

*L'engagement en milieu de travail :  
Que nous reste-t-il à apprendre ?*

**Christian Vandenberghe**

Professeur titulaire

Service de l'enseignement du management

15 janvier 2009

*Christian Vandenberghe*

Doctorat en sciences psychologique, Université catholique de Louvain, 1996

Licence (maîtrise) en sciences du travail, Université catholique de Louvain, 1989

Licence (maîtrise) en psychologie, Université catholique de Louvain, 1987

Professeur, Université catholique de Louvain, 1997-2003

Professeur titulaire au service de l'enseignement du management

Titulaire de la *Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés*

Rédacteur de division, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Organizational Behavior and Human Resource Management Division

Rédacteur associé, *European Journal of Work and Organizational Psychology*



Promus titulaires, les professeurs de l'École des hautes études commerciales de Montréal sont invités à donner un discours inaugural, appelé leçon inaugurale, à l'intention de la communauté universitaire. Dans le cadre de cette leçon, les professeurs font part de leurs réflexions sur leur carrière et sur la pratique de la gestion.



# L'ENGAGEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL : QUE NOUS RESTE-T-IL À APPRENDRE?

Christian Vandenberghe, leçon inaugurale, HEC Montréal, le 15 janvier 2009

## Table des matières

Introduction.....	1
I. Bilan des recherches.....	3
a. Engagement et roulement volontaire .....	4
b. Engagement et performance.....	4
Liens avec la performance liée au rôle.....	4
Liens avec la performance extra-rôle.....	5
II. Repenser l'engagement.....	6
a. Quelle définition adopter?.....	6
b. Les conduites d'approche et d'évitement et la régulation des émotions.....	7
c. Les orientations vers les buts.....	8
III. Explorer de nouveaux horizons : la théorie de la conservation des ressources.....	10
IV. L'influence des différences individuelles.....	12
V. L'engagement dans la relation supérieur-employé.....	14
VI. L'engagement à des niveaux multiples.....	16
Conclusion.....	17
Bibliographie.....	20

## Introduction

J'ai préparé cette leçon inaugurale en essayant de vous transmettre ce que je crois être la mission centrale d'un professeur, soit *le développement des connaissances au service de la communauté*. Dans cet esprit, il est clair que l'activité de recherche est un soutien essentiel à cette mission. Cela dit, au-delà de ce truisme, on peut s'interroger sur ce qu'est l'essence même de la recherche. Il n'existe pas, à mon sens, une façon unique de faire de la recherche. Aujourd'hui, au-delà des pistes de recherche que je vais évoquer avec vous, je vais tenter aussi de vous livrer ce qu'elle représente pour moi, ou plutôt ce qu'elle est devenue pour moi au fil des années.

En examinant rétrospectivement mon parcours de carrière, je me suis rendu compte que deux affirmations m'avaient particulièrement marqué depuis des années. La première vient de Kurt Lewin, qui disait « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie ». La deuxième provient de l'éditeur en chef de la revue *Journal of Applied Psychology* (la revue numéro 1 dans le domaine du comportement organisationnel), Philip Bobko, qui en mars 1995 – soit à l'époque où j'étais engagé dans l'écriture de ma dissertation doctorale – se posa la question suivante à l'occasion d'une note éditoriale : au-delà des critères traditionnels, « qu'est-ce qu'un bon article pour la revue *Journal of Applied Psychology*? C'est deux choses : poser une question claire et apporter une réponse claire à cette question » (traduction libre). Et je crois que c'est extrêmement vrai. Il faut une question claire, et une réponse claire à la question pour apporter une bonne contribution aux connaissances. Et dans cette optique, avoir une bonne théorie est bien pratique.

C'est donc dans cet esprit que j'ai préparé cette leçon inaugurale, car c'est dans cet esprit que ma carrière de professeur et de chercheur a évolué. Et je crois aussi pouvoir dire que les aspects théoriques, au-delà des analyses de données sophistiquées, sont devenus les éléments décisifs d'une recherche publiable dans les grandes revues, y compris les revues de gestion qui traitent de comportement organisationnel. Aujourd'hui, ce défi représente 80 % des problèmes auxquels font face les auteurs qui souhaitent publier leurs travaux en comportement organisationnel. Sans une bonne histoire à raconter, sans une bonne théorie, nous ne pouvons rien comprendre, donc nous ne pouvons pas agir ni gérer.

L'être humain a un besoin épistémologique fondamental : il lui faut *comprendre*. C'est en comprenant que nous pouvons agir. Et ceci est valable dans de nombreux domaines, y compris bien sûr en gestion. Observons ce qui se passe aujourd'hui dans la crise économique mondiale. Tous les acteurs, décideurs, citoyens et politiques montrent un besoin aigu de comprendre ce qui se passe, de comprendre les causes des problèmes actuels. Pourquoi? Pour pouvoir agir, apporter des corrections au système, le faire mieux fonctionner... et assurer à tous un meilleur avenir.

La théorie nous offre une paire de lunettes pour mieux voir et mettre de l'ordre dans la réalité. Comme le disait Albert Einstein, « c'est la théorie qui décide de ce que nous pouvons observer ». Si les praticiens peuvent en arriver à percevoir la réalité à travers le même cadre de référence – et c'est notamment au chercheur que revient le rôle d'offrir un

tel cadre partagé – alors l'action collective sera facilitée, et la gestion améliorée. En effectuant ce travail de réflexion aujourd'hui, j'espère donc pouvoir offrir une nouvelle vision qui donnera aux praticiens des balises conceptuelles pour mieux agir sur l'engagement de leurs employés.

Cette allocution s'inspire d'une expérience de près de 15 années de recherche dans le domaine de l'engagement organisationnel, que j'ai accumulée en Belgique tout d'abord (Université catholique de Louvain), et poursuivie ensuite à HEC Montréal (depuis 2003). À cette occasion, je souhaite faire le point sur le concept d'engagement, ses implications, son intérêt pour la pratique, mais aussi, et surtout sur ses perspectives d'avenir, sur ce qu'il nous reste à apprendre. Comme on peut l'imaginer, de nombreuses avancées méthodologiques ont été réalisées au cours des vingt dernières années, qui ont bien sûr servi la recherche sur l'engagement. Que l'on pense par exemple à la sophistication, la rigueur et la précision qui ont accompagné le développement des méthodes d'équations structurelles. Il reste pourtant que les questions essentielles auxquelles nous sommes confrontées aujourd'hui demeurent conceptuelles.

Il est d'ailleurs très révélateur de constater que les dernières années de la recherche sur le concept d'engagement ont été émaillées de plusieurs contributions théoriques substantielles. Par exemple, l'article de Meyer, Becker et Vandenberghe (2004) a proposé une intégration conceptuelle des notions d'engagement et de motivation. Plus récemment, Solinger, van Olffen et Roe (2008) ont revisité et critiqué le modèle des trois composantes de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991) sous l'angle de la théorie attitudinale d'Eagly et Chaiken (1993). De même, Klein, Molloy et Cooper (2009, in press) proposent une reformulation de la définition même de l'engagement. Le temps est donc peut-être venu d'explorer de nouvelles pistes théoriques qui permettront de fertiliser la recherche sur l'engagement en contexte de travail.

