

**HEC MONTRÉAL**

**L'influence des caractéristiques de l'emploi et d'une ressource personnelle  
sur la rétention des fonctionnaires québécois issus de la génération Y à  
travers le rôle de l'engagement au travail**

**par**

**Alexandre Pelletier**

**Science de la gestion**

**(Développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.  
Sc.)*

Février 2014

© Alexandre Pelletier, 2014

## SOMMAIRE

Afin d'explorer la santé mentale au travail d'un angle positif et dans l'objectif d'aider le gouvernement du Québec à retenir dans ses rangs les jeunes fonctionnaires issus de la génération Y, nous avons créé un modèle de recherche basé sur le modèle de l'engagement au travail de Hakanen et Roodt (2010). Ce modèle inclut la perception d'adéquation personne-poste comme variable médiatrice dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste. Il a été testé auprès d'un échantillon de 214 fonctionnaires québécois issus de la génération Y.

Nos résultats révèlent que l'engagement au travail est au centre d'un processus motivationnel généré par les ressources de l'emploi - le support des collègues, l'autonomie, le partage de l'information - et la ressource personnelle - la capacité d'adaptation aux changements - lorsque cette dernière est combinée à la lourdeur bureaucratique. Par ailleurs, notre étude démontre que l'engagement au travail est lié à l'intention de quitter son poste par l'effet médiateur de la perception d'adéquation personne-poste.

Ce nouveau modèle de l'engagement au travail devient un outil pour les gestionnaires de la fonction publique puisqu'il leur permet de mieux comprendre les facteurs de rétention dans le poste de cette nouvelle génération de travailleurs. Ainsi, ils devront mettre de l'avant des pratiques de gestion favorisant le support des collègues, l'autonomie, le partage de l'information et la capacité d'adaptation aux changements pour ainsi retenir dans ses rangs ces jeunes fonctionnaires.

**Mots-clés :** modèle demandes-ressources; engagement au travail; ressources de l'emploi, demandes de l'emploi, ressource personnelle, rétention dans le poste

# Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>ix</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
Contexte de recherche .....	1
Différences intergénérationnelles .....	2
Fonction publique québécoise et rétention .....	3
Engagement au travail .....	5
Contributions potentielles .....	6
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	<b>10</b>
1.1 Le concept d'engagement au travail .....	10
1.2 Les déterminants de l'engagement au travail .....	16
1.2.1 Les ressources de l'emploi et l'engagement au travail .....	18
1.2.2 Les ressources personnelles et l'engagement au travail .....	19
1.2.3 Les demandes de l'emploi et l'engagement au travail.....	21
1.3. Les déterminants de l'engagement au travail chez les fonctionnaires québécois issus de la génération Y.....	23
1.3.1 Les ressources de l'emploi.....	23

1.3.2 La capacité d'adaptation au changement comme ressource personnelle.....	26
1.3.3 Les demandes de l'emploi .....	27
1.4 Les conséquences de l'engagement au travail.....	32
1.4.1 Engagement au travail et perception d'adéquation personne-poste .....	32
1.4.2 Perception d'adéquation personne-poste et intention de quitter le poste.....	36
<b>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>38</b>
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>48</b>
3.1 Stratégie de recherche .....	48
3.2 Population et échantillonnage .....	49
3.3 Méthode de collecte de données.....	50
3.4 Échantillon de répondants .....	52
3.5 Outils de collecte de données .....	55
3.5.1 L'intention de quitter le poste .....	57
3.5.2 L'engagement au travail .....	60
3.5.3 Perception d'adéquation personne-poste .....	61
3.5.4 Les ressources de l'emploi.....	62
3.5.5 Les demandes de l'emploi .....	65
3.5.6 Ressource personnelle.....	68
3.5.7 Variables de contrôle .....	69
3.6 Démarche d'analyse des données.....	71
<b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS.....</b>	<b>73</b>
4.1 Analyses préliminaires .....	73
4.1.1. Traitement des données.....	73
4.1.2 Analyses de normalité de la distribution, analyses factorielles et analyses de fiabilité.....	74
4.1.3 Analyses descriptives.....	78

