311	34,9		
	Total	680	76,2		
3. Je m'identifie fortement à la profession de gestionnaire des ressources humaines.	1= Tout à fait en désaccord	4	0,4	5,75	1,14
	2= Fortement en désaccord	5	0,6		
	3= Plutôt en désaccord	21	2,4		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	43	4,8		
	5= Plutôt en accord	185	20,7		
	6= Fortement en accord	219	24,6		

	7= Tout à fait en accord	203	22,8		
	Total	680	76,2		

#### d) L'engagement de carrière relié à l'accumulation des coûts

L'engagement de carrière relié à l'accumulation des coûts a aussi été mesuré à l'aide de 3 indicateurs. Sur une échelle à 7 niveaux, les répondants devaient indiquer s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs sélectionnés. Le tableau X, nous montre que les répondants sont assez partagés. En effet, 23,7% des répondants ne sont <<ni en désaccord, ni en accord>> avec l'item <<changer de profession impliquerait pour moi une baisse de revenu>>. 19,1% des répondants sont <<plutôt en désaccord>> avec l'item <<entamer une autre profession m'obligerait à renoncer à un investissement substantiel en formation>>. Notons que 16,9% des répondants sont <<plutôt en accord>> avec l'item <<je ne suis pas émotionnellement prêt à changer de profession>>.

La moyenne des indicateurs qui mesurent l'engagement de carrière relié à l'accumulation des coûts est située entre 3,64 et 4,22 sur une échelle allant jusqu'à 7. La moyenne de la dimension est de 4 avec un écart-type de 1,10. L'échelle mesurant l'engagement de carrière relié à l'accumulation des coûts affiche un alpha de Cronbach de 0,71, ce qui démontre une cohérence interne acceptable.

**TABLEAU X : La distribution des répondants selon l'engagement de carrière relié à l'accumulation des coûts**

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. Changer de profession impliquerait pour moi une baisse de revenu.	1= Tout à fait en désaccord	36	4,0	4,17	1,43
	2= Fortement en désaccord	42	4,7		
	3= Plutôt en désaccord	115	12,9		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	211	23,7		
	5= Plutôt en accord	166	18,6		
	6= Fortement en accord	72	8,1		
	7= Tout à fait en accord	38	4,3		
	Total	680	76,2		
2. Entamer une autre profession m'obligerait à renoncer à un investissement substantiel en formation.	1= Tout à fait en désaccord	92	10,3	3,64	1,58
	2= Fortement en désaccord	54	6,1		
	3= Plutôt en désaccord	170	19,1		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	163	18,3		
	5= Plutôt en accord	121	13,6		
	6= Fortement en accord	55	6,2		
	7= Tout à fait en accord	25	2,8		
	Total	680	76,2		
3. Je ne suis pas émotionnellement prêt à changer de profession.	1= Tout à fait en désaccord	79	8,9	4,22	1,81
	2= Fortement en désaccord	44	4,9		
	3= Plutôt en désaccord	112	12,6		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	117	13,1		
	5= Plutôt en accord	151	16,9		
	6= Fortement en accord	95	10,7		
	7= Tout à fait en accord	82	9,2		
	Total	680	76,2		

### e) L'engagement de carrière relié aux alternatives limitées

L'engagement de carrière relié aux alternatives limitées a été mesuré grâce à 2 indicateurs. À l'aide d'une échelle à 7 niveaux, les répondants devaient indiquer s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs sélectionnés. Le tableau XI, nous montre que les répondants sont <<plutôt en accord>> avec les deux énoncés dans des proportions situées entre 25% et 26,6%. En effet, nous avons 26,6% des répondants qui sont <<plutôt en accord>> avec l'item <<plusieurs autres options s'offrent à moi, si je décidais de changer de profession>>. Quant à l'item <<étant donné ma formation et mon expérience, je pourrais facilement exercer une profession différente>>, nous remarquons que 25% des répondants sont <<plutôt en accord>> avec cet énoncé.

La moyenne des indicateurs qui mesurent l'engagement de carrière relié aux alternatives limitées est située entre 4,19 et 4,29 sur une échelle allant jusqu'à 7. La moyenne de la dimension est de 4,24 avec un écart-type de 1,14. L'échelle mesurant l'engagement de carrière relié aux alternatives limitées affiche un alpha de Cronbach de 0,89. Nous remarquons donc une excellente cohérence interne.

**TABLEAU XI : La distribution des répondants selon l'engagement de carrière relié aux alternatives limitées**

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. Plusieurs autres options s'offrent à moi, si je décidais de changer de profession.	1= Tout à fait en désaccord	22	2,5	4,29	1,23
	2= Fortement en désaccord	25	2,8		
	3= Plutôt en désaccord	139	15,6		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	169	18,9		
	5= Plutôt en accord	223	25,0		
	6= Fortement en accord	75	8,4		
	7= Tout à fait en accord	27	3,0		
	Total	680	76,2		
2. Étant donné ma formation et mon expérience, je pourrais facilement exercer une profession différente.	1= Tout à fait en désaccord	18	2,0	4,19	1,31
	2= Fortement en désaccord	37	4,1		
	3= Plutôt en désaccord	172	19,3		
	4= Ni en désaccord, ni en accord	133	14,9		
	5= Plutôt en accord	237	26,6		
	6= Fortement en accord	55	6,2		
	7= Tout à fait en accord	28	3,1		
	Total	680	76,2		

### **4.1.3 La description des variables indépendantes**

Notre étude est composée de deux variables indépendantes : la violation des promesses relatives aux conditions de travail et le non-respect des attentes relatives aux rôles de PRH.

#### **a) La violation des promesses relatives aux conditions de travail**

Nous allons commencer par la violation des promesses relatives aux conditions de travail. Nous avons construit cette variable à l'aide d'indicateurs tirés de la littérature. Nous avons donc décortiqué notre première variable indépendante en neuf dimensions : l'équilibre travail famille, la compensation financière, la sécurité d'emploi, la dimension transactionnelle de la relation d'emploi (précision d'emploi), la performance dynamique, le contenu d'emploi, l'atmosphère sociale, le développement interne et le développement externe. Les répondants devaient indiquer sur une échelle allant de 1 à 7 (1 étant pour pas du tout et 7 étant pour très fortement) dans quelle mesure leur employeur avait respecté ses promesses en lien avec les neuf dimensions que nous avons choisies pour illustrer les conditions de travail. Le tableau XII présente les moyennes, les écart-types et les alphas de Cronbach des cinq dimensions constituant la violation des promesses relatives aux conditions de travail.

Notre première dimension est uniquement constituée d'un seul indicateur. Celui-ci a pour but de mesurer le niveau de violation des promesses faites aux employés en lien avec l'équilibre travail-famille. L'indicateur utilisé est << une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée>>. La moyenne de l'indicateur est de 4,90 pour un écart-type de 1,60. En moyenne, les répondants considèrent que l'employeur a plus ou moins respecté ses promesses concernant l'équilibre travail-famille (tableau XII).

Notre deuxième dimension est aussi constituée d'un seul indicateur. Il sert à mesurer le niveau de violation des promesses faites par l'employeur en lien avec la compensation financière. L'indicateur utilisé est «un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux». La moyenne de l'indicateur est de 5,09 pour un écart-type de 1,48. La moyenne des répondants considèrent que l'employeur a assez fortement respecté sa promesse en lien avec la compensation financière (tableau XII).

La troisième dimension est la sécurité d'emploi. Elle est mesurée par l'indicateur : «une stabilité d'emploi». La moyenne de l'indicateur est de 5,44 sur une échelle allant jusqu'à 7. L'écart-type est de 1,48. Nous pouvons donc affirmer que la moyenne des répondants considère que leur employeur a assez fortement respecté sa promesse concernant la sécurité d'emploi (tableau XII).

Notre quatrième dimension reflète l'aspect transactionnel de la relation d'emploi. L'indicateur utilisé est : «un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies». La moyenne de l'indicateur est de 4,80 sur une échelle allant jusqu'à 7 et l'écart-type de 1,51. Dans l'ensemble, les répondants considèrent que leur employeur a moyennement respecté ses promesses reliées à la précision de l'emploi (tableau XII).

La cinquième dimension est la performance dynamique. L'indicateur qui mesure cette dimension est : «des critères de rendement clairement établis». La moyenne de la dimension est de 4,28 sur une échelle allant jusqu'à 7 et l'écart-type est de 1,69. Les répondants considèrent que leur employeur a moyennement respecté ses promesses concernant la performance dynamique (tableau XII).



La sixième dimension regroupe cinq indicateurs qui mesurent le niveau de respect des promesses relatives au contenu de l'emploi. Dans ces indicateurs nous avons <<un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie>>, <<des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités>>, <<un environnement physique adéquat>>, <<un travail intéressant qui comporte du défi>>, <<des ressources appropriées pour effectuer le travail>>. Les répondants devaient indiquer sur une échelle allant de 1 à 7 (1 étant pour pas du tout et 7 étant pour très fortement) dans quelle mesure leur employeur avait respecté ses promesses en lien avec le contenu de l'emploi. Le niveau de réalisation des cinq indicateurs varie entre 4,61 et 5,82 sur une échelle allant jusqu'à 7. La moyenne de la dimension est de 5,44 et l'écart-type est de 1,04. Les répondants considèrent que leur employeur a assez fortement respecté ses promesses relatives au contenu de l'emploi. L'alpha de Cronbach est de 0,77. Ce qui marque une bonne cohérence interne de l'échelle de mesure (tableau XII).

La septième dimension est l'atmosphère sociale. Elle est composée de deux indicateurs : <<une bonne ambiance de travail>> et <<une bonne collaboration employeur-employé>>. Les répondants devaient indiquer sur une échelle allant de 1 à 7 (1 étant pour pas du tout et 7 étant pour très fortement) dans quelle mesure leur employeur avait respecté ses promesses liées à l'atmosphère social. Le niveau de réalisation des deux indicateurs va osciller entre 1,47 et 5,27 sur une échelle allant jusqu'à 7. La moyenne de la dimension est de 5,30. L'écart-type est de 1,29. La moyenne des répondants considèrent que leur employeur a assez fortement respecté leurs promesses concernant l'atmosphère sociale. L'alpha de Cronbach est de 0,80, ce qui indique une excellente cohérence interne de l'échelle de mesure (tableau XII).

La huitième dimension est composée de quatre indicateurs qui mesurent le développement interne. Parmi ces quatre indicateurs nous avons <<des occasions d'avancement dans l'organisation>>, <<des occasions de développement professionnel dans l'organisation>>, <<la reconnaissance de mon travail>>, <<la

reconnaissance de mes idées et de mon point de vue>>. Les répondants devaient indiquer sur une échelle allant de 1 à 7 (1 étant pour pas du tout et 7 étant pour très fortement) dans quelle mesure leur employeur avait respecté ses promesses relatives au développement interne. Le niveau de réalisation des quatre indicateurs varie entre 4,21 et 5,16 sur une échelle allant jusqu'à 7. La moyenne des répondants affirment que leur employeur a moyennement respecté leurs promesses concernant le développement interne. En effet, la moyenne de la dimension est de 4,75. L'écart-type est de 1,29. L'échelle mesurant la dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,82 indiquant une excellente cohérence interne (tableau XII).

La dernière dimension regroupe deux indicateurs qui ont pour but de mesurer le niveau de respect des promesses relatives au développement externe. Ces indicateurs sont : <<de l'aide pour développer des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi>> et <<des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi>>. Les répondants devaient indiquer sur une échelle allant de 1 à 7 (1 étant pour pas du tout et 7 étant pour très fortement) dans quelle mesure leur employeur avait respecté ses promesses en lien avec le développement externe. Le niveau de réalisation se situe entre 4,51 et 4,96 sur une échelle allant jusqu'à 7. La moyenne de la dimension est de 4,71. Les répondants affirment que leur employeur a moyennement respecté leurs promesses concernant le développement externe. L'écart-type est de 1,55. L'alpha de Cronbach est de 0,75. Cela signifie que l'échelle de mesure de la dimension affiche une bonne cohérence interne (tableau XII).