Mon exposé sera divisé en plusieurs parties. Tout d'abord, je propose de faire un bref tour d'horizon de ce que nous avons appris de la recherche passée sur l'engagement. Dans cette perspective, je me concentrerai sur les effets associés à l'engagement plutôt que sur ses déterminants. Ensuite, j'aborderai successivement quelques pistes théoriques prometteuses pour l'avenir de la recherche sur l'engagement. Je proposerai d'abord de repenser l'engagement et la façon dont il influence les résultantes de travail. Ensuite, je discuterai des apports de la théorie de la conservation des ressources, du rôle des différences individuelles, de l'engagement dans les relations supérieur-employé, et enfin de l'engagement à des niveaux multiples. Je terminerai mon allocution par une brève conclusion.

## I. Bilan des recherches antérieures

Meyer et Allen ont défini l'engagement organisationnel comme un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991, p. 67). Plus récemment, Meyer et Herscovitch (2001, p. 301) étendent cette définition et suggèrent que l'engagement soit vu comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles ». Cette deuxième définition est plus large que la première, car elle peut s'appliquer à une multitude d'entités ou de cibles, telles le supérieur hiérarchique, le groupe de travail, la clientèle, etc. Historiquement, cet élargissement du concept a contribué au développement des recherches envers des cibles multiples de travail.

Meyer et Allen (1991) sont aussi les concepteurs du modèle à trois composantes de l'engagement. Suivant ce modèle, l'engagement organisationnel comprend trois formes : *l'engagement affectif*, qui reflète une identification, une implication et un attachement émotionnel à l'organisation; *l'engagement normatif*, qui représente une loyauté dérivée d'un sentiment d'obligation perçue envers l'organisation; et *l'engagement de continuité*, qui repose sur les coûts perçus liés au départ éventuel. L'employé engagé affectivement reste au sein de l'organisation parce que tel est son *désir*, l'employé engagé normativement parce qu'il perçoit que c'est son *devoir*, et l'employé engagé par la dimension de continuité parce qu'il en perçoit la *nécessité* (Allen & Meyer, 1990). Les trois formes d'engagement peuvent coexister, à des degrés divers, chez un même individu. Le modèle de Meyer et Allen a été abondamment validé sur le plan empirique, les trois dimensions se révélant distinctes, bien que corrélées (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Il faut cependant noter que les recherches ont établi que l'engagement de continuité se divise en deux formes distinctes, l'une renvoyant au coût ou au sacrifice encouru en cas de départ, l'autre renvoyant à l'engagement qui résulte du manque d'alternatives d'emploi (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, & Stinglhamber, 2005; Dunham, Grube, & Castañeda, 1994; Gakovic & Tetrick, 2003; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Jaros, 1997; Magazine, Williams, & Williams, 1996; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990; Somers, 1993; Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay, & Fils, 2007). Aujourd'hui, le modèle à trois composantes doit donc se concevoir comme regroupant deux sous-dimensions au sein de la composante de continuité.

Dans les lignes qui suivent, je fais le bilan des recherches portant sur le rôle de l'engagement dans le roulement (*turnover* ou départs volontaires) et la performance au travail, soit deux résultantes de travail importantes pour les organisations.

### ***a. Engagement et roulement volontaire***

Les études méta-analytiques montrent que l'engagement affectif est la forme la plus associée au roulement intentionnel et réel des employés. Suivant les études, le coefficient de corrélation obtenu varie entre  $-.17$  et  $-.29$  (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). La recherche montre aussi que le lien entre engagement affectif et roulement est totalement médiatisé par les intentions de départ (Tett & Meyer, 1993). Par comparaison, la dimension normative et la dimension de continuité se sont montrées moins fortement associées aux cognitions de retrait et au roulement réel (p. ex.  $-.16$  et  $-.10$ , respectivement, dans la recension de Meyer et al., 2002).

La recherche a aussi permis d'identifier plusieurs modérateurs intéressants de ces relations. Ainsi, la relation entre engagement et roulement s'affaiblit lorsque le roulement est mesuré plus d'un an après l'engagement (Griffeth et al., 2000) et elle est plus forte chez les employés en début de carrière (Cohen, 1991). Plusieurs études ont aussi démontré que les dimensions d'engagement interagissent entre elles dans la prédiction des cognitions de retrait et du roulement. Par exemple, c'est lorsque l'engagement de continuité est faible que l'engagement affectif et/ou normatif tend à être plus fortement associé aux intentions de départ (Cheng & Stockdale, 2003; Jaros, 1997; Somers, 1995). Plus récemment, nous avons démontré dans nos propres travaux qu'il existe des interactions entre les cibles d'engagement également. Ainsi, l'engagement affectif des employés envers leur supérieur immédiat semble avoir d'autant plus d'effet sur le risque de démission que leur engagement organisationnel est faible (Vandenberghe & Bentein, in press).

Passons maintenant en revue les résultats des recherches concernant les liens entre engagement et performance.

### ***b. Engagement et performance***

#### *Liens avec la performance liée au rôle*

Les revues méta-analytiques réalisées au fil des ans observent avec constance une corrélation modeste entre l'engagement affectif et la performance liée au rôle (p. ex., Cohen, 1991; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Randall, 1990; Riketta, 2002). Elles démontrent en outre que la force de la relation entre l'engagement affectif et la performance varie suivant le type de performance. Ainsi, la corrélation est généralement plus élevée lorsque la performance est évaluée par le supérieur ( $.14$ -. $.19$ ; cf. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Riketta, 2002) que lorsqu'elle est mesurée à l'aide d'un indicateur objectif (p. ex. chiffres de vente;  $.05$ -. $.13$ , cf. Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2002). Il est possible que le supérieur immédiat tienne compte – volontairement ou non – de son propre engagement envers l'employé lorsqu'il évalue sa performance, tandis que les mesures objectives sont en principe exemptes de ce type de biais.



Des effets modérateurs ont aussi été rapportés dans les relations entre engagement et performance. Ainsi, récemment, une étude méta-analytique menée par Jaramillo, Mulki et Marshall (2005) a permis de constater que la corrélation entre engagement affectif et performance était plus forte pour les représentants des ventes (.25) que pour les employés occupant d'autres fonctions (.18). Les auteurs expliquent cette différence notamment par le fait que les vendeurs ont davantage de contrôle sur les résultats de leur travail. Par ailleurs, dans une autre méta-analyse, Wright et Bonett (2002) observent que la corrélation entre l'engagement affectif et la performance décroît avec l'ancienneté, laquelle constitue donc un autre modérateur important de cette relation. Bien que plusieurs explications à ce phénomène puissent être avancées, l'explication la plus plausible tiendrait à l'absence d'un engagement de continuité en début de carrière, ce qui permettrait à l'engagement purement affectif de s'exprimer.

Dans la revue de littérature de Meyer et al. (2002), l'engagement normatif et l'engagement de continuité sont plus faiblement corrélés à la performance en emploi (.06 et -.07, respectivement) que l'engagement affectif. Cela dit, ces faibles corrélations peuvent s'expliquer par le fait que les échelles de mesure actuelles de ces deux formes d'engagement réfèrent à la décision de demeurer ou non au sein de l'organisation (voir Solinger et al., 2008), ce qui ne relève pas du domaine de la performance : réajuster les termes de l'engagement associés à ces variables pourrait donc améliorer leur capacité à prédire la performance en emploi.