4.1.4 Analyses bivariées avec les variables de contrôle .....	81
4.2 Tests d'hypothèses .....	82
4.2.1 Hypothèses de modération .....	82
4.2.2 Hypothèses sur les effets indépendants des ressources, de l'engagement au travail et de l'adéquation personne-poste .....	89
4.3 Analyse supplémentaire .....	91
4.3.1 Variables intermédiaires: vérification de la présence d'effets de médiation .....	91
4.3.2 Projet des fonctionnaires ayant manifesté l'intention de quitter leur poste .....	98
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>	<b>100</b>
5.1 Interprétation des résultats.....	100
5.2 Contributions théoriques et empiriques.....	108
5.3 Implications managériales .....	110
5.4 Limites.....	114
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>118</b>
Avenues de recherche.....	119
<b>ANNEXES .....</b>	<b>122</b>
ANNEXE 1 - INFORUM.....	123
ANNEXE 2 – RÉPARTITION DE L'EFFECTIF .....	128
ANNEXE 3 – QUESTIONNAIRE .....	132
ANNEXE 4 – ANALYSES FACTORIELLES.....	141
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>149</b>

## Liste des tableaux

### CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Tableau 1.1.1	Concepts similaires à l'engagement au travail .....	15
---------------	---	----

### CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Tableau 3.4	Caractéristiques descriptives de l'échantillon et de la population .....	54
Tableau 3.5	Sections du questionnaire .....	56
Tableau 3.5.1	Exemples d'énoncés mesurant l'intention de quitter le poste.....	59
Tableau 3.5.2	Exemples d'énoncés mesurant l'engagement au travail.....	60
Tableau 3.5.3	Exemples d'énoncés mesurant la perception d'adéquation personne-poste .....	61
Tableau 3.5.4.1	Exemples d'énoncés mesurant le support des collègues .....	63
Tableau 3.5.4.2	Exemples d'énoncés mesurant le partage de l'information.....	64
Tableau 3.5.4.3	Exemple d'énoncés mesurant l'autonomie.....	64
Tableau 3.5.5.1	Exemples d'énoncés mesurant la surcharge de travail .....	65
Tableau 3.5.5.2	Exemples d'énoncés mesurant les demandes émotionnelles....	66
Tableau 3.5.5.3	Exemples d'énoncés mesurant la lourdeur bureaucratique .....	68
Tableau 3.5.6	Exemple d'énoncés mesurant la capacité d'adaptation aux changements .....	69

### CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS

Tableau 4.1.3	Table de corrélation .....	79
Tableau 4.2.1.1	Résultats des analyses de modération des demandes de l'emploi sur la relation entre des ressources de l'emploi et l'engagement au travail .....	84

Tableau 4.2.1.2	Résultats des analyses de modération de la lourdeur bureaucratique sur la relation entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail .....	86
Tableau 4.2.2.1	Résultats de l'analyse de régression entre les ressources de l'emploi et la ressource personnelle .....	90
Tableau 4.2.2.2	Résultats de l'analyse de régression entre l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste .....	91
Tableau 4.2.2.3	Résultats de l'analyse de régression entre la perception d'adéquation personne-poste et l'intention de quitter son poste .....	91
Tableau 4.3.1.1	Résultats de l'analyse de régression entre le terme d'interaction formé par la capacité d'adaptation aux changements et la lourdeur bureaucratique et la perception d'adéquation personne-poste .....	94
Tableau 4.3.1.2	Résultats de l'analyse de régression entre les ressources de l'emploi et la perception d'adéquation personne-poste .....	96
Tableau 4.3.1.3	Résultats de l'analyse de médiation de l'engagement au travail dans la relation entre les ressources de l'emploi (support des collègues, autonomie et partage de l'information) et la perception d'adéquation personne-poste .....	96
Tableau 4.3.1.4	Résultats de l'analyse de régression entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste .....	97
Tableau 4.3.1.5	Résultats de l'analyse de médiation de la perception d'adéquation personne-poste dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste .....	98
Tableau 4.3.2.1	Distribution des réponses des fonctionnaires prévoyant probablement quitter leur poste quant à leurs projets .....	99

## **ANNEXE 2 : RÉPARTITION DE L'EFFECTIF**

Tableau 1	Répartition de l'effectif à travers l'ensemble des ministères et organismes .....	129
-----------	---	-----