**TABLEAU XII : Le respect des promesses relatives aux conditions de travail**

Promesses relatives aux conditions de travail des employés	Indicateurs		Dimensions		
	Moy.	É-T	Moy.	É-T	Alpha
<b>Équilibre travail famille</b> Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée.	4,90	1,60			
<b>Compensation financière</b> Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux.	5,09	1,48			
<b>Sécurité d'emploi</b> Une stabilité d'emploi	5,44	1,48			
<b>Précision d'emploi</b> Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies.	4,80	1,51			
<b>Performance dynamique</b> Des critères de rendement clairement établis.	4,28	1,69			
<b>Contenue d'emploi</b> Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie. Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités. Un environnement physique adéquat. Un travail intéressant qui comporte du défi. Des ressources appropriées pour effectuer le travail.	5,82 5,65 5,45 5,61 4,62	1,37 1,38 1,45 1,41 1,58	5,44	1,04	0,77
<b>Atmosphère sociale</b> Une bonne ambiance de travail.	5,28	5,32	5,30	1,29	0,80

Une bonne collaboration employeur-employé.	1,48	1,36			
<b>Développement interne</b>					
Des occasions d'avancement dans l'organisation.	4,21	1,78			
Des occasions de développement professionnel dans l'organisation.	4,89	1,55	4,75	1,29	0,82
La reconnaissance de mon travail.	4,82	1,58			
La reconnaissance de mes idées et de mon point de vue.	5,16	1,47			
<b>Développement externe</b>					
De l'aide pour développer des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi.	4,51	1,73	4,71	1,55	0,75
Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi.	4,96	1,71			

## **b) Le non-respect des attentes relatives aux rôles des PRH**

Notre seconde variable indépendante concerne le non-respect des attentes relatives aux rôles des PRH. Nous avons vu que la littérature fait état de quatre principaux rôles que les PRH sont amenés à occuper dans les organisations : le rôle d'expert administratif, de champion des employés, d'agent de changement et enfin de partenaire d'affaire. Notre seconde variable indépendante est donc composée de quatre dimensions qui correspondent aux quatre rôles des PRH en entreprise. Le tableau XIII présente les moyennes, les écart-types et les alphas de Cronbach des quatre dimensions constituant le non-respect des attentes relatives aux rôles des PRH.

La première dimension est composée de cinq indicateurs qui servent à mesurer l'ampleur du non-respect des attentes en lien avec le rôle d'expert administratif. Les répondants devaient indiquer sur une échelle allant de 1 à 7 (1 étant pour pas du tout et 7 étant pour très fortement) dans quelle mesure leur employeur avait respecté les attentes en lien avec le rôle d'expert administratif. Ces indicateurs sont les suivants : <<contrôler les processus administratifs qui relèvent de la gestion des ressources humaines>>, <<être un gardien de l'éthique dans l'organisation>>, <<s'investir dans les priorités opérationnelles>>, <<gérer les coûts>>, <<participer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'organisation>> et <<fournir une valeur ajoutée à l'organisation>>. Le niveau de réalisation varie entre 4,16 et 5,14 sur une échelle allant jusqu'à 7. Les répondants indiquent que leur employeur a moyennement respecté leurs attentes en lien avec le rôle d'expert administratif. En effet, la moyenne de la dimension est de 4,81 et l'écart type est de 1,11. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,81 signifiant une excellente cohérence interne (tableau XIII).

La deuxième dimension regroupe sept indicateurs qui vont servir à mesurer le niveau du non-respect des attentes par rapport au rôle de champion des employés. Comme pour la dimension précédente, les répondants devaient indiquer sur une

échelle allant de 1 à 7 (1 étant pour pas du tout et 7 étant pour très fortement) dans laquelle mesure leur employeur avait respecté les attentes en lien avec le rôle de champion des employés. Parmi ces indicateurs nous avons <<être un lien entre les employés et les gestionnaires>>, <<permettre à l'organisation de se doter d'un environnement qui soutient l'apprentissage continu et la créativité>>, <<créer de nouvelles approches pour gérer les individus, sans se fier uniquement à ce que les autres font>>, <<permettre à l'organisation de satisfaire les besoins personnels des employés>>, <<mettre en place des mécanismes visant la valorisation des employés>>, <<être à l'écoute des employés et répondre à leurs attentes>> et <<gérer des équipes ou des groupes de travail>>. Le niveau de réalisation varie entre 4,19 et 5,49 sur une échelle allant jusqu'à 7. Les répondants indiquent que leur employeur a moyennement respecté leurs attentes en lien avec le rôle de champion des employés. La moyenne de la dimension est de 4,66 avec un écart type de 1,10. L'échelle qui mesure cette dimension possède un alpha de Cronbach de 0,84 signifiant une excellente cohérence interne (tableau XIII).

La troisième dimension comporte cinq indicateurs ayant pour but de mesurer le niveau du non-respect des attentes reliées au rôle d'agent de changement. En suivant le même principe, les répondants devaient indiquer sur une échelle allant de 1 à 7 (1 étant pour pas du tout et 7 étant pour très fortement) dans laquelle mesure leur employeur avait respecté les attentes en lien avec le rôle d'agent de changement. Ces cinq indicateurs sont : <<anticiper le besoin de changement et préparer les actions organisationnelles en conséquence>>, <<stimuler les autres à accepter le changement>>, <<équibrer les besoins des employés et ceux de l'organisation>>, <<gérer les processus de changement organisationnel>> et <<s'assurer que les activités de gestion des ressources humaines augmentent la capacité d'adaptation de l'organisation>>. Le niveau de réalisation se situe entre 4,42 et 5,04 sur une échelle allant jusqu'à 7. Les répondants affirment que leur employeur a moyennement respecté leurs attentes en lien avec le rôle d'agent de changement. La moyenne de la dimension est de 4,69 et l'écart type est de 1,23. L'alpha de Cronbach est de 0,87. Ce

qui indique une très bonne cohérence interne de l'échelle de mesure de la dimension (tableau XIII).

La quatrième dimension est constituée de cinq indicateurs. Ces indicateurs vont mesurer l'ampleur du non-respect des attentes en lien avec le rôle de partenaire d'affaire. Les répondants devaient indiquer sur une échelle allant de 1 à 7 (1 étant pour pas du tout et 7 étant pour très fortement) dans quelle mesure leur employeur avait respecté les attentes relatives au rôle de partenaire d'affaire. Ces indicateurs sont les suivants : <<s'assurer que les stratégies de ressources humaines sont cohérentes avec les stratégies d'affaires>>, <<être un membre d'une équipe qui regroupe des gestionnaires et des professionnels de la gestion des ressources humaines>>, <<conseiller les gestionnaires pour une gestion plus efficace des individus>>, <<être impliqué dans la planification stratégique des ressources humaines>> et <<participer au processus de définition des stratégies d'affaires>>. Le niveau de réalisation se situe entre 3,68 et 5,51 sur une échelle à 7 niveaux. Les répondants révèlent que leur employeur a moyennement respecté leurs attentes liées au rôle de partenaire d'affaire. La moyenne de la dimension est de 4,80 et l'écart type est de 1,28. L'alpha de Cronbach est de 0,82. Nous avons donc une excellente cohérence interne au niveau de l'échelle de mesure de la dimension (tableau XIII).

**TABLEAU XIII : Le respect des attentes relatives aux rôles des PRH**

Le respect des attentes relatives aux rôles des PRH	Indicateurs		Dimensions		
	Moy.	É-T	Moy.	É-T	Alpha
<b>Expert administratif</b>					
Contrôler les processus administratifs qui relèvent de la gestion des ressources humaines.	5,11	1,57			
Être un gardien de l'éthique dans l'organisation.	5,14	1,53			
S'investir dans les priorités opérationnelles.	4,81	1,45	4,81	1,11	0,81
Gérer les coûts.	4,16	1,83			
Participer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'organisation.	4,56	1,53			
Fournir une valeur ajoutée à l'organisation.	5,02	1,39			
<b>Champion des employés</b>					
Être un lien entre les employés et les gestionnaires.	5,49	1,43			
Permettre à l'organisation de se doter d'un environnement qui soutient l'apprentissage continu et la créativité.	4,43	1,52			
Créer de nouvelles approches pour gérer les individus, sans se fier uniquement à ce que les autres font.	4,54	1,46	4,66	1,10	0,84
Permettre à l'organisation de satisfaire les besoins personnels des employés.	4,32	1,45			
Mettre en place des mécanismes visant la valorisation des employés.	4,45	1,54			
Être à l'écoute des employés et répondre à	5,09	1,47			



leurs attentes.					
Gérer des équipes ou des groupes de travail.	4,19	1,88			
<b>Agent de changement</b>					
Anticiper le besoin de changement et préparer les actions organisationnelles en conséquence.	4,73	1,53			
Stimuler les autres à accepter le changement.	5,04	1,45			
Équilibrer les besoins des employés et ceux de l'organisation.	4,67	1,35	4,69	1,23	0,87
Gérer les processus de changement organisationnel.	4,47	1,66			
S'assurer que les activités de gestion des ressources humaines augmentent la capacité d'adaptation de l'organisation.	4,42	1,60			
<b>Partenaire d'affaire</b>					
S'assurer que les stratégies de ressources humaines sont cohérentes avec les stratégies d'affaires.	4,84	1,67			
Être un membre d'une équipe qui regroupe des gestionnaires et des professionnels de la gestion des ressources humaines.	5,18	1,72	4,80	1,28	0,82
Conseiller les gestionnaires pour une gestion plus efficace des individus.	5,51	1,42			
Être impliqué dans la planification stratégique des ressources humaines.	4,72	1,76			
Participer au processus de définition des stratégies d'affaires.	3,68	1,84			

## 4.2 Les analyses bivariées

Dans cette section, nous allons observer les relations entre les différentes variables de notre modèle (la matrice de corrélation complète est située en ANNEXE 1).

Le tableau XIV nous montre que l'engagement organisationnel affectif est significativement et positivement corrélé avec le respect des attentes relatives aux rôles des PRH et des promesses liées aux conditions de travail. Nous remarquons aussi que l'engagement organisationnel est corrélé de façon significative avec certaines variables contrôles comme l'âge, le sexe, l'ancienneté dans le poste, dans l'organisation, sur le marché et le salaire. L'engagement organisationnel raisonné est significativement et négativement corrélé avec la réalisation de la promesse relative au développement externe. L'engagement organisationnel raisonné est lui aussi positivement corrélé de manière significative avec certaines variables de contrôle comme l'âge, l'ancienneté dans le poste, dans l'organisation et sur le marché.

L'engagement de carrière affectif est positivement et significativement corrélé avec l'ensemble des dimensions mesurant le niveau de respect des attentes reliées aux rôles des PRH et avec certaines promesses liées aux conditions de travail comme le contenu de l'emploi, le développement interne et l'atmosphère social. Notons que le diplôme est négativement corrélé avec l'engagement de carrière affectif. Nous n'observons aucune corrélation significative entre l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts et les dimensions mesurant le niveau de non-respect des attentes liées aux rôles des PRH. Néanmoins, l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts est significativement et positivement corrélé avec deux promesses liées aux conditions de travail à savoir la compensation financière et le développement interne. Deux variables de contrôle sont positivement et significativement corrélées avec l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts à savoir l'âge et l'ancienneté sur le marché. L'engagement de carrière lié aux

alternatives limitées est corrélé positivement et significativement avec trois des quatre dimensions utilisées pour mesurer le niveau de non-respect des promesses relatives aux rôles des PRH. Ces dimensions sont le rôle d'expert administratif, de champion des employés et d'agent de changement. Nous remarquons aussi que l'engagement de carrière en lien avec les alternatives limitées est positivement corrélé de manière significative avec cinq des neuf dimensions qui mesure le niveau de non respect des promesses faites par rapport aux conditions de travail. Ces cinq dimensions sont l'équilibre travail famille, la sécurité d'emploi, le contenu de l'emploi, le développement interne et le développement externe. Nous observons aussi qu'une seule variable de contrôle est positivement et corrélée avec l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées : il s'agit du diplôme.

**TABLEAU XIV : Les corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.**

Variables dépendantes	Engagement organisationnel affectif	Engagement organisationnel raisonné	Engagement de carrière affectif	Engagement de carrière accumulation des couts	Engagement de carrière alternatives limitées
<b>Variables indépendantes</b>					
Expert administratif	,382(**)	-0,023	,116(**)	0,015	,085(*)
Champion des employés	,367(**)	-0,020	,123(**)	-0,005	,119(**)
Agent de changement	,371(**)	-0,001	,079(*)	0,000	,110(**)
Partenaire d'affaire	,395(**)	-0,034	,101(**)	0,016	0,067
Equilibre travail famille	,250(**)	0,025	-0,008	-0,003	,111(**)
Précision d'emploi	,334(**)	0,018	0,052	0,071	0,027
Sécurité d'emploi	,330(**)	-0,032	0,016	-0,051	,117(**)
Compensation financière	,360(**)	-0,011	0,064	,092(*)	0,060
Performance dynamique	,310(**)	0,010	0,001	0,001	0,028
Contenu de l'emploi	,526(**)	-0,076	,115(**)	0,069	,095(*)
Developpement interne	,543(**)	-0,053	,091(*)	,094(*)	,134(**)
Atmosphère sociale	,530(**)	-0,039	,095(*)	0,069	0,075
Developpement externe	,429(**)	-,106(**)	0,075	-0,017	,210(**)

\*\*p < 0,01; \*p < 0,05

### 4.3 Les analyses multivariées

Dans cette section, nous testons notre modèle conceptuel en effectuant des régressions hiérarchiques. Cet exercice permet de vérifier nos hypothèses de recherche. Dans un premier temps, nous vérifions l'influence du non-respect des attentes relatives aux rôles des PRH sur les deux formes d'engagement (l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière). Dans un deuxième temps, nous vérifions l'influence de la violation des promesses liées aux conditions de travail sur l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière des PRH. Troisièmement, l'impact des variables de contrôle est analysé dans la relation entre les promesses

relatives aux conditions d'emploi et les attentes relatives aux conditions d'exercices de la profession sur les deux types d'engagement.