#### *Liens avec la performance extra-rôle*

Selon les revues méta-analytiques, l'engagement organisationnel est davantage associé aux comportements qui débordent du rôle prescrit par l'organisation, soit ce qu'il est convenu d'appeler les comportements de citoyenneté organisationnelle, ou comportements discrétionnaires ou extra-rôle (Hoffman, Blair, Meriac et Woehr, 2007). Suivant les études, la relation entre l'engagement affectif et la performance extra-rôle varie de .20 à .32 (Dalal, 2005; Hoffman et al., 2007; LePine, Erez, & Johnson, 2002; Meyer et al., 2002; Organ & Ryan, 1995; Riketta, 2002). Cette relation plus forte entre l'engagement affectif et les comportements discrétionnaires, en comparaison avec la performance à la tâche, s'explique sans doute par le fait que cette dernière dépend de plusieurs facteurs hors du contrôle de l'employé (p. ex., l'organisation du travail, la technologie, l'allocation des ressources), ce qui est moins le cas pour les comportements discrétionnaires.

Pour ce qui est des autres formes d'engagement, la méta-analyse de Meyer et al. (2002) fait état d'une corrélation de .24 entre l'engagement normatif et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Selon ces auteurs, la corrélation observée serait plus forte dans les études réalisées en dehors du territoire nord-américain. Parmi ces études, beaucoup ont été menées dans des pays dans lesquels les valeurs collectivistes dominent (p. ex. Chine). Il est dès lors possible que l'individualisme présent en Amérique du Nord freine l'impact potentiel de l'engagement normatif sur les comportements discrétionnaires. Enfin, notons que l'engagement de continuité présente une corrélation

proche de zéro avec la performance extra-rôle, selon la méta-analyse de Meyer et al. (2002).

Ces constats doivent nous amener à poser une nouvelle réflexion : repenser l'engagement.

## **II. Repenser l'engagement**

Les recherches passées en revue plus haut appellent plusieurs commentaires. Tout d'abord, il faut bien l'avouer, les corrélations rapportées dans les méta-analyses sont rarement très élevées, ce qui laisse de la marge pour améliorer la validité prédictive du concept. Ensuite, malgré l'émergence il y a presque 20 ans du modèle à trois composantes, il faut constater que la forme affective de l'engagement demeure la plus prédictive des résultantes de travail. Il reste donc un travail de réflexion à mener pour mieux comprendre les conditions dans lesquelles les deux autres formes de l'engagement influencent le comportement. On peut incidemment noter que les chercheurs semblent être quelque peu prisonniers du modèle à trois composantes et ont du mal à concevoir des formes alternatives d'engagement (pour une exception, voir Maertz & Campion, 2004).

Enfin, au cours des 20 dernières années, la recherche a été essentiellement consacrée à examiner l'impact de l'engagement sur des variables qui intéressent directement les organisations (roulement, performance) mais a comparativement consacré peu d'attention aux variables susceptibles d'intéresser les employés de façon plus immédiate, soit la santé ou le bien-être au travail.

Reprenons maintenant les problèmes depuis le début et abordons la question de la définition la plus appropriée du concept d'engagement.

### *a. Quelle définition adopter?*

Le premier problème actuel reste la définition du concept, problème qui a conduit les chercheurs à limiter leur pensée sur l'engagement au fil des ans. Ainsi, au milieu des années 70, l'engagement a d'abord été vu comme « l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à son organisation se caractérisant par (a) une forte croyance dans les valeurs et les buts de l'entreprise, (b) la volonté d'accomplir des efforts en faveur de celle-ci, et (c) le souhait d'en rester membre » (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; p. 604). Comme je l'évoquais plus haut, Meyer et Allen (1991) ont à leur tour défini l'engagement comme un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991, p. 67). Plus récemment, Meyer et Herscovitch (2001, p. 301) définissent l'engagement comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles ».

Dans ces trois définitions, il y a une confusion entre l'essence même de l'engagement et ses résultantes en tant que telles, comme le fait de rester ou quitter l'organisation ou de produire des efforts en sa faveur. Cette confusion a amené beaucoup de chercheurs à tenir

pour acquis que l'engagement ne peut avoir que des effets bénéfiques pour l'organisation. Récemment, après un travail théorique assez approfondi, Klein et al. (2009, in press) proposent de restreindre la définition de l'engagement organisationnel au *lien perçu entre un employé et son organisation*.

Cette dernière définition a l'avantage de ne pas présumer des conséquences possibles de l'engagement. Dès lors, entre l'engagement en tant que tel et le comportement peut s'intercaler, pensons-nous, un processus complexe au cours duquel l'individu « métabolise » les expériences émotionnelles engendrées par son état d'engagement. Ce processus est distinct de l'engagement lui-même et peut avoir des effets positifs ou négatifs pour l'organisation.

### ***b. Les conduites d'approche et d'évitement et la régulation des émotions***

Pour mieux comprendre ce processus, il est utile de se référer à certains travaux publiés dans le domaine des neurosciences, lesquels documentent l'existence de deux systèmes neurobiologiques régulant le comportement, soit le système d'inhibition du comportement (*behavioral inhibition system*; BIS) et le système d'activation du comportement (*behavioral activation system*; BAS) (cf. Carver & White, 1994; Sutton & Davidson, 1997). Ces deux systèmes sont fonctionnellement équivalents et expriment la réactivité individuelle aux signaux provenant des récompenses (BAS) et des punitions/stimuli négatifs (BIS) auxquels les êtres humains sont exposés dans leur existence. Lorsque le système d'activation du comportement opère, il engendre des émotions positives et amène l'individu à s'engager dans des conduites d'approche. À l'inverse, lorsque le système d'inhibition du comportement est déclenché, l'individu ressent des émotions négatives et des comportements d'évitement apparaissent (Diefendorff & Mehta, 2007; Gable, Reis, & Elliot, 2000; Gray, 1990).

Des études récentes montrent que les deux systèmes motivationnels ou de régulation du comportement peuvent répondre à des expériences de la vie courante (p. ex. Gable et al., 2000), telles que, par exemple, le type de relation de l'individu à son milieu de travail. Ces deux systèmes peuvent donc être influencés par des facteurs d'environnement. En extrapolant ce raisonnement, on peut penser que la nature du lien qui se crée entre un employé et son organisation, tel que traduit par son type et son niveau d'engagement organisationnel, va déterminer lequel des deux systèmes motivationnels va être déclenché. En d'autres termes, l'engagement organisationnel pourrait engendrer le déclenchement de l'un des deux systèmes motivationnels, ce qui déterminera ensuite si l'individu s'engagera dans une conduite d'approche envers l'organisation (rester membre et contribuer activement à son succès) ou au contraire s'en séparer (quitter ou fuir).

Suivant cette logique, le processus qui lierait l'engagement au comportement aurait essentiellement pour objet la régulation des émotions engendrées par l'exposition différentielle aux récompenses (stimuli positifs) et aux punitions (stimuli aversifs) associées à l'appartenance à l'organisation. Bien entendu, une telle conception de

l'engagement et de ses effets nous impose de renoncer au postulat que l'engagement par nature ne devrait engendrer que des effets favorables à l'organisation.