**ANNEXE 4 : ANALYSE FACTORIELLES**

Tableau 1	Analyse factorielle de l'engagement au travail .....	142
Tableau 2	Analyse factorielle de l'engagement au travail : un facteur .....	142
Tableau 3	Analyse factorielle de l'engagement au travail : un facteur sans 25 .....	143
Tableau 4	Analyse factorielle de l'engagement au travail : un facteur sans 24 - 25 .....	143
Tableau 5	Analyse factorielle de la perception d'adéquation personne-poste .....	144
Tableau 6	Analyse factorielle de la perception d'adéquation personne-poste - sans 21 .....	144
Tableau 7	Analyse factorielle de l'intention de quitter son poste .....	144
Tableau 8	Analyse factorielle du support des collègues.....	145
Tableau 9	Analyse factorielle de l'autonomie .....	145
Tableau 10	Analyse factorielle du partage de l'information.....	145
Tableau 11	Analyse factorielle de la surcharge de travail - sans 41.....	146
Tableau 12	Analyse factorielle des demandes émotionnelles .....	146
Tableau 13	Analyse factorielle de la lourdeur bureaucratique .....	146
Tableau 14	Analyse factorielle de la lourdeur bureaucratique - un facteur .....	147
Tableau 15	Analyse factorielle de la capacité d'adaptation aux changements .....	147
Tableau 16	Analyse factorielle de l'engagement au travail et de l'adéquation personne-poste .....	148

## Liste des graphiques

### CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS

Graphique 4.2.1.1 Effet d'interaction entre la capacité d'adaptation aux changements et la lourdeur bureaucratique sur l'engagement au travail .....	87
--	----

## Liste des figures

### CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Figure 1.2	Modèle de l'engagement au travail.....	17
------------	--	----

### CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

Figure 2.1	Modèle de recherche.....	39
------------	--------------------------	----

### CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Figure 4.2.1	Modèle de recherche.....	82
Figure 4.2.2	Modèle de recherche.....	89
Figure 4.3.1	Modèle de recherche.....	92

## Remerciements

*En premier lieu, je tiens à remercier profondément ma directrice de recherche, la Professeure Geneviève Jourdain. Grâce à son soutien immense, ses commentaires constructifs et son énergie contagieuse, elle a su maintenir ma motivation à son plus fort, malgré certains obstacles rencontrés au cours de ces deux années de rédaction. Merci de m'avoir permis de transformer ce défi personnel en un accomplissement tant personnel que professionnel.*

*Ensuite, je tiens à remercier mes parents qui ont toujours su m'encourager et me soutenir dans tous les défis que j'ai voulu réaliser. Sans eux, l'accomplissement de ce projet de recherche n'aurait probablement pas été possible. Ils m'ont toujours fait savoir à quel point ils étaient fiers de moi.*

*De plus, je tiens à remercier mes amis, lesquels ont toujours cru en moi et m'ont toujours encouragé à poursuivre mes efforts pour accomplir ce projet d'envergure. Finalement, je remercie le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise sans qui ce projet de recherche n'aurait pas été possible.*

# Introduction

## Contexte de recherche

Au cours des dernières années, la disponibilité de la main-d'œuvre est devenue un enjeu prioritaire pour la plupart des entreprises (Chrétien, Arcand et Tellier, 2010). Il est prévu que d'ici une dizaine d'années, en raison de la baisse du taux de natalité et du phénomène de vieillissement de la population, il y aura un nombre insuffisant de travailleurs pour pourvoir tous les postes vacants (Chrétien *et al.*, 2010). La rareté de la main-d'œuvre aura pour effet d'augmenter la concurrence des entreprises en ce qui a trait à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre. Pour la fonction publique québécoise, le défi pourrait s'avérer plus important à relever puisque le gouvernement du Québec projette une image négative au sein de la population (Les Associés de recherche EKOS inc., 2001).

Dans son *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007*, le gouvernement du Québec prévoit l'embauche de 16 000 nouveaux employés entre 2004 et 2014, soit 2000 de plus que le nombre d'embauches effectuées lors des dix dernières années (Gouvernement du Québec, 2004). L'arrivée massive de nouveaux employés (i.e., 16 000 nouveaux employés permettant de remplacer plus de 40 % de l'effectif actuel), conjuguée à une diminution de la taille de l'État de l'ordre de 20 % d'ici 2014, représente un défi de taille pour le gouvernement. Afin de maintenir dans ses rangs ces nouveaux employés qu'il aura si difficilement recrutés, le gouvernement devra s'assurer que ses pratiques de gestion répondent bien aux besoins de cette nouvelle main-d'œuvre issue principalement de la génération Y.