#### **4.3.1 L'influence du non-respect des attentes relatives aux rôles des PRH sur l'engagement organisationnel.**

Dans le but d'analyser l'influence de la violation des attentes relatives aux rôles des PRH sur l'engagement organisationnel, nous avons réalisé un premier modèle de régression. Ce modèle est constitué de notre variable indépendante à savoir le non-respect des attentes en lien avec les conditions d'exercice de la profession et notre variable dépendante l'engagement organisationnel. Nous remarquons grâce au tableau XV, que le non-respect de certaines attentes liées aux rôles des PRH affecte l'engagement organisationnel. En effet, notre variable indépendante explique 17% de la variation de l'engagement organisationnel affectif ( $R^2$  de 0,17). Cependant notre variable indépendante n'explique pas du tout l'engagement organisationnel raisonné ( $R^2$  de 0,00).

Nous constatons aussi que plus l'employeur respecte les attentes reliées aux rôles d'expert administratif et de partenaire d'affaire, plus l'engagement organisationnel affectif des PRH sera fort (respectivement Beta= 0,12 et Beta= 0,19).

**TABLEAU XV : Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des attentes relatives aux rôles des PRH sur l'engagement organisationnel affectif et raisonné**

<b>Variables explicatives</b>	<b>Engagement organisationnel affectif (Beta standardisé)</b>	<b>Engagement organisationnel raisonné (Beta standardisé)</b>
Expert administratif	0,12*	-0,02
Champion des employés	0,09	-0,03
Agent de changement	0,04	0,10
Partenaire d'affaire	0,19**	-0,08
<b>R Carré</b>	0,17	0,00
<b>F</b>	35,04***	0,62

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

#### **4.3.2 L'influence du non-respect des attentes relatives aux rôles des PRH sur l'engagement de carrière.**

Le modèle de régression suivant a permis de voir l'impact du non-respect des attentes relatives aux rôles des PRH sur l'engagement de carrière. Ce modèle de régression hiérarchique est constitué de notre variable indépendante (le non-respect des attentes en lien avec les rôles des PRH) et la variable dépendante; l'engagement de carrière avec ses trois dimensions. Le tableau XVI nous indique que le niveau de réalisation des attentes en lien avec le rôle des PRH influence très modérément l'engagement de carrière. En effet, notre variable indépendante explique 2% de l'engagement de carrière affectif ( $R^2$  de 0,02), 1% de l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées ( $R^2$  de 0,01) et n'explique pas du tout l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts ( $R^2$  de 0,00). Plus précisément, nous remarquons dans le tableau XVI que lorsque l'employeur respecte les attentes par rapport au rôle de

champion des employés, l'engagement de carrière affectif des PRH est élevé (Beta= 0,13).

**TABLEAU XVI : Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des attentes relatives aux rôles des PRH sur l'engagement de carrière affectif, relié aux alternatives limitées et relié à l'accumulation des coûts**

<b>Variables explicatives</b>	<b>Engagement de carrière affectif Beta standardisé</b>	<b>Engagement de carrière: alternatives limitées Beta standardisé</b>	<b>Engagement de carrière: accumulations des coûts Beta standardisé</b>
Expert administratif	0,08	-0,01	0,04
Champion des employés	0,13*	0,12	-0,04
Agent de changement	-0,12	0,10	-0,03
Partenaire d'affaire	0,04	-0,09	0,04
<b>R Carré</b>	0,02	0,02	0,00
<b>F</b>	3,41**	3,06*	0,25

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

#### **4.3.3 L'influence de la violation des promesses relatives aux conditions de travail sur l'engagement organisationnel.**

Cette section est dédiée à l'impact de la violation des promesses relatives aux conditions de travail sur l'engagement organisationnel. Le modèle de régression hiérarchique est composé de notre variable indépendante (la violation des promesses en lien avec les conditions de travail) et l'engagement organisationnel avec ses deux dimensions (affective et raisonnée). Le tableau XVII indique que le niveau de réalisation des promesses en lien avec les conditions de travail affecte l'engagement organisationnel des PRH. En effet la variable indépendante explique 40% de la

variation de l'engagement organisationnel affectif ( $R^2$  de 0,40). Cependant notre variable indépendante explique très modérément l'engagement organisationnel raisonné ( $R^2$  de 0,03).

Nous remarquons que plus l'employeur va respecter ses promesses liées à la sécurité d'emploi, la compensation financière et le développement interne, plus les PRH seront engagés affectivement envers leur organisation (respectivement  $Beta=0,09$  ;  $Beta=0,09$  et  $Beta=0,15$ ). Lorsque l'employeur respecte ses promesses en lien avec le contenu de l'emploi et l'atmosphère sociale, l'engagement organisationnel affectif des PRH sera positivement affecté (respectivement  $Beta=0,25$  ;  $Beta=0,20$ ). Cela signifie que les PRH qui éprouvent un engagement organisationnel affectif fort accordent beaucoup d'importance au respect des promesses en lien avec l'atmosphère sociale et le contenu de l'emploi. Nous notons aussi que les PRH qui éprouvent un engagement organisationnel raisonné fort vont accorder une importance particulière à la réalisation des promesses en lien avec l'équilibre travail famille ( $Beta=0,10$ ). Cependant, le tableau XVII démontre que plus l'employeur respecte ses promesses reliées au développement externe des PRH, moins l'engagement organisationnel raisonné de ces derniers sera fort ( $Beta=-0,12$ ). Cela signifie que la violation des promesses en lien avec le développement externe renforce l'engagement organisationnel raisonné des PRH qui ont participé à notre étude.



**TABLEAU XVII : Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des promesses relatives aux conditions de travail sur l'engagement organisationnel affectif et raisonné**

<b>Variables explicatives</b>	<b>Engagement organisationnel affectif Beta standardisé</b>	<b>Engagement organisationnel raisonné Beta standardisé</b>
Équilibre travail famille	-0,03	0,10*
Précision d'emploi	-0,03	-0,01
Sécurité d'emploi	0,09*	-0,02
Compensation financière	0,09*	-0,03
Performance dynamique	0,01	0,08
Contenu d'emploi	0,25***	-0,00
Développement interne	0,15*	-0,04
Atmosphère sociale	0,20***	-0,03
Développement externe	0,02	-0,12*
<b>R Carré</b>	0,40	0,03
<b>F</b>	38,58***	1,62

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

#### **4.3.4 L'influence de la violation des promesses relatives aux conditions de travail sur l'engagement de carrière.**

Afin de vérifier si le non-respect des promesses reliées aux conditions de travail influence l'engagement de carrière, nous avons élaboré un modèle de régression hiérarchique pour chacune des trois dimensions de l'engagement de carrière (tableau XVIII). Le résultat indique que l'ampleur du respect de certaines promesses relatives aux conditions de travail affecte très modérément l'engagement de carrière. En effet, notre variable indépendante explique 3% de la variation de l'engagement affectif ( $R^2$  de 0,03); 8% de la variation de l'engagement relié aux alternatives limitées ( $R^2$  0,08) et 4% de la variation de l'engagement lié à l'accumulation des coûts ( $R^2$  de 0,04).

Premièrement, aucun lien significatif n'a été observé entre le respect des promesses en lien avec les conditions de travail et l'engagement de carrière affectif. De plus, nous constatons que l'engagement de carrière relatif aux alternatives limitées va croître chez les PRH lorsque l'employeur respecte ses promesses relatives à la sécurité d'emploi et au développement externe (respectivement  $Beta = 0,09$  et  $Beta = 0,27$ ). Le tableau XVIII nous révèle aussi que le respect des promesses en lien avec la compensation financière a un effet positif sur l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts ( $Beta = 0,10$ ). Notons que plus l'employeur respecte ses engagements en lien avec la compensation financière, plus l'engagement de carrière associé à l'accumulation des coûts sera fort ( $Beta = 0,10$ ). Cependant, plus l'employeur va respecter ses promesses concernant la sécurité d'emploi, la performance dynamique et le développement externe, moins l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts sera fort (respectivement  $Beta = -0,09$  ;  $Beta = 0,14$  et  $Beta = -0,15$ ). Cela signifie que plus l'employeur va violer ses engagements sur la sécurité d'emploi, la performance dynamique et le développement externe, plus l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts sera important chez les PRH.

**TABLEAU XVIII : Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des promesses relatives aux conditions de travail sur l'engagement de carrière affectif, relié aux alternatives limitées et relié à l'accumulation des coûts**

<b>Variables explicatives</b>	<b>Engagement de carrière affectif Beta standardisé</b>	<b>Engagement de carrière: alternatives limitées Beta standardisé</b>	<b>Engagement de carrière: accumulation des coûts Beta standardisé</b>
Équilibre travail famille	-0,07	0,06	-0,00
Précision d'emploi	-0,00	-0,07	0,05
Sécurité d'emploi	-0,02	0,09*	-0,09*
Compensation financière	0,05	-0,00	0,10*
Performance dynamique	-0,08	-0,02	-0,14*
Contenu d'emploi	0,13	-0,06	0,07
Développement interne	-0,00	0,01	0,09
Atmosphère sociale	0,03	-0,05	0,08
Développement externe	0,04	0,27***	-0,15*
<b>R Carré</b>	0,03	0,08	0,04
<b>F</b>	1,56	4,84***	2,48**

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

#### **4.3.5 L'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux rôles des PRH sur l'engagement organisationnel affectif et raisonné.**

Le second modèle de régression hiérarchique que nous avons réalisé est constitué de deux étapes (tableau XIX). Dans la première étape nous avons introduit les variables de contrôle (l'âge, le sexe, le diplôme, l'ancienneté dans le poste, dans l'organisation et sur le marché et enfin le niveau hiérarchique). Ensuite, nous avons introduit notre groupe de variables indépendantes (le non-respect des attentes en lien avec les conditions d'exercice de la profession incarnées par les quatre rôles des PRH : expert administratif, champion des employés, agent de changement et partenaire d'affaire. Notre démarche a pour but d'observer l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes sur l'engagement organisationnel affectif et raisonné.

Dans la première étape de notre modèle de régression (tableau XIX), nous remarquons que nos variables de contrôle expliquent 5% de la variation de l'engagement organisationnel affectif ( $\Delta R^2$  de 0,05) et 3% de la variation de l'engagement organisationnel raisonné ( $\Delta R^2$  de 0,03). Le poste de VP a une influence sur l'engagement organisationnel affectif. En effet, les PRH qui occupent la fonction de VP, manifestent un plus fort engagement affectif (Beta= 0,10). En ce qui concerne l'engagement organisationnel raisonné, nous notons que les PRH qui occupent le poste de DRH sont moins enclins à manifester un engagement organisationnel raisonné (Beta= -0,08).

Dans la seconde étape de notre modèle de régression, nous observerons l'influence de notre variable indépendante après avoir isolé nos variables de contrôle. Nous constatons que le respect des différentes attentes liées aux rôles des PRH explique 23% de l'engagement organisationnel affectif et 3% de l'engagement organisationnel raisonné. Nous notons donc un effet explicatif plus fort que lors de notre modèle de régression directe entre les variables indépendantes et l'engagement

organisationnel sans les variables de contrôle. Plus précisément, le respect des attentes en lien avec le rôle d'expert administratif et de partenaire d'affaire expliquent toujours positivement l'engagement organisationnel affectif des PRH (respectivement  $\beta = 0,16$  et  $\beta = 0,25$ ). Les variables indépendantes ne sont toujours pas en mesure d'expliquer l'engagement organisationnel raisonné tout comme dans le modèle de régression n'incluant pas les variables de contrôle.

**TABLEAU XIX : Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux rôles des PRH sur l'engagement organisationnel affectif et raisonné**

Variables explicatives	Engagement organisationnel affectif Beta standardisé		Engagement organisationnel raisonné Beta standardisé	
	<b>Étape 1</b>			
Age	-0,06	-0,05	0,03	0,03
Sexe	-0,07	-0,03	0,01	0,01
Diplôme	-0,07	-0,07*	-0,04	-0,04
Ancienneté dans le poste	0,03	0,02	0,04	0,05
Ancienneté dans l'organisation	0,08	0,12**	0,05	0,05
Ancienneté sur le marché	0,11	0,10	0,08	0,07
Directeur des RH (titre du poste)	0,05	-0,13**	-0,08*	-0,08
VP des RH (titre du poste)	0,10*	-0,02	-0,01	-0,00
<b>Δ R Carré</b>	<b>0,05</b>		<b>0,03</b>	
<b>Étape 2</b>				
Expert administratif		0,16*		0,02
Champion des employés		0,11		-0,01
Agent de changement		-0,01		0,05
Partenaire d'affaire		0,25***		-0,07
<b>Δ R Carré</b>		<b>0,23</b>		<b>0,03</b>
<b>R Carré total</b>		<b>0,28</b>		<b>0,06</b>
<b>F</b>	<b>4,21***</b>	<b>15,00***</b>	<b>2,28*</b>	<b>1,59</b>

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

#### **4.3.6 L'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux rôles des PRH sur l'engagement de carrière.**

Dans cette section, nous tentons d'observer l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux rôles des PRH sur l'engagement de carrière. Le tableau XX révèle que dans la première étape du modèle de régression, les variables de contrôle expliquent 3 % de la variation de l'engagement de carrière affectif, 1% de la variation de l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées et 1% de la variation de l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts (respectivement  $\Delta R^2$  de 0,03;  $\Delta R^2$  de 0,01 et  $\Delta R^2$  de 0,01). Nos variables de contrôle indiquent que plus les PRH ont des diplômes élevés, moins leur engagement de carrière affectif sera fort (Beta= -0,14). Nous observons aussi que plus les PRH ont de l'ancienneté dans l'organisation, moins leur engagement de carrière affectif va être élevé (Beta= -0,11). Finalement, plus les PRH ont des diplômes élevés, plus ils éprouvent un engagement de carrière en lien avec les alternatives limitées (Beta= 0,09). Aucune relation significative entre nos variables de contrôle et l'engagement de carrière relatif à l'accumulation des coûts n'a été observée.