Si l'individu présente un profil d'engagement caractérisé par un niveau élevé sur la dimension affective et un niveau faible sur la dimension de continuité, il devrait ressentir essentiellement des émotions positives liées aux nombreuses récompenses intrinsèques que lui offre son appartenance à l'organisation. Ces conditions sont idéales pour déclencher le système d'activation du comportement et la persistance d'un comportement d'approche envers l'organisation. Par contre, un individu ressentant un sentiment d'obligation élevé envers son organisation et percevant simultanément un manque d'alternatives d'emploi à l'extérieur pourrait être confronté à des expériences frustrantes, son appartenance à l'organisation étant alors vécue comme un emprisonnement ou une obligation contraignante. Dans ce cas, il est vraisemblable que le système d'inhibition du comportement sera déclenché en raison de la charge émotionnelle élevée de ce cortège de frustrations et de renoncement personnel. Dès lors, ce sont des conduites d'évitement qui devraient apparaître. Autrement dit, une combinaison d'engagement normatif et d'un engagement de continuité (sous sa dimension de manque d'alternatives particulièrement) devrait occasionner une augmentation du risque de démission, par suite de l'action du système d'inhibition du comportement.

Nous avons plusieurs travaux actuellement en cours qui nous permettent d'apporter quelques démonstrations empiriques soutenant cette approche. Ainsi, nous avons obtenu, sur plusieurs de nos échantillons de sujets, des effets d'interaction entre formes d'engagement engendrant une augmentation (plutôt qu'une diminution) du risque de démission. En particulier, alors que l'engagement normatif et l'engagement de continuité (sous sa dimension de manque d'alternatives) n'engendrent que rarement un effet significatif sur le risque de départ volontaire lorsqu'ils sont pris isolément, nous avons observé qu'ils interagissent négativement. En fait, la combinaison d'un engagement normatif et d'un manque d'alternatives élevé est associée à une augmentation du taux de roulement volontaire.

Pourquoi en est-il ainsi? Nous pensons que cette combinaison crée un niveau d'émotions négatives (frustration, sentiment d'emprisonnement, anxiété) atteignant un seuil dissuasif pour l'appartenance à l'organisation. Dès lors, ce serait la fuite qui serait déclenchée et l'individu démissionnerait. D'autres données de nos recherches récentes vont dans le même sens. Ainsi, la combinaison d'un engagement normatif et d'un manque d'alternatives élevé est associée à plus de stress professionnel (p. ex. épuisement émotionnel), d'anxiété et d'irritabilité, de troubles cognitifs, et de sentiments dépressifs. Tous ces symptômes peuvent rendre l'appartenance à l'organisation dissuasive et pousser l'individu à partir, ce dernier cherchant à échapper à ces stimuli aversifs.

### *c. Les orientations vers les buts*

Un autre postulat émis par bon nombre de chercheurs est de prétendre que les relations entre l'engagement et les résultantes de travail s'expliquent par un processus

motivationnel identique quel que soit le type de comportement que l'on veut prédire. Or, je pense que c'est inexact. Comme nous venons de le voir, la relation de l'engagement avec le roulement peut s'expliquer par le déclenchement de l'un des deux systèmes motivationnels auxquels l'être humain est soumis dans ses transactions avec son environnement, soit le BIS ou le BAS. Dans ce cas précis, c'est bien le métabolisme des émotions qui serait responsable de la décision finale de quitter ou de rester membre de l'organisation. Il est vraisemblable que ces deux processus sont à l'œuvre dans la prédiction de toutes les conduites d'évitement (roulement, absentéisme, retards au travail) mais pourrait aussi intervenir dans la genèse de la déviance au travail – certains auteurs ont en effet montré que la déviance intervient souvent chez des individus vivant une anxiété excessive, laquelle peut être libérée dans l'acte déviant (p. ex. Fox, Spector, & Miles, 2001).

Ces deux systèmes motivationnels (BIS et BAS) peuvent-ils expliquer les liens entre l'engagement et la performance au travail? Probablement non. Car pour engendrer la performance, l'engagement doit mener à une régulation efficiente de l'énergie cognitive de l'individu – et non pas de la charge émotionnelle. Pour comprendre ce processus, il existe une autre tradition de recherche qui peut être mobilisée. En l'occurrence, les travaux de Dweck (1986), Dweck et Leggett (1988), et Elliot (1997) en contexte scolaire nous apprennent que les individus diffèrent entre eux quant à leurs orientations naturelles envers les objectifs lorsqu'ils sont en situation de performance. Des recherches récentes en contexte organisationnel ont montré par ailleurs que ces orientations individuelles peuvent être modifiées sous l'influence de l'environnement de travail auquel l'individu est exposé (cf. Dragoni, 2005).

Quelles sont ces orientations en situation de performance? La première, dénommée *orientation vers l'apprentissage*, caractérise les individus qui sont essentiellement motivés par l'acquisition de nouvelles habiletés et connaissances et qui adhèrent au principe selon lequel on apprend de ses erreurs. Grâce à leur intérêt pour l'apprentissage, ces individus sont capables de procéder à une régulation très efficiente de leur énergie cognitive : ils centrent toute leur attention sur la rétroaction qu'ils reçoivent de leur entourage pour pouvoir s'améliorer, sont proactifs dans leur apprentissage, cherchent sans arrêt à s'améliorer, et ne se laissent pas décourager par leurs erreurs. Grâce à cette régulation très efficace de l'énergie cognitive, ces individus atteignent des niveaux de performance réelle bien supérieurs à la moyenne (Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007; Vandewalle, Brown, Cron, & Slocum, 1999).

La deuxième orientation personnelle importante en situation de performance est dénommée *orientation vers la démonstration de performance*. Les individus ayant un score élevé sur cette dimension se préoccupent essentiellement de faire bonne impression auprès d'autrui et cherchent à démontrer leur performance plutôt qu'à développer leurs habiletés. En somme, ils s'intéressent davantage au résultat obtenu et veulent en faire la démonstration. Dans ce cas de figure, la régulation de l'énergie cognitive nécessaire à la performance est moins efficiente, car une part importante de l'attention de l'individu est dirigée vers la construction d'une image sociale positive (*image-saving*), laquelle opère

au détriment de l'attention accordée à la rétroaction en provenance du contexte. Dès lors, ces individus atteignent un niveau de performance réelle plus faible (VandeWalle et al., 1999).

Il est très plausible que la nature de l'engagement vécu influence le type d'orientation envers les buts qui va émerger chez l'individu. Par exemple, si l'engagement affectif domine, l'individu sera dans d'excellentes conditions pour développer une orientation vers l'apprentissage, et pourra porter toute son attention sur la rétroaction en provenance de son environnement. En effet, il se sentira dans une relation de confiance avec son organisation et imaginera intuitivement que son organisation acceptera ses erreurs éventuelles.

En revanche, lorsque l'individu présentera un niveau élevé d'engagement de continuité, il se préoccupera beaucoup plus de la pérennité de son emploi dans l'organisation et/ou des avantages qu'il perdrait en cas de départ. Dès lors, la régulation de l'énergie cognitive risque de prendre une toute autre tournure et pourrait être dominée par une préoccupation vis-à-vis de la sauvegarde de l'image de soi (*image-saving*). L'individu sera moins préoccupé par les informations qui lui permettent d'apprendre et d'évoluer dans son travail que par la construction de l'image d'un employé performant lui assurant la pérennité de son emploi. Finalement, cet individu se montrera moins performant dans son travail. Cette prédiction est d'ailleurs conforme aux observations selon lesquelles les employés ayant un niveau d'engagement de continuité élevé ont des niveaux de compétence et de performance plus faibles à long terme.