## Différences intergénérationnelles

Contrairement à plusieurs études antérieures (e.g., Galland et Roudet, 2001; Saba, 2009), les résultats d'une méta-analyse récente démontrent qu'il n'existe pas de différence systématique et substantielle entre les différentes générations de travailleurs (Costanza, Badger, Fraser, Severt et Gade, 2012). Les auteurs de cette méta-analyse mentionnent toutefois que les générations antérieures étaient moins propices à quitter leur emploi que les nouvelles générations de travailleurs (Costanza, Badger, Fraser, Severt et Gade, 2012). Il s'avère donc important de s'intéresser aux caractéristiques de la génération Y et à ses besoins, celle qui fait actuellement son entrée sur le marché du travail, considérant le fait que celle-ci est peu fidèle à l'entreprise.

Nés entre 1977 et 1997, les jeunes issus de la génération Y assureront la relève sur le marché du travail, malgré leur nombre largement inférieur aux baby-boomers (Ouimet, 1990; cité dans Chrétien *et al.* (2010). Appelés également « génération internet » ou encore « nexters », ces individus ont toujours eu accès à Internet et les ordinateurs font partie de leur façon de vivre (Saba, 2009). Ils partagent des valeurs axées sur la confiance, la coopération, l'ouverture à la diversité, la participation, et le devoir civique (Zemke *et al.*, 2000). De plus, ils éprouvent un grand besoin de se réaliser et d'apporter une contribution significative au sein du milieu dans lequel ils évoluent (Ouimet, 1990). Ils se veulent autonomes et indépendants, et préfèrent les rapports d'égalité aux rapports hiérarchiques (Saba, 2009). Ils chercheront à maîtriser plusieurs habiletés pour être en mesure d'occuper de nombreuses fonctions au sein de l'organisation (Saba, 2009). Bien que plusieurs études démontrent que le travail occupe une grande place dans la vie de ces travailleurs, la famille représente la valeur la plus importante et ils n'hésiteront pas à quitter un emploi pour un autre s'ils considèrent être en mesure d'obtenir un meilleur équilibre entre leur travail et leur vie personnelle (Chrétien *et al.*, 2010). D'ailleurs, ils peuvent réorienter leur carrière de cinq à huit fois (Alch, 2000).

## **Fonction publique québécoise et rétention**

Sachant que le gouvernement a procédé à l'embauche de 17 997 personnes entre le 1<sup>re</sup> avril 2004 et 31 mars 2011 (Gouvernement du Québec, 2013; 2010), il y a lieu de s'interroger sur les moyens mis en place par le gouvernement afin de lui permettre de retenir dans ses rangs ces nouveaux travailleurs largement issus de la génération Y qu'il sera parvenu à attirer.

Une étude effectuée en 2007 auprès de fonctionnaires québécois âgés de moins de 35 ans démontre que 13,4 % des répondants sont plutôt (8,1 %) ou entièrement (5,3 %) en accord avec l'énoncé suivant : « Je prévois quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années » (Chrétien *et al.*, 2010). De plus, il est inquiétant de constater que 36,8 % des répondants sont dans une zone d'incertitude quant à cette question, alors que seulement près de la moitié (23,2 % étant plutôt en désaccord et 26,6 % étant entièrement en désaccord avec l'affirmation) des répondants affirment vouloir demeurer à l'emploi de la fonction publique québécoise (Chrétien *et al.*, 2010). Les résultats de cette étude ont d'ailleurs permis d'identifier les principales sources d'insatisfaction des jeunes fonctionnaires issus de la génération Y. Ainsi, en portant une attention particulière aux facteurs sur lesquels l'organisation exerce une influence, on remarque que certaines pratiques de gestion des ressources humaines suscitent beaucoup d'insatisfaction. En effet, les possibilités de promotion, la rémunération, et la communication sont jugées satisfaisantes par seulement un tiers des répondants (Chrétien *et al.*, 2010). En considérant seulement les réponses des fonctionnaires qui désirent quitter la fonction publique, on constate qu'une personne sur dix est satisfaite de ses possibilités de promotion, une personne sur quatre est satisfaite de sa rémunération, et une personne sur cinq est satisfaite de la communication (Chrétien *et al.*, 2010). Cette étude ayant été réalisée au moment même où le gouvernement du Québec s'engageait dans un plan de renouvellement de ses effectifs sur 10 ans, il y a lieu de se demander si, depuis 2007, le gouvernement a su mettre en place des moyens afin de lui permettre de retenir dans ses rangs les

16 000 nouveaux fonctionnaires qui devaient être engagés entre 2004 et 2014.