Dans la seconde étape de notre modèle de régression, nous constatons que le respect des différentes attentes reliées aux rôles des PRH explique 6% de l'engagement de carrière affectif, 2% de l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées et 1% de l'engagement de carrière en lien avec l'accumulation des coûts. En allant plus en détail, nous constatons que la réalisation des attentes en lien avec le rôle de champion des employés perd sa capacité d'expliquer l'engagement de carrière affectif chez les PRH. Lors de notre régression directe entre les variables indépendantes et l'engagement de carrière affectif (sans les variables de contrôle), le respect des attentes en lien avec le rôle de champion des employés était significativement et positivement relié avec l'engagement de carrière affectif de ces derniers (Beta= 0,13).

**TABLEAU XX : Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux rôles des PRH sur l'engagement de carrière**

Variables explicatives	Engagement de carrière affectif Beta standardisé		Engagement de carrière: alternatives limitées Beta standardisé		Engagement de carrière: accumulations des coûts Beta standardisé	
<b>Étape 1</b>						
Age	-0,03	-0,03	-0,10	-0,10	0,12	0,12
Sexe	-0,00	0,01	-0,01	-0,01	0,01	0,01
Diplôme	-0,14**	-0,14**	0,09*	0,09*	-0,05	-0,04
Ancienneté dans le poste	0,01	0,00	0,01	0,00	0,02	0,02
Ancienneté dans l'organisation	-0,11*	-0,10*	-0,03	-0,03	-0,04	-0,04
Ancienneté sur le marché	0,04	0,04	0,06	0,07	0,00	0,00
Directeur des RH	0,06	-0,01	0,03	0,00	-0,04	-0,05
VP des RH	-0,01	-0,05	0,04	0,03	0,02	0,01
<b>Δ R Carré</b>	<b>0,03</b>		<b>0,01</b>		<b>0,02</b>	
<b>Étape 2</b>						
Expert administratif		0,13		-0,00		0,02
Champion des employés		0,13		0,12		0,01
Agent de changement		-0,07		0,09		-0,04
Partenaire d'affaire		-0,01		-0,10		0,03
<b>Δ R Carré</b>		<b>0,06</b>		<b>0,03</b>		<b>0,02</b>
<b>R Carré total</b>		<b>0,09</b>		<b>0,04</b>		<b>0,03</b>
<b>F</b>	<b>2,64**</b>	<b>3,21***</b>	<b>1,03</b>	<b>1,47</b>	<b>1,25</b>	<b>0,87</b>

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05



#### **4.3.7 L'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux conditions de travail sur l'engagement organisationnel.**

Dans cette sous-section, nous nous attardons aux effets de notre seconde variable indépendante (la violation des promesses en lien avec les conditions de travail) sur l'engagement organisationnel affectif et raisonné des PRH en contrôlant les variables comme l'âge, le sexe, le diplôme, l'ancienneté et le niveau hiérarchique. Dans la première étape de notre modèle de régression illustré dans le tableau XXI, nous constatons que les variables de contrôle expliquent 5% de la variation de l'engagement organisationnel affectif ( $\Delta R^2$  de 0,05) et 4% de la variation de l'engagement organisationnel raisonné ( $\Delta R^2$  de 0,04). Plus précisément, nous notons que parmi nos variables de contrôle, le poste de VP des RH a un effet sur l'engagement organisationnel affectif. Effectivement, plus les PRH occupent le poste de VP, plus leur engagement organisationnel affectif sera fort (Beta= 0,11). De plus, la variable de contrôle relative au poste de DRH affecte aussi l'engagement organisationnel raisonné. Nous observons que plus les PRH vont occuper le poste de DRH, moins leur engagement organisationnel raisonné sera fort (Beta= -0,10).

Dans la seconde étape de notre modèle de régression, nous allons intégrer les variables indépendantes liés aux conditions de travail avec nos variables de contrôle. Nous remarquons que nos variables indépendantes expliquent 45% de la variation de l'engagement organisationnel affectif ( $\Delta R^2$  de 0,45) et 6% de la variation de l'engagement organisationnel raisonné ( $\Delta R^2$  de 0,06). Tout comme lors de notre modèle de régression sans contrôle, le respect des promesses en lien avec la sécurité d'emploi, la compensation financière, le contenu de l'emploi, le développement interne et l'atmosphère social affecte positivement et significativement l'engagement organisationnel affectif des PRH (respectivement Beta= 0,08; Beta= 0,08; Beta= 0,26; Beta= 0,18; Beta= 0,20). Lorsque nous nous attardons à l'engagement organisationnel raisonné, nous remarquons que le respect des promesses en lien avec l'équilibre travail famille affecte positivement l'engagement organisationnel des PRH tout comme lors

de notre modèle de régression sans variables de contrôle (Beta= 0,11). Parmi nos variable de contrôle, nous avons l'ancienneté dans l'organisation qui affecte l'engagement organisationnel affectif (Beta= 0,10). Nous constatons que plus les PRH acquièrent de l'ancienneté dans l'organisation, plus ils vont manifester un engagement organisationnel affectif fort. Les PRH qui occupent le poste de DRH ont manifesté un engagement organisationnel affectif plus faible (Beta= -0,08). Le tableau XXI nous révèle que plus l'employeur va violer ses promesses en lien avec la sécurité d'emploi (Beta= 0,08), la compensation financière (Beta= 0,08), le contenu de l'emploi (Beta= 0,26) et l'atmosphère social (Beta= 0,19) moins les PRH seront attachés affectivement à leur organisation. Nous remarquons aussi que les PRH qui éprouvent un engagement organisationnel raisonné seront négativement affectés par la violation des promesses en lien avec l'équilibre travail famille (Beta= 0,11). Néanmoins, comparativement à notre modèle de régression sans contrôle, nous constatons grâce au tableau XXI que le respect des promesses lié au développement externe perd sa capacité d'expliquer l'engagement organisationnel raisonné.

**TABLEAU XXI : Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux conditions de travail sur l'engagement organisationnel**

Variables explicatives	Engagement organisationnel affectif Beta standardisé		Engagement organisationnel raisonné Beta standardisé	
<b>Étape 1</b>				
Age	-0,09	0,01	0,01	-0,03
Sexe	-0,06	0,01	0,03	0,02
Diplôme	-0,04	-0,04	-0,04	-0,03
Ancienneté dans le poste	0,01	0,03	0,02	0,02
Ancienneté dans l'organisation	0,08	0,10*	0,07	0,07
Ancienneté sur le marché	0,14	0,12	0,10	0,12
Directeur des RH	0,06	-0,08*	-0,10*	-0,08
VP des RH	0,11*	0,02	0,02	0,04
<b>Δ R Carré</b>	<b>0,05</b>		<b>0,04</b>	
<b>Étape 2</b>				
Équilibre travail famille		-0,02		0,11*
Précision d'emploi		-0,07		-0,02
Sécurité d'emploi		0,08*		-0,07
Compensation financière		0,08*		-0,04
Performance dynamique		0,02		0,07
Contenu d'emploi		0,26***		0,03
Développement interne		0,18**		-0,03
Atmosphère sociale		0,19***		-0,04
Développement externe		0,05		-0,12
<b>Δ R Carré</b>		<b>0,45</b>		<b>0,06</b>
<b>R Carré total</b>		<b>0,49</b>		<b>0,10</b>
<b>F</b>	<b>2,95**</b>	<b>22,86***</b>	<b>2,31*</b>	<b>1,95*</b>

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

#### **4.3.8 L'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux conditions de travail sur l'engagement de carrière.**

Qu'en est-il de l'influence des variables de contrôle et de notre variable indépendante reliée à la violation des promesses en liens avec les conditions de travail sur les trois dimensions de l'engagement de carrière (affective, reliée aux alternatives limitées et liée à l'accumulation des coûts)?

Le tableau XXII montre que dans la première étape de notre modèle de régression, les variables de contrôle expliquent 5% de la variation de l'engagement de carrière affectif, 2% de la variation de l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées et 2% de la variation de l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts. Parmi nos variables de contrôle, le niveau de diplôme des PRH influence l'engagement de carrière affectif de ces derniers. En effet, plus les PRH auront des diplômes élevés, plus leur engagement de carrière affectif va être faible (Beta= -0,16). Le fait d'occuper le poste de DRH influence positivement l'engagement de carrière affectif. En effet, plus les PRH occupent le poste de DRH plus ils vont manifester un engagement de carrière affectif fort (Beta= 0,09). Pour expliquer l'engagement de carrière lié aux alternatives limitée, nous remarquons que plus les PRH ont des diplômes élevés, plus ce type d'engagement sera fort (Beta= 0,09). Par ailleurs, nous n'observons aucun lien significatif entre nos variables de contrôle et l'engagement de carrière associé à l'accumulation des coûts.

Dans la seconde étape de notre modèle de régression, nos variables indépendantes expliquent 8% de la variation de l'engagement de carrière affectif, 8% de la variation de l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées et 6% de la variation de l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts. Plus précisément, il faut souligner que plus l'employeur va respecter ses promesses reliées au contenu de l'emploi, plus les PRH seront affectivement engagés à leur carrière (Beta= 0,15). Cette

relation significative n'a pas été observée lors de notre modèle de régression sans contrôle.

En ce qui concerne l'engagement de carrière relié aux alternatives limitées, nous remarquons que tout comme lors de notre modèle de régression sans contrôle, le respect des promesses en lien avec la sécurité d'emploi et le développement externe est toujours positivement associé à l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées chez les PRH (respectivement  $\text{Beta} = 0,09$  et  $\text{Beta} = 0,27$ ).

Pour expliquer l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts, nous nous rendons compte de certaines différences entre notre modèle de régression sans contrôle et celui qui tient compte des variables contrôle. D'abord, nous constatons que le respect des promesses relatives à la compensation financière perd sa capacité d'expliquer l'engagement de carrière associé à l'accumulation des coûts lorsqu'on isole les variables de contrôle dans la deuxième étape de notre modèle de régression. Ensuite, nous observons que tout comme lors de notre modèle de régression sans contrôle, le respect des promesses en lien avec la sécurité d'emploi, la performance dynamique et le développement externe reste négativement associé à l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts (respectivement  $\text{Beta} = -0,13$ ;  $\text{Beta} = -0,16$  et  $\text{Beta} = -0,13$ ).

**TABLEAU XXII : Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes liées aux conditions de travail sur l'engagement de carrière**

Variables explicatives	Engagement de carrière affectif Beta standardisé		Engagement de carrière: alternatives limitées Beta standardisé		Engagement de carrière: accumulations des coûts Beta standardisé	
<b>Étape 1</b>						
Age	-0,07	-0,03	-0,11	-0,07	0,06	0,08
Sexe	0,06	0,08	-0,00	0,01	-0,02	-0,01
Diplôme	-0,16**	-0,16***	0,09*	0,11*	-0,04	-0,05
Ancienneté dans le poste	-0,01	-0,01	-0,01	0,01	0,01	0,01
Ancienneté dans l'organisation	-0,10	-0,08	-0,03	-0,05	-0,02	0,01
ancienneté sur le marché	0,08	0,05	0,06	0,08	0,05	0,02
Directeur des RH	0,09*	0,06	0,03	0,01	-0,04	-0,06
VP des RH	-0,02	-0,05	0,05	0,03	0,03	0,03
<b>Δ R Carré</b>	<b>0,05</b>		<b>0,02</b>		<b>0,02</b>	
<b>Étape 2</b>						
Équilibre travail famille		-0,07		0,07		0,00
Précision d'emploi		-0,00		-0,05		0,02
Sécurité d'emploi		0,01		0,09*		-0,13*
Compensation financière		0,06		0,00		0,08
Performance dynamique		-0,09		-0,03		-0,16**
Contenu d'emploi		0,15*		-0,06		0,06
Développement interne		-0,02		0,01		0,14
Atmosphère sociale		0,03		-0,08		0,08
Développement externe		0,04		0,27***		-0,13*

<b>Δ R Carré</b>		<b>0,08</b>		<b>0,08</b>		<b>0,06</b>
<b>R Carré total</b>		<b>0,13</b>		<b>0,10</b>		<b>0,08</b>
<b>F</b>	<b>2,90**</b>	<b>2,31**</b>	<b>1,09</b>	<b>2,59**</b>	<b>1,12</b>	<b>1,92*</b>

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

## **CHAPITRE V : DISCUSSION**

Nous pouvons maintenant discuter des résultats des analyses statistiques présentées dans le chapitre précédent. L'interprétation des résultats obtenus a été faite en plusieurs étapes. Dans un premier temps nous vérifions les hypothèses de recherche. Ensuite nous avons fait état des principaux constats émanant de notre étude. En troisième lieu, les contributions de l'étude vont être présentées. En quatrième lieu, nous abordons les limites.