Pour conclure sur ce point, nous pensons que le processus qui lie les formes d'engagement organisationnel aux conduites négatives (départ volontaire, absentéisme, retards au travail, déviance) a essentiellement trait à la régulation des émotions induites par les systèmes d'inhibition et d'activation du comportement alors que le processus qui lie l'engagement à la performance (liée au rôle, extra-rôle, ou créative) a essentiellement trait à la régulation de l'énergie cognitive que l'on peut mettre au service de son travail. Bien sûr, des interférences peuvent exister entre ces deux processus. Par exemple, la présence d'émotions négatives trop fortes (anxiété, frustration, etc.) peut perturber la régulation de l'énergie cognitive et dès lors, contribuer indirectement à réduire la performance réelle.

### **III. Explorer de nouveaux horizons : la théorie de la conservation des ressources**

Très peu d'études ont exploré les liens potentiels entre l'engagement organisationnel et des variables présentant un intérêt plus immédiat pour les employés, soit leur santé au travail ou leur bien-être psychologique. De nouveau, c'est l'absence d'un cadre conceptuel heuristique qui est à l'origine de cette absence de recherches sur le sujet, les chercheurs se trouvant en quelque sorte démunis quand il s'agit de théoriser de tels liens. Il est d'ailleurs très révélateur de constater que la littérature sur le stress et la santé au travail se soit développée sans que virtuellement aucune référence ne soit faite aux

travaux dans le domaine de l'engagement organisationnel, et vice versa. Pourtant, si nous prenons l'exemple des travaux sur *le modèle demandes-ressources* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), soit un des modèles de stress les plus étudiés de nos jours, l'absence d'engagement y est considérée comme un élément au cœur du processus d'épuisement professionnel – les auteurs utilisant le terme anglais d'*engagement* plutôt que celui de *commitment*.

Pour mieux comprendre comment et surtout pourquoi l'engagement organisationnel peut jouer un rôle dans le bien-être psychologique, les travaux de Hobfoll (1989, 2002; Hobfoll & Freedy, 1993) et sa *théorie de la conservation des ressources* sont particulièrement utiles. Cependant, avant de développer les principes de cette théorie, il nous faut d'abord faire un détour par la théorie qui depuis de nombreuses années a été utilisée pour concevoir les liens entre l'engagement et ses antécédents organisationnels, soit la *théorie de l'échange social* (Blau, 1964). De nombreux auteurs se sont inspirés de cette théorie pour présumer que lorsqu'un employé se sent soutenu par son organisation et/ou lorsqu'elle le traite de façon juste et équitable, il en résulte le sentiment de devoir réciproquer ce qui a été reçu – suivant en cela ce qu'il est convenu d'appeler une *norme de réciprocité* (Gouldner, 1960). La « réciprocation » se manifesterait dans un premier temps par un engagement affectif et un engagement normatif envers l'organisation, lesquels se traduiraient ensuite par des comportements de performance discrétionnaire favorables à l'organisation (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007).

De son côté, la théorie de la conservation des ressources stipule que l'être humain poursuit une quête permanente de ressources et que ce n'est pas tant les stressseurs qui posent problème que la carence des ressources pour y faire face. Selon Hobfoll (1989, p. 516), les ressources sont définies comme « les objets, les caractéristiques personnelles, les conditions, ou les énergies qui sont valorisés par l'individu ou qui servent de moyens pour atteindre ces objets, caractéristiques personnelles, conditions, ou énergies ».

Selon Hobfoll (2002), toute menace au réservoir de ressources personnelles de l'individu engendre, en tant que telle, un effet négatif sur le bien-être, la santé ou l'équilibre personnel. De plus, l'anticipation joue un rôle majeur de sorte qu'une menace virtuelle aux ressources personnelles constitue en soi un facteur de stress. Le réservoir de ressources personnelles doit donc être vu comme un concept dynamique qui est psychologiquement anticipé et construit par l'individu. Le stress en somme c'est la perte réelle ou anticipée des ressources. Par exemple, un climat économique négatif engendre une anticipation de pertes de ressources chez les individus, ce qui les pousse bien souvent à engranger plus de réserves financières qu'en période de plein emploi.

Hobfoll (2002) donne quelques exemples de ressources importantes parmi lesquelles l'estime de soi, le statut socio-économique ou l'emploi. D'autres auteurs ont proposé des typologies de ressources, tels Foa et Foa (1980) (pour une discussion de la typologie, voir Marchand, 2008) qui considèrent six catégories de ressources : l'amour, le statut, les services, l'information, l'argent, et les biens.

Les variables organisationnelles telles le soutien perçu de l'organisation ou la justice organisationnelle peuvent certes contribuer à développer l'engagement organisationnel selon les principes de la théorie de l'échange social, mais ce faisant elles contribuent aussi à façonner le réservoir des ressources personnelles des individus dans l'organisation. Et donc, pensons-nous, c'est de cette manière que l'engagement organisationnel à son tour va déterminer la qualité du bien-être psychologique des employés.

Dans une étude récente menée par une de mes étudiantes au doctorat, Alexandra Panaccio, des résultats intéressants ont été observés à l'appui de cette approche. Cette étude comprenait deux temps de mesure espacés d'un an. Les analyses ont montré que deux dimensions de l'engagement mesurées au temps 1 avaient un effet significatif sur le bien-être psychologique mesuré douze mois plus tard (temps 2), alors que les variables de stress connues pour exercer un impact majeur sur le bien-être psychologique, soit la surcharge, l'ambiguïté et le conflit de rôles, avaient été contrôlées au temps 2. En substance, l'engagement affectif était associé à une augmentation du bien-être douze mois plus tard alors que l'engagement continu par manque d'alternatives d'emploi avait un effet négatif. Ces effets peuvent être interprétés en fonction de la théorie de la conservation des ressources. En effet, l'engagement affectif s'accompagne d'un réservoir de ressources plus étendu (estime de soi plus élevée, statut plus élevé, accès à l'information, satisfaction intrinsèque plus élevée, etc.) alors que l'engagement par manque d'alternatives s'accompagne plutôt de ressources réduites (faible estime de soi, menace perçue sur son emploi, satisfaction intrinsèque plus faible).

En somme, l'éclairage apporté par la théorie de la conservation des ressources est une voie prometteuse qui devrait nous permettre à l'avenir de mieux comprendre les mécanismes psychologiques qui peuvent relier l'engagement à la santé au travail.

#### **IV. L'influence des différences individuelles**

Un autre domaine où les connaissances sont encore peu développées concerne les liens potentiels entre la personnalité et les dimensions de l'engagement. Alors que la personnalité demeure un domaine d'investigation très fécond pour la compréhension de la performance au travail, mais aussi pour la compréhension d'un certain nombre d'attitudes, telle la satisfaction au travail, très peu d'études ont examiné le rôle de la personnalité dans l'engagement. On compte certes bien une étude qui a examiné les liens entre le modèle de personnalité du Big-Five et le modèle des trois composantes d'engagement (Erdheim, Wang, & Zickar, 2006), laquelle rapporte quelques corrélations significatives entre les deux types de variables, mais pour le reste, peu d'autres travaux semblent avoir été menés sur la question.