Par ailleurs, la fonction publique québécoise est un employeur important, avec ses 90 000 employés, tels que dénombrés en mars 2011, répartis à travers une vingtaine de ministères et environ soixante-dix organismes dans l'ensemble des régions du Québec (Gouvernement du Québec, 2012a). Les mouvements de personnel sont fréquents au sein du gouvernement québécois parce que les possibilités d'emploi sont nombreuses et que les employés peuvent conserver leurs avantages sociaux (e.g., assurance collective, fonds de pension, ancienneté). Parmi les différents mouvements possibles, les plus populaires sont l'affectation, la mutation, et la promotion (Gouvernement du Québec, 2012a). L'affectation (3406 affectations pour 2010-2011) consiste à un changement de poste à l'intérieur d'un même ministère ou organisme. La mutation (2252 mutations en 2010-2011) est un changement de poste pour aller vers un autre ministère ou organisme. Finalement, la promotion (2720 promotions en 2010-2011) réfère à l'attribution d'un poste d'un niveau hiérarchique supérieur, avec ou sans concours. Quant aux départs de la fonction publique, on en dénombre 4026 entre 2010-2011, dont 3352 départs à la retraite. Ainsi, 674 départs sont attribuables à des démissions, révocations, décès, fins d'emploi, destitutions, cessations d'emploi et mises à pied (Gouvernement du Québec, 2012a). Bien que ces chiffres concernent l'ensemble de l'effectif, celui-ci étant composé de trois générations de travailleurs, ils demeurent néanmoins révélateurs en ce sens qu'ils démontrent que les fonctionnaires préfèrent changer de poste et demeurer à l'emploi du gouvernement lorsqu'ils sont insatisfaits, plutôt que de quitter la fonction publique. En poussant plus loin cette réflexion, il est possible que les fonctionnaires insatisfaits soient portés à occuper différents postes avant de quitter définitivement la fonction publique. Selon Pinkovitz, Moskal et Green (1997), les mouvements de personnel, bien qu'ils permettent d'éviter les coûts de terminaison (e.g., entrevue de départ, coûts administratifs de fin d'emploi, paie et prime de séparation), engendrent néanmoins des coûts de remplacement non négligeables (e.g., attraction, entrevue de sélection, formation, coûts administratifs de début d'emploi). Ainsi, puisque les mouvements de personnel sont plus nombreux que les départs au sein de la fonction publique

québécoise, la présente étude s'intéresse d'abord et avant tout à la rétention dans le poste des fonctionnaires québécois issus de la génération Y.

### **Engagement au travail**

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous proposons de comprendre la relation entre les caractéristiques de l'emploi et la rétention dans le poste à travers le concept d'engagement au travail. L'engagement au travail est un état d'esprit positif et épanouissant caractérisé par de la vigueur, de l'investissement et de l'absorption dans le travail (Schaufeli, Salanova, González-Romà et Bakker, 2002). Selon le modèle de l'engagement au travail (Hakanen et Roodt, 2010), cet état d'esprit positif et épanouissant serait largement tributaire des caractéristiques de l'emploi, celles-ci pouvant jouer un rôle de ressource ou de demande. Le modèle postule que les ressources de l'emploi (e.g., support des collègues, autonomie) augmentent l'engagement au travail lorsque les demandes de l'emploi sont élevées (e.g., surcharge, demande émotionnelles). En regard du lien avec la rétention, l'étude de De Lange, De Witte et Notelaers (2008) démontre que des ressources de l'emploi insuffisantes diminuent le niveau d'engagement au travail, ce qui accroît le nombre de départs volontaires. Toutefois, l'influence des demandes de l'emploi sur la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail n'a pas été explorée dans le cadre de cette étude. D'autres études ont également regardé le rôle de l'engagement au travail dans la rétention des travailleurs et les résultats sont mitigés. D'une part, l'étude de Schaufeli et Bakker (2004) révèle une relation de -0,17 alors que celle de Halbesleben et Wheeler (2008) ne démontre pas de corrélation entre les deux concepts.