### **5.1 Vérification des hypothèses de recherche**

Nos hypothèses de recherche vont être vérifiées dans cette section. La démarche permettra de mieux comprendre et d'évaluer l'impact du contrat psychologique sur les différentes formes d'engagement organisationnel et de carrière chez les PRH.

#### **5.1.1 Vérification des hypothèses : l'engagement organisationnel affectif**

Notre première hypothèse cherche à établir un lien entre l'engagement organisationnel affectif et le non-respect des promesses qui portent sur les conditions de travail. Nous avons émis l'hypothèse que *la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi réduit l'engagement organisationnel affectif*. Le modèle de régression hiérarchique réalisé dans le chapitre quatre permet de vérifier notre hypothèse (tableau XVII). Les résultats des analyses statistiques confirment notre énoncé. En effet, le non-respect des promesses relatives aux conditions de travail affectent négativement l'engagement organisationnel affectif. Plus précisément, le non-respect des promesses reliées aux conditions de travail en lien avec la sécurité d'emploi, la compensation financière, le contenu d'emploi, le développement interne et l'atmosphère de travail affecte négativement l'engagement organisationnel affectif de façon significative. Aucun lien significatif n'a été observé entre le non-respect des



promesses liées à l'équilibre travail famille, le contenu d'emploi, la performance dynamique et le développement externe et l'engagement organisationnel affectif. Ces résultats correspondent aux études réalisées sur l'engagement organisationnel. Les écrits de Meyer et Allen (1990) et Robinson et Rousseau (1994) font mention de la relation négative existante entre la violation du contrat psychologique en lien avec les conditions de travail et l'engagement organisationnel. Les résultats de nos analyses indiquent que le respect des promesses en lien avec le contenu d'emploi et le climat de travail affecte positivement l'engagement organisationnel affectif. Meyer et Allen (1990) avaient aussi constaté la relation forte entre la réalisation des dimensions des promesses en lien avec le climat de travail et la clarté des rôles. Les PRH éprouvant un engagement organisationnel affectif envers leur organisation sont sensibles au niveau de réalisation des promesses relatives à la compensation financière. Ce constat est semblable à celui de Ward et Davis (1995) qui affirment que le salaire a un effet positif sur l'engagement organisationnel affectif.

Notre seconde hypothèse en lien avec l'engagement organisationnel affectif stipule que *le non-respect des attentes liées aux conditions d'exercice de la profession réduit l'engagement organisationnel affectif chez les PRH*. À l'aide de notre modèle de régression (tableau XV), nous pouvons confirmer cet énoncé. Le non-respect des attentes en lien avec le rôle d'expert administratif et de partenaire d'affaire affecte négativement l'engagement organisationnel affectif des PRH. Aucun lien significatif n'a été observé entre les rôles d'agent de changement et de champion des employés et l'engagement organisationnel affectif chez les PRH participants à l'étude. Nos résultats vont dans le même sens que l'étude de Caldwell (2003). En effet, les PRH éprouvent un engagement organisationnel affectif élevé lorsqu'ils accordent une importance significative à la réalisation des attentes relatives aux rôles d'expert administratif et de partenaire d'affaire. Dans l'étude de Caldwell (2003), 81 pour cent des gestionnaires des ressources humaines ont affirmé que le rôle de partenaire d'affaire est celui qui confère le plus de pouvoir stratégique au sein des organisations. Dans la même étude, les gestionnaires des ressources humaines sont aussi sensibles au

rôle d'expert administratif car ce dernier fait référence à des fonctions de contrôle et accorde toutefois un pouvoir limité.

### **5.1.2 Vérification des hypothèses : l'engagement organisationnel raisonné**

L'hypothèse émise relativement au non-respect des promesses relatives aux conditions d'emploi sur l'engagement organisationnel raisonné des PRH est formulée comme suit : *la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement organisationnel raisonné chez les PRH*. Cet énoncé est confirmé lorsqu'il s'agit des promesses en lien avec le développement externe (tableau XVII). Cependant, nous remarquons aussi que le non-respect des promesses reliées à l'équilibre travail famille affecte négativement l'engagement organisationnel raisonné des PRH. Aucun lien significatif n'a été observé entre les promesses relatives à la sécurité d'emploi, la précision de l'emploi, la compensation financière, la performance dynamique, le contenu d'emploi, le développement interne et l'atmosphère sociale et l'engagement organisationnel raisonné. En ce qui a trait à l'engagement organisationnel raisonné, nos résultats sont cohérents avec les écrits. Cependant nous devons nuancer cet énoncé dans la mesure où les résultats statistiques révèlent un nombre limité d'associations significatives. Ce phénomène peut être dû au fait que les coûts associés au départ d'une organisation vont varier d'un employé à l'autre. Les PRH qui ont un engagement organisationnel raisonné fort vont accorder de l'importance à la réalisation des promesses en lien avec l'équilibre travail famille. Nous avons vu précédemment que l'employé qui a un engagement organisationnel raisonné significatif va manifester un attachement envers son employeur uniquement dû aux bénéfices qu'il en tire. Ces bénéfices seront perdus si l'employé décide de quitter l'organisation. Nos résultats apportent une nouvelle nuance par rapport aux écrits lorsqu'il s'agit des promesses liées au développement externe. En effet, le respect des promesses en lien avec le développement externe réduit l'engagement organisationnel raisonné des PRH. Le manque de formation et d'opportunité de développement vont donc renforcer l'engagement organisationnel raisonné et les PRH

auront plus tendance à demeurer au service de l'organisation par soucis de gain et de bénéfice que par loyauté et affection pour leurs employeurs. Le non-respect des promesses en lien avec le développement externe des PRH va pousser ces derniers à rester dans l'organisation par crainte de perdre les acquis réalisés chez l'employeur. Soulignons qu'aucun lien significatif n'a été observé entre le respect des promesses en lien avec la compensation financière et l'engagement organisationnel raisonné contrairement à l'étude de Cohen et Gattiker (1992).

La seconde hypothèse formulée au sujet de l'engagement organisationnel raisonné stipule que *le non-respect des attentes liées aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement organisationnel raisonné chez les PRH*. Les résultats des analyses statistiques (tableau XV) n'offrent pas la possibilité de confirmer cet énoncé. Le modèle de régression ne révèle aucun lien significatif entre le non-respect des attentes touchant les conditions d'exercice de la profession et l'engagement organisationnel raisonné. Le non-respect des promesses en lien avec les rôles d'expert administratif, de champion des employés, d'agent de changement et de partenaire d'affaire n'a aucun effet significatif sur l'engagement organisationnel raisonné chez les PRH qui ont participé à l'étude. Cela est probablement dû au fait que les avantages et les raisons qui sont à l'origine de l'engagement organisationnel raisonné vont varier d'un employé à l'autre. De plus, nous n'avons pas trouvé d'études faisant état de la relation entre le rôle des PRH et l'engagement organisationnel.

### **5.1.3 Vérification des hypothèses : l'engagement de carrière affectif**

Nous avons émis l'hypothèse que *la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement de carrière affectif chez les PRH*. Les résultats de nos analyses statistiques (tableau XVIII) ne nous permettent pas de confirmer cette hypothèse. Le modèle de régression ne fournit aucun lien significatif

entre l'ampleur du respect des conditions de travail et l'engagement de carrière affectif des PRH qui ont participé à l'étude. Nous avons vu précédemment que les professionnels vont éprouver une dualité entre l'attachement qu'ils peuvent avoir envers leur organisation et envers leur profession. Les résultats des régressions indiquent que le non-respect des promesses en lien avec les conditions d'emploi n'exerce pas une influence significative sur l'engagement de carrière affectif des PRH. En étudiant les écrits sur l'engagement de carrière, nous nous rendons compte que les relations entre les comportements des employés en lien avec les conditions de travail et l'engagement de carrière affectif sont limitées (Blau ; 2001). Ce phénomène peut être dû au fait que certains antécédents de l'engagement de carrière affectif sont extérieurs à l'organisation. Par exemple le lien émotionnel que l'individu va entretenir avec sa profession peut dans certains cas être attribué à l'expérience positive résultante de la participation aux activités de son ordre professionnel (Blau, 2001 ; Meyer, Allen et Smith, 1993). Le caractère intrinsèque et personnel reliant l'individu et son attachement pour sa profession est donc à prendre en considération. Nous ne pouvons pas affirmer que le non-respect des promesses en lien avec les conditions de travail répertoriées dans notre étude affecte négativement ou positivement l'engagement de carrière affectif des PRH.

La seconde hypothèse concernant l'engagement de carrière affectif est formulée comme suit : *le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement de carrière affectif chez les PRH*. Les résultats de nos analyses nous amènent à réfuter cet énoncé. En effet, plus l'employeur respecte ses promesses en lien avec le rôle de champion des employés, plus l'engagement de carrière affectif des PRH est fort. Le non respect des attentes reliées au rôle de champion des employés affecte négativement et donc réduit l'engagement de carrière affectif des PRH participant à l'étude. Le respect des attentes reliées aux autres rôles des PRH à savoir les rôles d'expert administratif, d'agent de changement et de partenaire d'affaire n'ont pas d'effet significatif sur l'engagement de carrière affectif. Dans l'étude de Caldwell (2003), la majorité des gestionnaires des ressources

humaines interrogés considèrent le rôle de champion des employés comme le moins important. Étant donné que ce rôle est considéré par les PRH comme le moins important, ces derniers vont être très sensibles au niveau du respect des attentes qu'ils peuvent avoir face à l'exercice de ce rôle. Si par exemple l'attente d'un PRH est de ne pas avoir à réaliser des tâches rattachées au rôle de champion des employés et que l'employeur ne respecte pas cette attente, les effets vont être négatifs sur l'engagement de carrière affectif.

#### **5.1.4 Vérification des hypothèses : l'engagement de carrière relatif à l'accumulation des coûts**

Nous avons émis l'hypothèse que *la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts*. Les résultats de nos analyses statistiques au tableau XVIII, confirment cet énoncé. En effet le non-respect des promesses en lien avec la sécurité d'emploi, la performance dynamique et le développement externe renforce l'engagement de carrière relatif à l'accumulation des coûts des PRH. Cependant ces résultats doivent être nuancés car nous remarquons aussi que le non-respect des promesses relatives aux conditions d'emploi en lien avec la compensation financière affecte négativement l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts. L'hypothèse est confirmée lorsqu'il s'agit des promesses qui touchent la sécurité d'emploi, la performance dynamique et le développement externe. Toutefois, les PRH qui ont un engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts vont accorder une importance significative au respect des promesses concernant la compensation financière. Les études portant sur l'engagement de carrière relatif à l'accumulation des coûts se concentrent surtout sur la validité de la dimension et ses antécédents (Blau, 2001 ; 2003).

La seconde hypothèse concernant l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts stipule que *le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement de carrière dû à*

*l'accumulation des coûts*. Les résultats des analyses statistiques (tableau XVI) ne montrent aucun lien significatif entre le non-respect des promesses relatives aux rôles des PRH et l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts. Notre hypothèse n'est pas supportée par les résultats du modèle de régression. Le non-respect des promesses en lien avec les quatre rôles des PRH n'a pas d'impact significatif sur l'engagement de carrière rattaché à l'accumulation des coûts chez les PRH.

### **5.1.5 Vérification des hypothèses : l'engagement de carrière relatif aux alternatives limitées**

La relation entre l'engagement de carrière relié aux alternatives limitées et le non-respect des promesses relatives aux conditions d'emploi a été évaluée à l'aide de l'hypothèse suivante : *la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées*. Les résultats statistiques (tableau XVIII) ne confirment pas cet énoncé. Le non-respect des promesses concernant la sécurité d'emploi et le développement externe affecte négativement et de manière significative l'engagement de carrière relatif aux alternatives limitées. Cela signifie que moins l'employeur respecte ses promesses en lien avec la sécurité d'emploi et le développement externe, moins les PRH éprouvent un engagement de carrière lié aux alternatives limitées. Le modèle de régression permet de rejeter l'hypothèse. Néanmoins, il est difficile d'évaluer la concordance de nos résultats avec les études sur l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées. Cela est principalement attribué au fait que les écrits se concentrent majoritairement sur la validité de cette dimension de l'engagement de carrière (Blau, 2001 ; 2003).