De nouveau, la question la plus cruciale pour le chercheur est d'arriver à conceptualiser les choses : comment la personnalité peut-elle intervenir sur l'engagement? Comme l'engagement traduit une relation qui se construit en entrant en interaction avec l'organisation, il est à mon sens inadéquat d'imaginer que les traits de personnalité soient



à l'origine même de l'engagement. Bien au contraire, ce sont les variables organisationnelles et les expériences de travail qui devraient avoir l'action la plus déterminante sur le développement de l'engagement. En revanche, il est vraisemblable que certains traits de personnalité puissent jouer un rôle de modérateur dans la relation entre l'engagement et certaines résultantes de travail.

Cela dit, parmi la myriade de traits de personnalité potentiels, il faut se donner une certaine logique dans le choix des traits pertinents dans ce contexte. Selon nous, ce choix devrait être déterminé par la nature du critère que l'on cherche à prédire. Ainsi, si nous cherchons à expliquer des comportements négatifs (départ volontaire, absentéisme, retards au travail, ou déviance), ce sont probablement les traits de personnalité traduisant des perceptions négatives de soi ou de l'environnement qui apparaissent les plus pertinents pour infléchir le rôle de l'engagement sur ces variables.

Prenons l'exemple du roulement volontaire (*turnover*). Nous pensons particulièrement que les traits de *neuroticisme* ou d'affectivité négative et d'aversion au risque constituent des candidats de choix pour jouer un rôle de modérateur dans la relation entre certaines formes d'engagement et le roulement. Ces traits de personnalité reflètent une propension à développer des perceptions négatives de soi ou de l'environnement. Le *neuroticisme* caractérise les individus ayant une humeur instable et souvent négative, et ayant de la difficulté à s'ajuster émotionnellement à leur environnement; elle traduit aussi un manque de confiance personnelle. L'aversion au risque est un modérateur potentiel lorsqu'elle renvoie à la préférence individuelle en faveur d'un emploi moins bien rémunéré, mais stable plutôt qu'un emploi mieux rémunéré, mais plus risqué.

Comme nous le disions plus tôt, l'engagement est relié au départ volontaire via un processus de régulation des émotions. Or, ce processus peut être modifié par la façon dont la personnalité de l'individu fonctionne habituellement. Autrement dit, la personnalité offre un cadre de référence à l'intérieur duquel les systèmes BIS et BAS vont opérer. Il est ainsi clair que le seuil de tolérance au risque varie d'un individu à l'autre et influencera l'individu lorsqu'il aura à évaluer les coûts et les bénéfices potentiels d'une démission. De la même manière, chez les individus ayant un niveau élevé de *neuroticisme*, le coût d'appartenance prend une ampleur plus importante et constituera un frein plus important au départ volontaire. C'est exactement ce que nous avons observé dans une étude longitudinale ayant mesuré les effets de l'engagement organisationnel sur le risque de démission sur une période de 18 mois. En fait, l'engagement de continuité, sous sa dimension de sacrifice ou de coût lié au départ, avait un effet de réduction du risque de démission d'autant plus fort que les individus avaient une forte aversion au risque et une affectivité plus négative.

Tout se passe donc comme si le coût d'appartenance devient un facteur de rétention plus critique lorsque l'individu exprime naturellement une vision négative de lui-même ou de son environnement. À l'inverse, l'engagement affectif avait un effet plus faible sur le risque de démission chez les individus à forte aversion au risque. On peut penser ici que l'aversion au risque constitue un frein au départ chez les individus ayant peu

d'engagement affectif envers leur organisation, ce qui dès lors affaiblit la relation de l'engagement avec le départ volontaire.

On peut s'étonner que la piste de la personnalité comme facteur modérateur de la relation entre engagement et départ volontaire n'ait jamais été examinée par les chercheurs. Ici encore, c'est à mon sens la difficulté de conceptualiser ces liens au sein d'un corpus théorique robuste qui a manqué et explique probablement le peu de recherches sur le sujet.

Il existe pourtant encore d'autres blocages intellectuels qui empêchent les chercheurs d'envisager certaines pistes d'investigation. Je voudrais en évoquer encore l'une ou l'autre avec vous aujourd'hui.

## **V. L'engagement dans la relation supérieur-employé**

J'ai fait honneur aux travaux d'une de mes étudiantes au doctorat tout à l'heure, Alexandra Panaccio, je voudrais maintenant faire honneur aux travaux d'une autre de mes étudiantes au doctorat, Guylaine Landry. Depuis maintenant deux ans, Guylaine et moi avons longuement réfléchi à la possibilité que l'engagement puisse avoir un caractère réciproque, c.-à.-d. se développer dans le cadre d'une relation dyadique. Quel meilleur exemple peut-on trouver de ce phénomène que celui de la relation supérieur-employé?

En effet, je peux éprouver un engagement affectif, un engagement continu ou un engagement moral envers mon supérieur. Mon supérieur peut-il à son tour éprouver des formes d'engagement similaires envers ses employés? Il semble bien que oui. Pour comprendre et conceptualiser ce que l'engagement d'un supérieur envers ses employés signifie, nous nous sommes référés à la littérature sur les engagements dans les relations interpersonnelles, notamment les couples!

Pour ce qui est de l'engagement affectif et de l'engagement normatif, leur contenu sémantique semble très proche des formes correspondantes de l'engagement de l'employé envers son supérieur. En revanche, les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité – le sacrifice ou coût perçu et le manque d'alternatives – apportent chacune un contenu plus spécifique. Ainsi, nous en sommes venus à la conclusion qu'un supérieur pouvait éprouver un engagement envers un employé sur la base du coût d'investissement. Cela se produit lorsqu'il a tellement investi d'efforts, de temps et d'énergie dans la supervision de l'employé que l'arrêt de la relation de travail représenterait un coût majeur pour lui. De même, un supérieur peut en arriver à éprouver un engagement envers un employé sur la base de l'absence d'alternatives. Dans ce cas de figure, le supérieur éprouverait le sentiment que la poursuite de la relation d'emploi avec un employé particulier provient de la difficulté de trouver d'autres candidats pour le remplacer.

Ces précisions conceptuelles étant faites, nous nous sommes demandé comment les formes d'engagement du supérieur et de l'employé pouvaient s'articuler dans le cadre de la relation de travail. En particulier, ces formes d'engagement jouent-elles un rôle dans la

performance de l'employé au travail? Si oui, comment concevoir ce rôle? À nouveau, nous nous trouvons confrontés à un défi théorique. Quelle théorie peut-on mobiliser pour comprendre ce rôle? Après diverses réflexions, nous nous sommes tournés vers la théorie dominante du domaine, soit la théorie de l'échange social, dont nous soupçonnions qu'elle n'avait pas toujours été exploitée à bon escient pour comprendre les relations de travail ni livrer tous ses secrets.