Par ailleurs, nous avons pu constater, lors de notre revue de la littérature, qu'il n'existe aucune étude sur l'engagement au travail en lien avec une génération particulière de travailleurs. Or, nous croyons que les ressources de l'emploi en mesure d'influencer significativement le niveau d'engagement au travail sont

différentes d'une génération à l'autre, entre autres en raison des valeurs que les individus issus de ces générations préconisent. Enfin, bien que la rétention des jeunes fonctionnaires québécois au sein de la fonction publique ait déjà fait l'objet d'une étude (Chrétien *et al.*, 2010), l'engagement au travail des fonctionnaires québécois comme déterminant de la rétention ne semble pas avoir été investigué jusqu'à présent. Or, il apparaît primordial de se tourner vers l'étude des déterminants de la rétention, dans le poste ou au sein de l'organisation, afin de pouvoir implanter des mesures préventives dans les cas où la mobilité est un signe de dysfonctionnement organisationnel.

C'est ce qui nous emmène à formuler la question de recherche suivante :

*Quel est le rôle joué par l'engagement au travail dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et la rétention dans le poste?*

### **Contributions potentielles**

Tout d'abord, l'apport théorique de cette recherche, basée sur le modèle de l'engagement au travail de Hakanen et Roodt (2010), réside dans l'ajout d'une variable intermédiaire dans la relation entre l'engagement au travail et la rétention dans le poste. Puisqu'il ne semble pas exister d'étude portant sur la relation entre l'engagement au travail et la rétention dans le poste, nous avons regardé celles examinant la relation entre ce concept d'engagement et la rétention dans l'organisation. Ainsi, tel que mentionné précédemment, l'étude de Schaufeli et Bakker (2004) révèle que la force de la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter l'organisation s'avère plutôt faible ( $r = -0.17$ ), alors que celle de Halbesleben et Wheeler (2008) expose une absence de relation entre les deux

concepts. Or, nous croyons que la faiblesse, ou encore l'absence, de cette relation pourrait s'expliquer par la présence d'une variable intermédiaire entre l'engagement au travail et l'intention de quitter. L'engagement au travail est, par définition, un état d'esprit positif et épanouissant lié au travail (Schaufeli *et al.*, 2002). Il s'ensuit que cet état d'esprit est susceptible de générer une forte perception d'adéquation personne-poste. Edwards (1991; cité par Maynard, Joseph et Maynard, 2006) distingue deux types d'adéquation personne-poste : l'adéquation qui existe lorsque l'individu possède les compétences (connaissances, habiletés, attitudes) pour répondre aux demandes de l'emploi, et l'adéquation qui existe lorsque les besoins de l'individu sont comblés par les ressources de l'emploi. Par ailleurs, la littérature sur la perception d'adéquation personne-poste démontre clairement le lien entre la perception qu'ont les employés de leur adéquation avec leur poste et les attitudes qu'ils ont envers celui-ci (Hollenbeck, 1989; cité par Lauver et Kristof-Brown, 2001). Bien qu'aucune étude n'ait examiné la relation entre l'engagement au travail et cette variable, ou encore l'effet intermédiaire de la perception d'adéquation personne-poste dans la relation entre l'engagement au travail et la rétention dans le poste, nous croyons que cette variable pourrait expliquer la faiblesse de la relation directe observée dans l'étude de Schaufeli et Bakker (2004) entre l'engagement au travail et l'intention de quitter l'organisation.

Ensuite, notre étude contribue empiriquement en incluant une nouvelle ressource personnelle au modèle de recherche. Malgré qu'il soit inclus au modèle d'engagement au travail, le rôle des ressources personnelles dans la création d'un état d'engagement au travail a très peu été étudié comparativement au rôle des ressources de l'emploi. Donc, notre étude teste non seulement l'influence des ressources de l'emploi sur l'engagement au travail, mais également celle de la capacité d'adaptation aux changements, une ressource personnelle. Cette dernière ressource n'apparaît que dans une seule étude sur l'engagement au travail. En effet, dans leur étude, Rothman, Jorgensen et Hill (2011) se sont intéressés à l'influence des différentes stratégies d'adaptation (*coping*) sur l'engagement au travail. Contrairement à notre étude qui mesure spécifiquement la capacité d'adaptation aux changements, ces chercheurs ont

exploré la relation entre l'ensemble des stratégies d'adaptations actives, sans les différencier les unes des autres. Ainsi, nous contribuons empiriquement en étudiant spécifiquement cette stratégie d'adaptation active. De plus, comme dans le cas d'autres études, nous nous intéressons à la relation entre les deux types de ressources et puisque la relation de la capacité d'adaptation aux changements avec les ressources de l'emploi ne semble jamais avoir été explorée, nous contribuons empiriquement à ce niveau.