La seconde hypothèse liée à l'engagement de carrière relatif aux alternatives limitées stipule que *le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées*. Afin de valider cet énoncé, nous avons effectué un modèle de régression (tableau XVI). Les résultats des analyses statistiques ne soulignent aucune relation significative entre le

non-respect des attentes associées aux conditions d'exercice de la profession et l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées. Le non-respect des promesses touchant aux quatre rôles des PRH (expert administratif, champion des employés, agent de changement et partenaire d'affaire) n'affecte donc pas significativement l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées. Les résultats obtenus permettent de réfuter l'hypothèse.

## **5.2 Les principaux constats**

Cette section est dédiée à la présentation des principaux constats de l'étude. Dans un premier temps les éléments du contrat psychologique reliés aux conditions de travail et aux conditions d'exercice de la profession les plus importants chez les PRH sont abordés. Dans un deuxième temps, la capacité d'explication des modèles de régressions va être présentée. Troisièmement, les autres facteurs importants qui affectent l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière des PRH sont traités.

### **5.2.1 Les éléments du contrat psychologique reliés aux conditions d'emploi les plus importants chez les PRH**

Plusieurs éléments reliés aux promesses en lien avec les conditions d'emploi affectent les PRH. Lorsque nous observons l'engagement organisationnel affectif, nous constatons que les PRH vont accorder beaucoup d'importance à la réalisation des promesses concernant la sécurité d'emploi. Cela signifie que la stabilité d'emploi est un facteur très important chez les PRH. Ensuite, la compensation financière est un élément qui influence l'engagement organisationnel affectif des PRH. Cela indique que les PRH sont sensibles à un programme de rémunération et d'avantages sociaux intéressants ainsi qu'aux occasions d'avancement et de reconnaissance dans l'organisation. Le niveau de réalisation des promesses relatives au contenu d'emploi et l'atmosphère sociale affecte aussi l'engagement organisationnel affectif. De plus, les PRH sont affectés par le niveau de réalisation des promesses qui touchent le niveau d'autonomie au travail,

l'environnement physique des locaux, les défis, les ressources nécessaires pour bien faire son travail, une bonne ambiance de travail et une bonne collaboration entre l'employeur et les employés. Dans le cas de l'engagement organisationnel raisonné, l'équilibre travail famille est très important aux yeux des PRH. La souplesse de l'employeur envers la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée de l'employé est importante pour ces derniers. Le développement externe est un facteur qui affecte aussi l'engagement organisationnel raisonné. Toutefois, il est intéressant de remarquer que lorsque l'employeur respecte ses promesses de développer les habilités recherchées sur le marché de l'emploi chez ses travailleurs et d'offrir des affectations de travail qui renforcent la valeur de ses employés sur le marché de l'emploi, l'engagement organisationnel raisonné des PRH diminue.

Les conditions d'emploi ont aussi un impact important sur l'engagement de carrière des PRH. La sécurité d'emploi et le développement externe sont des facteurs très importants sur l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées. Ce constat indique que les PRH sont influencés par le niveau de réalisation des promesses qui affectent la stabilité d'emploi et le développement des habilités nécessaires à améliorer leur valeur sur le marché de l'emploi. En ce qui concerne l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts, les promesses reliées à la sécurité d'emploi, la compensation financière, la performance dynamique et le développement externe vont significativement affecter les PRH. La précision des critères de rendement, la stabilité d'emploi, un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux, le développement des habilités recherchées sur le marché de l'emploi sont tous des facteurs importants pour les PRH car ils ont un impact sur l'engagement de carrière en lien avec l'accumulation des coûts.



### **5.2.2 Les éléments du contrat psychologique reliés aux conditions d'exercice de la profession les plus importants chez les PRH**

Les conditions d'exercice de la profession vont avoir un impact sur les PRH. Les attentes en lien avec les rôles d'expert administratif et de partenaire d'affaire sont importantes pour les PRH et exercent une influence significative sur l'engagement organisationnel affectif de ces derniers. En effet ces derniers sont attachés à la réalisation des attentes qui touchent le contrôle et l'efficacité des processus administratifs, l'éthique, les priorités opérationnelles, la gestion des coûts ou encore la valeur ajoutée dans l'organisation. Cependant, les PRH vont aussi être particulièrement affectés par le niveau de respect des attentes en lien avec la participation aux décisions stratégiques en ressources humaines, le rôle conseil aux gestionnaires de la haute direction ou encore la définition des stratégies d'affaire. L'intérêt est donc vif chez les PRH de s'impliquer dans la planification stratégique des ressources humaines afin que cette dernière soit cohérente avec les stratégies d'affaire des organisations.

Les attentes reliées au rôle d'exercice de la profession ont aussi un impact important sur l'engagement de carrière chez les PRH. En effet, le niveau de réalisation des attentes concernant le rôle de champion des employés influencent significativement l'engagement de carrière affectif. Cela indique que les PRH accordent beaucoup d'importance à représenter des liens entre les employés et les gestionnaires, à permettre aux organisations de se doter d'un environnement soutenant l'apprentissage continu et la créativité. Les PRH sont aussi intéressés à créer de nouvelles approches de gestion des individus, à veiller à la satisfaction des besoins des travailleurs et à valoriser ces derniers.

### **5.2.3 La capacité d'explication des deux formes d'engagement**

Cette section est consacrée à la capacité d'explication des modèles de régressions qui ont servi à évaluer la relation entre les promesses rattachées aux conditions d'emploi, les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession et les types d'engagement (organisationnel et carrière). Plusieurs constats peuvent être faits à l'aide des résultats des

analyses statistiques. Le premier constat est que les conditions d'exercice de la profession incarnées dans notre étude par les quatre rôles des PRH expliquent moins bien les types d'engagement que les conditions de travail. En effet, aucune relation significative n'a été trouvée entre le non-respect des attentes reliées aux conditions d'exercice de la profession et l'engagement organisationnel raisonné, l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées et l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts. Néanmoins, les conditions d'exercices de la profession vont expliquer l'engagement organisationnel affectif et l'engagement de carrière affectif chez les PRH. Nous pouvons donc affirmer que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession expliquent mieux les composantes affectives des deux types d'engagement; qu'il s'agisse de l'engagement organisationnel ou de l'engagement de carrière. Nous avons vu que le respect des attentes reliées aux rôles d'expert administratif et de partenaire d'affaire renforce l'engagement organisationnel affectif chez les PRH. Nous avons aussi vu que le respect des attentes en lien avec le rôle de champion des employés renforce positivement l'engagement de carrière affectif.

Le deuxième constat est que la violation des conditions d'emploi explique mieux l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière des PRH. En comparaison avec les variables relatives aux conditions d'exercice de la profession, plus de variables liées aux conditions d'emploi ont permis d'expliquer les deux formes d'engagement. Nous avons vu précédemment que le respect des promesses relatives à la sécurité d'emploi, la compensation financière, le contenu de l'emploi, le développement interne et l'atmosphère sociale renforce l'engagement organisationnel affectif chez les PRH. Nos résultats montrent aussi que le respect des promesses en lien avec l'équilibre travail famille consolide l'engagement organisationnel raisonné. Tandis que le respect des promesses relatives au développement externe réduit l'engagement organisationnel raisonné des PRH. Les conditions d'emploi vont aussi avoir une capacité d'explication adéquate en ce qui concerne l'engagement de carrière des PRH. Comme l'ont montré les résultats des analyses statistiques, le respect des promesses liées à la sécurité d'emploi et au développement externe vont renforcer l'engagement de carrière relatif aux alternatives

limitées chez les PRH. De plus, nos résultats ont permis d'établir que le respect des promesses en lien avec la compensation financière affecte positivement l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts. Tandis que le respect des promesses relatives à la sécurité d'emploi, la performance dynamique et le développement externe vont quant à eux réduire l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts chez les PRH.

#### **5.2.4 L'importance des caractères individuels pour expliquer les deux formes d'engagement**

L'engagement organisationnel peut être influencé par des facteurs autres que les promesses liées aux conditions d'emploi ou aux attentes liées aux conditions d'exercices de la profession. Premièrement, le titre du poste a un impact sur l'engagement organisationnel affectif des PRH. En effet, plus les PRH occupent le poste de VP RH dans les entreprises, plus leur engagement organisationnel affectif est élevé. Deuxièmement, le niveau hiérarchique exerce une influence sur l'engagement organisationnel affectif car plus le poste occupé est élevé, plus le prestige est grand et plus l'individu va s'identifier à son organisation en comparaison avec un employé qui se situe au bas de l'échelle hiérarchique. Troisièmement, le titre du poste affecte l'engagement organisationnel raisonné chez les PRH. Nous observons que plus les PRH occupent le poste de DRH, moins leur engagement organisationnel raisonné est élevé. Ce constat est tout de même surprenant car le poste de DRH est un poste important sur l'échelle hiérarchique et accorde aussi des avantages et des bénéfices intéressants (salaire, avantage sociaux, pouvoir décisionnel plus important dans l'organisation). Nous pensions que les avantages rattachés au poste de DRH auraient affecté positivement l'engagement organisationnel raisonné.

En ce qui concerne l'engagement de carrière, nous constatons à travers nos résultats que le niveau de scolarité affecte l'engagement de carrière. En effet, plus les PRH possèdent des diplômes élevés, moins leur engagement de carrière affectif sera fort. Ce résultat est étonnant car nous pensions que les diplômes élevés détenus par les

PRH seraient représentatif de leur attachement envers leur carrière. Le deuxième constat que nous faisons est que plus les PRH ont de l'ancienneté dans l'organisation, moins leur engagement de carrière affectif sera élevé. Cela s'explique probablement par la dualité qui anime les professionnels entre leur profession et l'organisation qui les emploie. Enfin, nos résultats indiquent que plus les PRH occupent le poste de DRH, plus leur engagement de carrière affectif sera élevé. Le titre du poste a donc une influence non négligeable sur l'engagement de carrière affectif des PRH. Cela n'est pas surprenant car le niveau hiérarchique occupé est souvent représentatif du cheminement de carrière chez les professionnels. Plus le poste hiérarchique est élevé, plus le sentiment d'accomplissement au niveau de la carrière professionnel sera grand.

Lorsque nous observons l'engagement de carrière relié aux alternatives limitées, le résultat des analyses révèle que le niveau de scolarité exerce une influence positive sur cette dimension de l'engagement de carrière. Plus les PRH détiennent des diplômes élevés, plus leur engagement de carrière dû aux alternatives limitées est élevé. Cette situation est compréhensible étant donné que plus les diplômes reliés à l'exercice d'une profession sont élevés plus la spécialisation est forte et les alternatives pour changer de profession avec les mêmes diplômes deviennent limitées.

Les variables de contrôle à savoir l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté sur le marché, le poste de DRH et le poste de VP RH, n'exercent aucune influence significative sur l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts. Ce résultat est un peu surprenant dans la mesure où nous pensions que le niveau de scolarité pouvait influencer significativement cette dimension de l'engagement de carrière étant donné que plus le diplôme est élevé, plus l'investissement en temps, en ressources et en argent sera important. De plus, nous aurions pensé que le niveau hiérarchique du poste affecte significativement l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts car plus un individu occupe un poste important dû à l'exercice de sa profession, plus la

somme des coûts envisagés si cet individu décide d'abandonner l'exercice de ladite profession est forte.

### **5.3 Les contributions de l'étude**

L'objectif de notre étude était de déterminer quels motifs de violation du contrat psychologique parmi ceux se rapportant à des conditions de travail ou à des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession expliquent l'engagement organisationnel versus l'engagement de carrière chez les PRH. Notre étude apporte plusieurs contributions que nous pouvons souligner.

Nous avons vu précédemment que les professionnels éprouvent une dualité au niveau de leur engagement envers leur organisation et envers leur carrière. Notre recherche confirme que la violation du contrat psychologique affecte l'engagement organisationnel mais aussi l'engagement de carrière. Néanmoins, les deux formes d'engagement sont différemment affectées par la violation des promesses relatives aux conditions de travail et le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Malgré la dualité des formes d'engagement des professionnels envers leur organisation et leur carrière, les résultats obtenus montrent que le niveau de réalisation des promesses relatives aux conditions de travail et des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession expliquent mieux l'engagement organisationnel que l'engagement de carrière chez les PRH. En effet, plus de relations significatives ont été observées avec l'engagement organisationnel. Sept indicateurs liés aux promesses relatives aux conditions de travail ont affecté l'engagement organisationnel. Parmi ces indicateurs, cinq ont affecté l'engagement organisationnel affectif et deux ont affecté l'engagement organisationnel raisonné. Moins d'indicateurs reliés aux promesses relatives aux conditions de travail ont affecté l'engagement de carrière chez les PRH. En effet, parmi ses indicateurs, six ont permis d'expliquer l'engagement de carrière (quatre ont affecté l'engagement de carrière lié à l'accumulation des coûts et deux l'engagement de carrière lié aux alternatives

limitées). L'engagement organisationnel est aussi mieux expliqué par le niveau de réalisation des attentes en lien avec les conditions d'exercice de la profession que l'engagement de carrière. Deux indicateurs associés aux attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession ont affecté l'engagement organisationnel contre un indicateur pour l'engagement de carrière. L'engagement organisationnel affectif chez les PRH a été expliqué par le respect des attentes reliées à l'exercice du rôle d'expert administratif et de partenaire d'affaire, tandis que l'engagement de carrière affectif a été expliqué par le respect des attentes reliées à l'exercice du rôle de champion des employés.