Les échanges sociaux sont régis par une norme de réciprocité : ce que l'un donne, l'autre doit d'une manière ou d'une autre le lui rendre. Bien sûr, un échange social se caractérise par le caractère très flexible de ce qui est échangé et du moment où la réciprocité opère. En revanche, ce qui est plus clair c'est que les échanges sociaux sont encadrés par les attitudes des partenaires l'un envers l'autre, lesquelles permettent de prédire la qualité et l'équilibre du processus de réciprocité. Si un des partenaires éprouve envers l'autre un engagement positif (p. ex. affectif, normatif), la probabilité qu'il assume ultérieurement sa part de travail est plus élevée que s'il éprouve un engagement négatif (p. ex. par manque d'alternatives).

Dans cette optique, dans une configuration où seul l'employé éprouve un engagement affectif envers son partenaire, l'inverse n'étant pas vrai, tout le poids de la performance au travail se trouve sur les épaules de l'employé. En revanche, si le supérieur éprouve aussi un engagement affectif envers son employé, alors c'est comme s'il se sentait aussi responsable de la performance de l'employé. Autrement dit, une lecture fine de la théorie de l'échange social nous permet de penser que l'engagement affectif de l'employé envers son supérieur conduit à une performance au travail plus élevée lorsque le supérieur éprouve peu d'engagement affectif envers son employé. Tout se passerait comme si l'engagement affectif du supérieur enlevait des épaules de l'employé une responsabilité en matière de performance au travail.

Notez que ce processus peut aussi être interprété sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. L'affection du supérieur représente une ressource pour l'employé (cf. Foa & Foa, 1980) qui peut être mise au service de la performance et permet d'économiser une autre ressource personnelle, soit l'engagement affectif qu'il met dans la relation avec son supérieur.

Dans une étude dans le monde de la santé – et Dieu sait si cet univers de travail est consommateur de ressources! – les travaux de Guylaine Landry ont confirmé cette prédiction. L'engagement affectif des employés envers leur supérieur se trouvait moins relié à leur performance au travail lorsque leur supérieur leur vouait plus d'engagement affectif. L'inverse se produisait avec l'engagement du supérieur par manque d'alternatives : l'engagement affectif des employés envers leur supérieur se trouvait davantage relié à leur performance au travail lorsque leur supérieur percevait qu'il n'avait pas la possibilité de les remplacer. Dans ce dernier cas, on comprendra que toute la responsabilité de la performance repose sur l'employé.

## VI. L'engagement à des niveaux multiples

Il me reste à évoquer avec vous une dernière piste de réflexion utile pour l'avenir de la recherche sur l'engagement organisationnel. Il s'agit de la possibilité que l'engagement agisse à de multiples niveaux d'analyse. Cette piste n'a à notre connaissance quasiment jamais été examinée à des niveaux multiples dans la littérature. Avis donc aux amateurs! Merci néanmoins de bien vouloir me réserver la paternité de cette bonne idée!

Cependant, nous savons que les variables psychologiques peuvent s'agréger à des niveaux d'analyse multiples. Ainsi, les recherches dans le domaine du climat de travail ainsi que du leadership ont démontré que les employés appartenant à des environnements de travail communs (p. ex. une équipe de travail, un département) sont amenés – en raison d'un processus de traitement de l'information socialement partagé – à percevoir les attributs de leur environnement d'une façon homogène, créant ainsi des perceptions collectivement partagées qui peuvent en retour influencer les attitudes et les comportements des employés. Par exemple, il a été largement démontré que les comportements des leaders font souvent l'objet d'une perception homogène de la part des employés d'une même équipe de travail et que cette perception collective agit ensuite sur les comportements individuels.

Pourquoi n'en serait-il pas de même dans le domaine de l'engagement? L'engagement dans une équipe de travail peut parfaitement agir à titre de « prédicteur » individuel de la performance au travail, mais il peut aussi être collectivement partagé. De nouveau, il nous faut une bonne théorie pour justifier et comprendre un tel phénomène. Or, il existe depuis quelques années dans le domaine de la recherche sur la relation de service, une théorie très heuristique, celle de la *contagion émotionnelle* (Barger & Grandey, 2006; Pugh, 2001). En l'occurrence, cette théorie stipule notamment que les émotions positives, bien souvent associées à l'engagement affectif – se transmettent facilement par le biais d'interactions sociales – créant donc la possibilité d'un *climat d'engagement affectif*. Le même phénomène a été mis en évidence dans le cadre des interactions entre un leader et son équipe de travail (p. ex. Sy, Côté, & Saavedra, 2005).

Mais il y a mieux. Depuis quelques années, certaines recherches spécialisées dans l'étude de la force du climat de travail ont démontré que plus un climat de travail est homogène (c.-à.-d. plus les perceptions « climatiques » possèdent une variance faible), plus l'action individuelle des membres s'en trouve facilitée. En d'autres termes, l'homogénéité même d'un climat de travail facilite l'action individuelle. Pourquoi? Parce que dans ce cas, on passe moins de temps à gérer des conflits entre des visions personnelles divergentes par rapport au travail.

Dans une recherche récente menée en contexte hospitalier, nous avons vérifié ces prédictions. Les résultats montrent que (a) l'engagement affectif de l'employé envers le supérieur a un effet individuel positif sur la performance individuelle, (b) le climat d'engagement affectif envers le supérieur au sein de l'équipe de travail a un effet additionnel positif sur la performance individuelle, et (c) plus le climat d'engagement

affectif *organisationnel* est homogène au sein de l'équipe de travail, plus la relation entre l'engagement affectif de l'employé envers le supérieur et la performance individuelle s'en trouve renforcée.

Ces travaux montrent qu'il est maintenant temps d'examiner le rôle de l'engagement dans un contexte où l'ancrage de l'engagement se situe à de multiples niveaux, le niveau supérieur agissant non seulement comme un « prédicteur » en tant que tel de la performance individuelle mais pouvant aussi fournir un contexte social influençant l'action individuelle de l'engagement.

Je pense avoir fait le tour de mes réflexions actuelles sur le présent et le futur de la recherche sur l'engagement en milieu de travail et avoir fourni aux chercheurs et aux praticiens des points de repère utiles pour mieux comprendre la force individuelle et collective de l'engagement en soutien du rendement et de la fidélisation des employés.

Le moment est donc venu de conclure cette allocution.

## **Conclusion**

Comme nous avons pu le voir, la recherche avance lorsque les chercheurs enlèvent certaines œillères et renoncent à certains postulats implicites tenaces, ce qui leur permet de mobiliser de nouvelles théories et/ou de jeter un regard neuf sur des théories anciennes. Il faut donc de l'audace pour faire de la bonne recherche et pour faire avancer les connaissances.

Par exemple, qui oserait imaginer que dans certaines conditions, l'engagement organisationnel peut augmenter les départs volontaires? La présomption tenace d'un effet réducteur systématique de l'engagement sur le roulement volontaire perdure parmi les chercheurs depuis le milieu des années 70. À cette époque, Porter et ses collègues (1974) avaient intégré dans la définition même de l'engagement la volonté de l'employé de rester membre de son organisation. Pendant deux décennies, les chercheurs se sont inspirés de cette définition et il a fallu beaucoup de temps pour qu'ils abandonnent les mesures d'engagement contenant des allusions directes aux intentions de quitter. Même Meyer et Allen (1991) présentent comme un point commun des trois formes d'engagement ses implications pour la décision de rester membre de l'organisation.