Une autre contribution empirique de cette recherche est de s'intéresser à l'engagement au travail du personnel rattaché à la fonction publique québécoise. En effet, les études sur l'engagement au travail portent généralement sur des échantillons de fonctionnaires étrangers et issus du secteur parapublic, par exemple les enseignants ou les dentistes (e.g., Wajid, Zaidi, Zaidi et Zaidi, 2011; Hakanen, Schaufeli et Ahola, 2008; Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker et Demerouti, 2005). Or, la fonction publique québécoise est un terrain particulièrement intéressant à étudier parce qu'elle souffre d'une image négative auprès de la population (Les Associés de recherche EKOS inc., 2001). De plus, la fonction publique québécoise prévoit ne remplacer qu'un départ à la retraite sur deux d'ici 2014 dans l'objectif de réduire la taille de l'État de 20 % (Gouvernement du Québec, 2004). Ainsi, le remplacement d'un seul de ces départs sur deux s'effectue à travers le recrutement d'une génération plus jeune de travailleurs, soit la génération Y. Une fois intégré dans ses rangs, le gouvernement doit s'assurer de retenir ces travailleurs et en raison de ce fait, la nécessité de s'intéresser à cette génération pour notre étude est évidente.

Finalement, la dernière contribution empirique de cette recherche est de valider le modèle de l'engagement au travail (Hakanen et Roodt, 2010) auprès d'une génération spécifique de travailleurs, soit ceux issus de la génération Y. Jusqu'à aujourd'hui, aucune étude n'a cherché à savoir comment le modèle de l'engagement au travail

s'applique aux différentes générations de travailleurs ou encore à une génération précise d'individus.

# Chapitre 1 : revue de littérature

Le chapitre suivant se compose d'une revue de littérature sur les différents concepts à l'étude menant à la conception d'un modèle de recherche. En premier lieu, le concept d'engagement au travail sera défini et différencié de concepts similaires. Ensuite, avant de présenter les variables retenues pour notre modèle de recherche, nous explorerons les déterminants et les conséquences de l'engagement au travail. Finalement, nous présenterons notre modèle de recherche ainsi que les hypothèses qui en découlent.

## 1.1 Le concept d'engagement au travail

Schaufeli *et al.* (2002) définissent le concept d'engagement au travail (*work engagement*) comme étant l'état d'esprit positif et épanouissant d'une personne qui travaille avec vigueur, qui s'investit dans son travail et qui a une tendance à s'absorber dans celui-ci. Le concept d'engagement au travail se compose donc de trois dimensions distinctes : la vigueur, l'investissement et l'absorption.

- La **vigueur** est un état caractérisé par un niveau d'énergie élevé, une résistance mentale importante, une volonté d'investir des efforts dans le travail et de persévérer lors de situations difficiles.
- L'**investissement** est un état caractérisé par une implication élevée dans le travail, une forte motivation à relever des défis, de l'enthousiasme, et des sentiments de fierté et d'importance.
- L'**absorption** est un état caractérisé par le fait d'être pleinement concentré dans son travail et d'être profondément absorbé par les tâches, de sorte que le temps passe vite et que l'individu a du mal à se détacher de son contexte

professionnel.

Pour Schaufeli et Bakker (2010), l'engagement au travail est un concept unique qui se compose de trois dimensions distinctes, mais étroitement liées. Schaufeli, Bakker et Salanova (2006) démontrent que les corrélations entre les dimensions vigueur, investissement et absorption sont fortement élevées, et ce, à travers les différents échantillons nationaux. Ainsi, dans la littérature, l'engagement au travail est généralement traité comme un concept de second ordre.

Toutefois, les trois dimensions du concept permettent d'établir une distinction entre le concept d'engagement au travail et des concepts proches, soit les concepts d'épuisement professionnel, d'implication au travail, de flow, de bourreau du travail, de bien-être affectif lié au travail et de satisfaction au travail.

D'abord, les recherches démontrent que les dimensions « vigueur » et « investissement » sont directement et respectivement opposées aux deux principaux symptômes de l'épuisement professionnel, soit l'« épuisement » et le « cynisme » (Schaufeli et Taris, 2005). La « vigueur » et l'« épuisement » forment un continuum marqué par différents niveaux d'énergie, alors que l'« investissement » et le « cynisme » forment un continuum marqué par différents niveaux d'identification (González-Romà, Schaufeli, Bakker et Lloret, 2006). Par ailleurs, les études n'ont pas été en mesure de trouver une relation opposée entre les dimensions « absorption » et « inefficacité » (ou faible accomplissement personnel), lesquelles représentent respectivement les troisièmes dimensions de l'engagement au travail et de l'épuisement professionnel (Schaufeli et Bakker, 2010). Or, sur la base d'entretiens approfondis (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker et De Jonge, 2001; cités par Bakker *et al.*, 2008a), l'« absorption » a été incluse comme dernière dimension de l'engagement au travail.