La deuxième contribution est que notre étude permet d'identifier les conditions de travail qui ont un impact important sur l'engagement organisationnel. Plusieurs conditions de travail vont influencer l'engagement organisationnel affectif des employés. Meyer et Allen (1990) vont noter que la cohésion entre les employés (climat de travail) et le niveau de défi du poste influence positivement l'engagement organisationnel affectif. Ces observations sont confirmées par les résultats de notre étude car nous avons vu que l'atmosphère de travail ainsi que le contenu d'emploi vont affecter positivement l'engagement affectif des PRH envers leur organisation. Nos résultats identifient aussi le développement interne et la sécurité d'emploi comme des facteurs influençant positivement l'engagement affectif. Ces deux promesses reliées aux conditions de travail n'ont pas été évoquées par les études de Meyer et Allen (1990) et Meyer et al. (2002). D'autres auteurs comme Ward et Davis (1995) vont affirmer que le salaire influence positivement l'engagement organisationnel affectif. Ce constat est confirmé dans notre étude car le niveau de réalisation des promesses concernant la compensation financière influence positivement l'engagement organisationnel des PRH. Notre étude identifie aussi les conditions de travail qui affectent l'engagement organisationnel raisonné. Le développement externe va négativement affecter l'engagement organisationnel raisonné. Ce constat est soutenu par les écrits sur l'engagement organisationnel raisonné. En effet, Meyer et Allen (1990) ont remarqué que le transfert des compétences des employés d'une

organisation à l'autre affecte négativement l'engagement organisationnel raisonné. L'autre promesse reliée aux conditions de travail qui a un impact sur l'engagement organisationnel raisonné dans notre étude est l'équilibre travail famille. La conciliation travail famille affecte positivement l'engagement organisationnel raisonné. Ce constat est une contribution intéressante car les écrits de Meyer et al. (2002) identifie le conflit travail famille comme un facteur qui influence négativement l'engagement organisationnel raisonné. Cohen et Gattiker (1992) quant à eux vont affirmer que le salaire a un impact positif sur l'engagement organisationnel raisonné. Cependant, nos résultats ne permettent pas de confirmer cet énoncé. Aucune corrélation n'a été observée entre la compensation financière et l'engagement raisonné des PRH envers leur organisation.

Troisièmement, un des aspects originaux de notre étude est la possibilité d'observer l'impact des conditions de travail sur l'engagement de carrière chez les PRH et notamment l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées et à l'accumulation de coûts car la plupart des écrits se concentrent sur la validité de ses deux dimensions (Carson et al, 1995; Blau, 2001). Plusieurs constats peuvent être observés à la lumière de nos résultats. En premier lieu, les promesses en lien avec les conditions de travail n'ont aucun impact significatif sur l'engagement de carrière affectif. Ce résultat ne va pas dans le même sens que les écrits de Meyer, Allen et Smith (1993) qui affirment que la qualité des tâches à effectuer et l'opportunité de développer de nouvelles compétences influencent positivement l'engagement de carrière affectif. En effet, notre étude ne révèle aucun lien significatif entre le contenu d'emploi et le développement interne et l'engagement de carrière affectif. Dans un deuxième temps, le non-respect des promesses relatives à la sécurité d'emploi et au développement externe affecte négativement l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées. Troisièmement, lorsque l'employeur respecte ses promesses relatives à la sécurité d'emploi, la performance dynamique et le développement externe, l'engagement de carrière relatif à l'accumulation des coûts va être négativement affecté. Néanmoins, les PRH dont l'engagement de carrière relié à

l'accumulation des coûts est important vont accorder beaucoup d'importance à la compensation financière. Le non-respect des promesses liées à la compensation financière affecte négativement l'engagement de carrière relatif à l'accumulation des coûts chez les PRH.

L'autre aspect original de notre étude est l'introduction des attentes reliées aux conditions d'exercice de la profession pour expliquer l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière chez les PRH. Nous avons pris en considération les quatre rôles des PRH selon Ulrich (1997) à savoir les rôles d'expert administratif, de champion des employés, d'agent de changement et de partenaire d'affaire. La première contribution est que les PRH dont l'engagement organisationnel est affectif vont accorder beaucoup d'importance au rôle d'expert administratif et au rôle de partenaire d'affaire. Les PRH sont négativement affectés par le non-respect des attentes relatives au rôle d'expert administratif et de partenaire d'affaire. Ce constat est justifié par les écrits sur le rôle de la fonction ressource humaine et le rôle des PRH dans les organisations. En effet, McMahan, Mohrman et Lawler (1996) remarquent que l'accent est de plus en plus mis sur l'exercice du rôle de partenaire d'affaire versus les fonctions traditionnelles de contrôle et de gestion des dossiers. Dans une étude de Caldwell (2003), 81 pour cent des gestionnaires ressources humaines ont affirmé que le rôle de partenaire d'affaire est le plus important. La majorité de ces gestionnaires étaient sénior. Ce constat s'applique aussi à notre étude car la moyenne d'ancienneté sur le marché du travail est de 15 ans. Le respect des attentes en lien avec le rôle d'expert administratif est aussi important pour les PRH. Bien qu'étant un rôle plus tactique et moins stratégique, les PRH qui occupent le rôle d'expert administratif sont responsables de l'amélioration continue des processus ressources humaines essentiels comme le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération ou encore les relations de travail et les conventions collectives (Ulrich, 1997). Le rôle d'expert administratif demeure donc un garant de l'exercice de la profession et permet aux PRH d'utiliser leur expertise essentielle à la fonction ressource humaine dans les organisations.



Le non-respect des attentes en lien avec les conditions d'exercice de la profession vont aussi affecter l'engagement de carrière affectif chez les PRH. Plus précisément, le non-respect des attentes relatives à l'exercice du rôle de champion des employés va affecter négativement l'engagement affectif des PRH envers leur carrière. D'après Ulrich (1997), le rôle de champions des employés a pour objectif la résolution des problèmes et des besoins des employés. Les PRH qui occupent le rôle de champion des employés ont pour mandat de mobiliser les travailleurs afin que ces derniers contribuent plus efficacement aux objectifs de la compagnie. Malgré que Storey (1992) et Caldwell (2003) identifient le rôle de champion des employés comme parmi les moins importants en comparaison avec les rôles de partenaire d'affaire ou d'agent de changement, notre étude permet de voir que les PRH qui ont un engagement de carrière affectif accordent beaucoup d'importance au non-respect des attentes relatives au rôle de champion des employés.

#### **5.4 Les limites**

Notre recherche est néanmoins confrontée à certaines limites. La première limite réside dans la possibilité de généraliser nos résultats à une population plus aléatoire et autre que des professionnels. En effet, nous nous sommes uniquement attardés aux PRH. Nos résultats restent à nuancer si nous désirons les généraliser à une population étant composée de professionnels exerçant dans d'autres domaines que les ressources humaines ou encore de travailleurs n'étant pas membre d'une profession.

La deuxième limite se situe au niveau du type de recherche. Notre étude est transversale. C'est-à-dire l'étude d'un phénomène à un moment donné dans le temps. Nous ne pouvons pas mesurer l'évolution d'un phénomène dans le temps mais plutôt évaluer ses caractéristiques et ses déterminants à un moment précis. Les perceptions de bris du contrat psychologique peuvent évoluer dans le temps (De Vos, Buyens et Schalk, 2003;). Cette limite prévaut pour la majorité des études de type transversale.

Nous ne pouvons pas affirmer avec certitude que nos résultats auraient été les mêmes si notre questionnaire avait été administré à un autre moment.

La troisième limite est liée à notre modèle d'analyse. En effet, ce dernier n'a pas été en mesure d'expliquer significativement la relation entre la violation du contrat psychologique en lien avec les conditions de travail et l'engagement de carrière affectif. Nos analyses ne révèlent aussi aucun lien significatif entre le non-respect des attentes associées aux conditions d'exercice de la profession et l'engagement de carrière relatif aux alternatives limitées et relatif à l'accumulation des coûts. Pour conclure, notre modèle de régression ne nous a pas permis d'expliquer la relation entre le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession et l'engagement organisationnel raisonné.

## CONCLUSION

L'objectif de notre étude était de mieux comprendre l'influence des conditions d'emploi et des conditions d'exercice de la profession dans la relation entre les employés et les employeurs. Plus précisément, nous cherchions à observer comment le niveau de réalisation des promesses liées aux conditions d'emploi expliquent l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière des PRH. Nous avons aussi comme objectif de comprendre l'impact du niveau de réalisation des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière chez les PRH. La pertinence de notre sujet provient de plusieurs problématiques organisationnelles. Parmi ces dernières se trouvent la rétention de la main d'œuvre qualifiée, la loyauté des employés et le besoin de plus en plus croissant pour les employeurs de garder leurs travailleurs mobilisés et compétitifs. Cependant, les défis auxquels font face les organisations sont de plus en plus importants comme la forte concurrence due à la mondialisation des marchés, les changements technologiques et les pressions financières. Ces défis exercent des pressions sur les rapports entre les travailleurs et les employeurs. Le lien de confiance est négativement affecté par les pressions que subissent les organisations. Ce qui pousse les professionnels à orienter de plus en plus leur attachement vers la carrière (Snape et Redman, 2003). Nous avons utilisé la théorie du contrat psychologique afin d'étudier la dualité des professionnels entre leur attachement envers l'employeur et leur attachement envers la carrière. Notre question de recherche était formulée comme suit: *Quelles ruptures parmi les promesses relatives aux conditions de travail et aux attentes en termes de conditions d'exercice de la profession expliquent mieux chacune des deux formes d'engagement et leurs dimensions chez les professionnels en ressources humaines?*

Afin de répondre à cette question, deux variables indépendantes ont été utilisées à savoir les promesses en lien avec les conditions d'emploi et les attentes en lien avec les conditions d'exercice de la profession. Nos deux variables dépendantes sont l'engagement organisationnel (affectif et raisonné) et l'engagement de carrière (affectif,

relatif aux alternatives limitées et relatif à l'accumulation des coûts). Nous avons 7 variables de contrôle à savoir l'âge, le sexe, le diplôme, l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté sur le marché et le niveau hiérarchique.

Quatre hypothèses de recherche ont été formulées pour répondre à notre question de recherche. La première hypothèse est constituée de deux énoncés indiquant que la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi réduit l'engagement organisationnel affectif et que la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement organisationnel raisonné chez les PRH. La deuxième hypothèse est formée de trois énoncés stipulant dans un premier temps que la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement de carrière affectif, dans un deuxième temps que la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts et dans un troisième temps que la violation des promesses relatives aux conditions d'emploi renforce l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées. La troisième hypothèse comporte deux énoncés : le premier indique que le non-respect des attentes liées aux conditions d'exercice de la profession réduit l'engagement organisationnel affectif et le second stipule que le non-respect des attentes liées aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement organisationnel raisonné chez les PRH. La quatrième hypothèse est répartie en trois énoncés : le premier énoncé affirme que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement de carrière affectif, le deuxième indique que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement de carrière dû à l'accumulation des coûts et le troisième précise que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession renforce l'engagement de carrière dû aux alternatives limitées chez les PRH.

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons collecté nos données à l'aide d'un questionnaire administré par voix électronique à 3000 PRH membres de l'Ordre des

Conseillers en Ressources Humaines Agréés. 636 répondants constituent note échantillon.

Les résultats montrent que les éléments du contrat psychologique vont affecter l'engagement organisationnel et l'engagement de carrière. Nos résultats confirment que les éléments du contrat psychologiques reliés aux conditions d'emploi affectent les deux dimensions de l'engagement organisationnel des PRH. En ce qui concerne l'engagement de carrière, les éléments du contrat psychologique rattachés aux conditions de travail vont aussi affecter l'engagement de carrière lié aux alternatives limitées et à l'accumulation des coûts. Les conditions d'emploi n'ont pas d'effet sur l'engagement de carrière affectif. Les résultats obtenus révèlent aussi que les éléments du contrat psychologique en lien avec les conditions d'exercice de la profession influencent significativement l'engagement organisationnel affectif et l'engagement de carrière affectif des PRH.