Ce n'est que tout récemment qu'une position plus radicale est adoptée (Klein et al., 2009, in press). L'engagement est somme toute un lien perçu entre l'employé et l'organisation. De cette perception peut découler, comme nous l'avons vu, un processus d'évitement ou un processus d'approche suivant la force et la nature des formes d'engagement vécues par les employés.

Pour que la recherche soit heuristique et qu'elle soit utile aux gestionnaires, il faut aussi qu'elle soit campée dans des modèles théoriques porteurs. Ainsi en va-t-il à mon sens de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2002; Hobfoll & Freedy,

1993). Si on comprend que l'être humain cherche perpétuellement à accroître son bien-être par l'accroissement de ses ressources et que le stress ne provient pas tant de l'exposition à des facteurs de tension externes mais s'enracine dans le danger réel ou imaginé d'appauvrissement du réservoir des ressources personnelles, on peut mieux comprendre le rôle de l'engagement dans cette dynamique. L'engagement affectif est un gage de ressources alors que l'engagement par manque d'alternatives menace l'intégrité de certaines ressources. Dès lors, la contribution de l'engagement au bien-être devient plus claire, et notre action pour soutenir ces liens plus facile.

De même, la théorie de l'échange social n'a pas livré tous ses secrets. De plus, on lui prête souvent des prédictions qui me semblent excessives, voire erronées. Ainsi, comme nous l'avons vu, l'application de la théorie de l'échange social aux engagements relationnels vécus entre un supérieur et son employé conduit à des prédictions intéressantes et provocatrices. Alors que souvent, cette théorie est utilisée pour expliquer la présence d'une contribution positive des partenaires dans le contexte des échanges individu-organisation, nous avons vu que l'engagement affectif d'un supérieur envers son employé peut conduire l'employé à percevoir que la responsabilité de la performance au travail est partagée entre lui et son supérieur. Autrement dit, l'apport d'un engagement affectif de la part du supérieur allège le fardeau de l'employé vis-à-vis de la performance, ce qui se traduit dans ces circonstances par un effet moins prononcé de l'engagement affectif de l'employé sur la performance au travail. Qui plus est, une telle perspective est conforme aux prédictions de la théorie de la conservation des ressources, laquelle permet de considérer les engagements positifs réciproques dans la relation de supervision comme des ressources complémentaires et importantes pour l'employé.

Enfin, nous l'avons vu également, il est temps que les chercheurs renoncent à camper leurs travaux dans une perspective trop individuelle de l'engagement et qu'ils songent à intégrer la réalité multi-niveaux de la plupart des concepts centraux en comportement organisationnel, tels le climat de travail, le leadership, la culture, et bien d'autres.

À chacune de ces perspectives futures de la recherche sur l'engagement, c'est à chaque fois le développement d'une nouvelle vision théorique qui permet les avancées les plus considérables. Pour cela, il faut de l'audace, je le soulignais plus haut, mais il faut aussi du courage et de la ténacité. Car, la communauté des chercheurs, quoi qu'on dise, fait payer aux francs-tireurs un prix élevé pour leur audace. On conteste toujours plus durement les travaux qui vont à contre-courant que ceux qui vont dans le sens de la théorie dominante.

Pourtant, pour peu que la conviction et la ténacité soient au rendez-vous, le travail de clarification et d'explication du bien-fondé de nos idées finit par payer à long terme. Et sachez que, et je m'adresse ici tant à mes collègues chercheurs qu'aux praticiens ou qu'aux étudiants, c'est l'histoire qui juge nos réalisations. Il est en effet rare de pouvoir déterminer dans l'instant présent ce qu'une recherche, un article, une réalisation peut apporter à notre communauté. C'est bien souvent a posteriori qu'on mesure l'impact d'une recherche ou d'une réalisation quelle qu'elle soit. Alors, en attendant le verdict de

l'histoire, il vous faut croire en vos idées, avoir le courage de les poursuivre, et avoir la volonté de les faire triompher. À partir de là, vous aurez accompli votre mission. C'est tout le mal que je vous souhaite.

## Bibliographie

- 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.
- Barger, P.B., & Grandey, A.A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, *49*, 1229-1238.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 468-482.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Carver, C.S., & White, T.L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: The BIS/BAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*, 319-333.
- Cheng, Y., & Stockdale, M.S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, *62*, 465-489.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, *64*, 253-268.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, *131*, 241-259.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1241-1255.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499-512.
- Diefendorff, J.M., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 967-977.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1084-1095.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., & Castañeda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 370-380.
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, *41*, 1040-1048.
- Dweck, C.S., & Leggett, E.L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, *95*, 256-273.



- Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando, FL: Harcourt.
- Elliot, A. J. (1997). Integrating the “classic” and “contemporary” approaches to achievement motivation: A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Advances in Motivation and Achievement*, *10*, 143-179.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M.J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, *41*, 959-970.
- Foa, E.B., & Foa, U.G. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 77-4). New York: Plenum Press.
- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, *59*, 291-309.
- Gable, S.L., Reis, H.T., & Elliot, A.J. (2000). Behavioral activation and inhibition in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*, 1135-1149.
- Gakovic, A., & Tetrick, L.E. (2003). Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 649-666.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*, 161-178.
- Gray, J.A. (1990). Brain systems that mediate both emotion and cognition. *Cognition and Emotion*, *4*, 269-288.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, *26*, 463-488.
- Hackett, R.D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen’s (1991) model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 15-23.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*, 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*, 307-324.
- Hobfoll, S., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-134). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P., & Woehr, D.J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 555-566.

- Jaramillo, F., Mulki, J.P., & Marshall, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.
- Jaros, S.J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Klein, H.J., Molloy, J.C., & Cooper, J.T. (2009, in press). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (forthcoming). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. Routledge/Taylor and Francis.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Maertz, C.P., & Campion, M.A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 566-582.
- Magazine, S.L., Williams, L.J., & Magazine, M.L. (1996). A confirmatory factor analysis examination of reverse coding effects in Meyer and Allen's Affective and Continuance Commitment Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 241-250.
- Marchand, C. (2008). *Le rôle de l'équipe dans la relation d'emploi: Une approche multicibles de la rétention des employés*. Université du Québec à Montréal, rapport de recherche non publié. 40p.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McGee, G.W., & Ford, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.

- 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*, *61*, 20-52.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*, 299-326.
- 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*, *61*, 20-52.
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*, 775-802.
- Payne, S.C., Youngcourt, S.S., & Beaubien, J.M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 128-150.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*, 603-609.
- Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, *44*, 1018-1027.
- Randall, D.M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, *11*, 361-378.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 257-266.
- Solinger, O.N., van Olffen, W., & Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 70-83.
- Somers, M.J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *66*, 185-192.
- Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 49-58.
- Sutton, S.K., & Davidson, R.J. (1997). Prefrontal brain asymmetry: A biological substrate of the behavioral approach and inhibition systems. *Psychological Science*, *8*, 204-210.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 295-305.
- 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*, 259-293.

- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (in press). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J-C., Tremblay, M., & Fils, J-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1177-1187.
- VandeWalle, D., Brown, S.P., Cron, W.L., & Slocum, J.W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology, 84*, 249-259.
- Wright, T.A., & Bonett, D.G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1183-1190.