À travers notre recherche, nous avons cherché à voir l'impact de la rupture des promesses faites par l'employeur en égard des conditions d'emploi et le-non respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et de l'engagement de carrière chez les PRH. Nous pouvons proposer quelques pistes de recherches futures. Afin de pouvoir généraliser nos résultats à une plus grande partie de la main d'œuvre, il serait important de réaliser une étude sur l'impact de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel versus l'engagement de carrière auprès d'une population composée de professionnels exerçant dans des domaines diversifiés et de non professionnels. Enfin, il serait aussi important de réaliser une étude longitudinale sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel versus l'engagement de carrière. De cette manière, nous serons en mesure d'évaluer l'évolution des perceptions du niveau de réalisation des promesses faites aux employés. Nous pourrions par exemple voir si le niveau de réalisation des promesses faites aux employés diminue progressivement après l'embauche.

**BIBLIOGRAPHIE**

ALLEN D.G; SHORE L.M; GRIFFETH R.W. (2003), << The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process>>, *Journal of Management*, 29, 99-118

ALLEN N.J; MEYER J.P. (1990), <<The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization>>, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18

BLAU G. (1985), <<The measurement and prediction of career commitment>>, *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288

BLAU G. (2001), <<On assessing the construct validity of two multidimensional commitment and occupational entrenchment>>, *Human Resource Management Review*, 11, 279-298

BLAU G. (2001), <<Testing the discriminant validity of the occupational entrenchment>>, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74, 85-93

BLAU G. (2003), <<Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment>>, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 76, 469-488

BECKER H.S. (1960), <<Notes on the concept of commitment>>, *American Journal of Sociology*, 66, 32-42

CALDWELL R. (2003), <<The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties>>, *Journal of Management Studies*, 40, 4 p 982-1005.

CARSON K, CARSON P, BEDEIAN A. (1995), <<Development and construct validation of career entrenchment measure>>, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320

CASSAR V. (2001), <<Violating psychological contract terms amongst maltese public service employee: Occurrence and relationships>>, *Journal of Managerial Psychology*, 16, 194-208

CHANG E. (1999), <<Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention>>, *Human Relations*, 52, 1257-1278

COHEN A, GATTIKER U.E. (1992), <<An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach>> *Relations Industrielles*, 47 (3), 439-463

CONWAY N, BRINER R. (2002), <<A daily study of affective responses to psychological contract across time, generation, and employment status>> *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 287-302

DARDEN W.R, HAMPTON R, HOWELL R.D (1989), <<Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail salespeople's commitment>>, *Journal of Retailing*, 65, 1, 80-107

DELBECQ A, ELFNER E. (1986), <<Local-cosmopolitan orientation and career strategies for specialists>>, *Academy of Management Journal*, 13, 373-387

DE VOS A, BUYENS D, SCHALK R. (2003), <<Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity>>, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559

EISENBERGER R.J, CUMMINGS S, ARMELI, LYNCH P. (1997), <<Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction>>, *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-802

FORTIN M F, CÔTÉ J, FILION F. (2006), <<Fondements et étapes du processus de recherche>>, *Chenelière éducation*, 282-377

GAVINO M.C, MARTINEZ P.G, MALOS S.B. (2010), <<Contingent Employment Relationships Between Tour Guides and Tour Operators in Ecuador: Human Resource Management Practices and Attitudinal Outcomes>>, *Employ Respons Rights Journal*, 22,213-234

GUÉRIN G, WILS T. (1997), <<Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines>>, *Gestion*, 22, 43-51

HREBINIACK L.G, ALLUTO J.A. (1973), <<Personal and role-related factors in the development of organizational commitment>>, *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-572

JOHNSON J.L, O'LEARY-KELLY A.M. (2003), <<The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal>>, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647

KICKUL J. (2001a), <<Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business>>, *Journal of Small Business Management*, 39, 320-335

KICKUL J, ZAPER J. (2000), <<Untying the knot: Do personal and organizational determinants influence entrepreneurial intension? >>, *Journal of Small Business Management*, 15 (3), 57-77

LESTER S, TURNLEY W.H, BLOODGOOD J.M, BOLINO M.C. (2002), << Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach>>, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56

LAWLER III E.E, MOHRMAN S.A, <<HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? >>, *Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California.*

KOCH J.L, STEERS R.M. (1978), <<Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees>>, *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119,128

McMURRAY, A et al. (2004), <<The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing>>, *Human Resource Development Quarterly*, Vol 15, No 4, p.473-488

McMAHAN G.C, MOHRMAN S.A, LAWLER III E.E. (1996), <<The current practice of the human resources function>>*Human Resource Planning*, 11-16



MEYER J.P; ALLEN N.J. (1984), <<Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations>>, *Journal of Applied Psychology*, 69, p.372-378

MEYER J.P, ALLEN N.J, SMITH C. (1993), <<Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization>>, *Journal of Applied Psychology*, Vol 78, No4, 538-551

MEYER J.P, STANLEY D.J, HERSCOVITCH L, TOPOLNYTSKY L. (2002), <<Affective, Continuance, and Normative Commitment to the organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences >>, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 61, 20-52

MORRISON E.W; ROBINSON S.L. (1997), <<When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops>>, *Academy of Management Review*, 22, 1, 226-256

NETEMEYER R.G, BOLES J.S, McMURRIAN R. (1996), <<Development and validation of work-family conflict and family-work scales>>, *Journal of Applied Psychology*, 18, 400-410

OXFORD UNIVERSITY PRESS (2001), <<Dictionary of Human Resource Management>>, 58

PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R. et BOULIAN P.V., (1974), <<Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians>>, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609

PORTER L.W, STEERS R., MOWDAY R. (1994), <<Organizational Commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians>>, *Journal of Applied Psychology*, vol.59

REICHERS, ARNON E. (1985), <<A review and conceptualization of organizational commitment>>, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 508-514

RIKETTA M. (2002), <<Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis>>, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-266

RITZER G, TRICE H.M. (1969), << An empirical study of Howard Becker's Side-Bet Theory>>, *Social Forces*, 47, 475-479

ROBINSON S.L, ROUSSEAU, D.M. (1994), <<Violating the psychological contract: Not the exception but the norm>>, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259

ROBINSON S.L, MORRISON E.W. (2000), <<The development of the psychological contract breach violation: A longitudinal study>>, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546

ROUSSEAU D.M. (1990), << New hire perceptions of their own and employer's obligations: A study of psychological contracts>>, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400

ROUSSEAU D.M, TIJORIWALA, S.A. (1998), <<Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures>>, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695

SABA T, DOLAN S.L, JACKSON S.E, SCHULER, RANDALL S. (2002), <<La Gestion des Ressources Humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles>>, *Éditions du Renouveau Pédagogique Inc (ERPI)*, 3<sup>ème</sup> édition, 24-34

SCHULER R.S, JACKSON S.E, STOREY J. (2001), << HRM and its link with strategic management>>, *Human Resource Management: A critical text*. London: Thompson Learning, 127

STOREY J. (1992), <<Developments in the Management of Human Resources>>, *Oxford: Blackwell Publishing*

STURGES J, CONWAY N, GUEST D, LIEFOOGHE A. (2005), <<Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior>>, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838

TETT R.P, MEYER J.P. (1993), <<Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings>>, *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293

THOMPSON J.D, AVERY, CARLSON. (1968), <<Occupations, personnel, and careers>>, *Educational Administration quarterly*, 4, 6-31

TURNLEY W.H, FELDMAN D.C. (1999), <<The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect>>, *Human Relations*, 52, 895-922

TURNLEY W.H, FELDMAN D.C. (2000), <<Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators>>, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42

TURNLEY W.H, WILLIAM H., BOLINO, MARK C., LESTER, SCOTT W., BLOODGOOD, JAMES M. (2003), <<The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors>>, *Journal of Management*, 29 (2) 187-206.

TSUI A. S. (1987), <<Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A multiple Constituency Approach>>, *Human Resource Management*, 26, (1), 35-69

ULRICH D (1997), <<Human Resource Champions, The next agenda for adding value and delivering results>>, *Harvard Business School Press*, 23-231

WEINER Y. (1982), <<Commitment in organization: A normative view>>, *Academy of Management Review*, 7, 418-428

ZHAO H, WAYNE S.J, GLIBKOWSKI B.C, BRAVO J. (2007), <<The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis>>, *Personnel Psychology*, 60 (3), 647-680

**ANNEXE 1: La matrice de corrélation**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1 Age	-270 <sup>(**)</sup>																										
2 Sexe	-0,040																										
3 Diplôme	,333 <sup>(**)</sup> , -1,53 <sup>(**)</sup> , -127 <sup>(**)</sup>																										
4 Ancienneté dans le poste	,391 <sup>(**)</sup> , -1,45 <sup>(**)</sup> , -1099 <sup>(*)</sup> , 450 <sup>(**)</sup>																										
5 Ancienneté dans l'organisation	,877 <sup>(**)</sup> , -2,22 <sup>(**)</sup> , -132 <sup>(**)</sup> , 322 <sup>(**)</sup> , 442 <sup>(**)</sup>																										
6 Ancienneté sur le marché	,582 <sup>(**)</sup> , -2,98 <sup>(**)</sup> , 0,80 <sup>(*)</sup> , 176 <sup>(**)</sup> , 530 <sup>(**)</sup>																										
7 Salaire	-368 <sup>(**)</sup> , 200 <sup>(**)</sup>																										
8 Conseiller	,294 <sup>(**)</sup> , -1,59 <sup>(**)</sup>																										
9 DRH	,182 <sup>(**)</sup> , -1,00 <sup>(*)</sup>																										
10 VPrh	,152 <sup>(**)</sup> , -1,12 <sup>(**)</sup>																										
11 Engagement organisationnel affectif	,109 <sup>(**)</sup> , -0,334																										
12 Engagement organisationnel raisonné	-0,014	0,000	-1,40 <sup>(**)</sup>	-0,012	-0,077	0,012	-0,029	-0,035	0,050	-0,036	,172 <sup>(**)</sup>	0,073															
13 Engagement de carrière affectif	,100 <sup>(*)</sup>	-0,023	-0,043	0,046	0,017	,093 <sup>(*)</sup>	0,011	-0,002	-0,017	0,046	,167 <sup>(**)</sup>	,408 <sup>(**)</sup> , 265 <sup>(**)</sup>															
14 Engagement de carrière accumulation des coûts	-0,037	-0,015	,101 <sup>(*)</sup>	-0,022	-0,046	-0,035	0,020	-0,028	0,017	0,027	0,033	-0,047	0,017	-1,99 <sup>(**)</sup>													
15 Engagement de carrière alternatives limitées	,163 <sup>(**)</sup> , -1,84 <sup>(**)</sup>																										
16 Expert administratif	,086 <sup>(*)</sup> , -0,89 <sup>(*)</sup>																										
17 Champion des employés	,154 <sup>(**)</sup> , -1,20 <sup>(**)</sup>																										
18 Agent de changement	,159 <sup>(**)</sup> , -1,48 <sup>(**)</sup>																										
19 Partenaire d'affaire	-0,061	-0,081 <sup>(*)</sup>	-0,003	-0,063	-0,066	-0,090 <sup>(*)</sup>	-0,061	-0,005	0,003	0,004	,250 <sup>(**)</sup>	0,025	-0,008	-0,003	,111 <sup>(**)</sup> , 237 <sup>(**)</sup> , 307 <sup>(**)</sup> , 302 <sup>(**)</sup> , 252 <sup>(**)</sup>												
20 Equilibre travail famille	,159 <sup>(**)</sup> , -1,47 <sup>(**)</sup>																										
21 Précision d'emploi	-0,079	-0,037	0,035	0,053	0,050	-0,071	-0,065	0,070	-0,099 <sup>(*)</sup>	0,066	,330 <sup>(**)</sup>	-0,032	0,016	-0,051	,117 <sup>(**)</sup> , 189 <sup>(**)</sup> , 233 <sup>(**)</sup> , 218 <sup>(**)</sup> , 206 <sup>(**)</sup> , 322 <sup>(**)</sup> , 218 <sup>(**)</sup>												
22 Sécurité d'emploi	,105 <sup>(**)</sup> , -1,02 <sup>(**)</sup>																										
23 Compensation financière	,113 <sup>(**)</sup> , -0,97 <sup>(*)</sup>																										
24 Performance dynamique	0,036	-1,02 <sup>(*)</sup>	,085 <sup>(*)</sup>	0,002	-0,041	0,028	,171 <sup>(**)</sup> , -2,11 <sup>(**)</sup> , 165 <sup>(**)</sup> , 110 <sup>(**)</sup> , 526 <sup>(**)</sup>																				
25 Contenu de l'emploi	-0,050	-0,081	0,064	-0,064	-0,035	-0,048	,125 <sup>(**)</sup> , -1,64 <sup>(**)</sup> , 138 <sup>(**)</sup>																				
26 Développement interne	-0,046	-0,069	0,047	0,003	-0,068 <sup>(*)</sup>	-0,045	0,036	-1,14 <sup>(**)</sup> , 0,81 <sup>(*)</sup>																			
27 Atmosphère sociale	-0,081	0,022	-0,073	-0,050	-0,082	0,072	-1,32 <sup>(**)</sup> , 101 <sup>(*)</sup>																				
28 Développement externe																											