Par ailleurs, il importe de distinguer le concept d'engagement au travail d'autres formes d'états d'esprit positifs et épanouissants liés au travail. Ainsi, Hallberg et Schaufeli (2006) ont réalisé une étude visant, entre autres, à distinguer les concepts d'engagement au travail et d'implication au travail (*job involvement*). D'après leurs conclusions, ces concepts réfèrent tous les deux à un attachement positif au travail et ont des références théoriques semblables. Toutefois, ils ont démontré qu'il s'agit de deux concepts distincts et modérément liés ( $r= 0,35$ ). En fait, le concept d'implication au travail est défini par Lodahl et Kejner (1965) comme étant le degré selon lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail, ou encore l'importance de son travail dans la construction de son identité personnelle. Ainsi, contrairement à l'engagement au travail, cet état d'esprit n'est pas caractérisé par un niveau d'énergie élevé (Maslach, 1998; cité dans Hollet, 2005). De plus, d'après Mauno, Kinnunen et Ruokolainen (2007), la dimension investissement de l'engagement au travail et le concept d'implication au travail sont tous les deux considérés comme des états d'esprit liés au travail plus ou moins stables. Selon eux, la différence entre ces deux concepts réside dans le fait que l'investissement est un état d'esprit plus large incluant une implication élevée dans le travail, une forte motivation à relever des défis, de l'enthousiasme, et des sentiments de fierté et d'importance. En contrepartie, l'implication au travail ne fait référence qu'à l'importance psychologique du travail dans la vie de l'employé.

Ensuite, la dimension absorption doit être différenciée du concept de flow. Le flow se définit comme étant un état d'expérience optimale caractérisé par une attention particulière, un esprit clair, une union du corps et de l'esprit, une concentration sans effort, un contrôle total, une perte de la conscience de soi, une distorsion du temps et une jouissance intrinsèque (Csikszentmihalyi, 1990; cité dans Schaufeli et Bakker, 2010). Alors que le concept de *flow* réfère à des épisodes qui s'étalent sur une courte période de temps, l'absorption est un état d'esprit plus persistant et envahissant (Schaufeli et Bakker, 2010).

Aussi, il y a parfois confusion entre les concepts d'engagement au travail et de bourreau du travail (*workaholic*). Le concept de bourreau du travail a été inventé par Oates (1971) et ce dernier le décrit comme étant la compulsion ou la nécessité irréprouvable de travailler sans relâche (cité par Schaufeli, Taris et Rhenen, 2008a). Selon McMillan, O'Driscoll et Burke (2003), cette définition comprend deux éléments de base qui se retrouvent dans la plupart des définitions subséquentes de cet état de dépendance au travail, soit : 1) travailler excessivement fort et, 2) une forte et irrésistible pulsion intérieure à travailler (cité dans Schaufeli *et al.*, 2008a). D'ailleurs, c'est cette pulsion intérieure qui est absente chez les employés engagés au travail. En effet, les employés engagés travaillent fort parce que leur travail est stimulant et amusant, et non parce qu'ils y sont poussés par une pulsion intérieure à laquelle ils ne peuvent résister (Schaufeli et Bakker, 2010).

Également, il semble y avoir des ressemblances entre le concept d'engagement au travail et celui, plus ancien, de bien-être affectif développé par Warr (1987). Son modèle circulaire comprend deux axes représentant les deux dimensions du bien-être affectif lié au travail : 1) l'axe du plaisir (mécontent-content), et l'axe de l'éveil (sommeil-excitation élevée) (Van Katwyk, Spector, Fox et Kelloway, 2000). Ce modèle circulaire différencie les états affectifs selon leur emplacement dans l'espace bidimensionnel. Selon Warr (1994), le bien-être affectif lié au travail est un état de contentement caractérisé par trois niveaux d'éveil allant de sentir confortable, heureux ou enthousiaste. Tout comme l'engagement au travail, le bien-être affectif lié au travail fait référence à un état d'esprit positif lié au travail. Les deux concepts ont des ressemblances également au niveau de leurs dimensions. En effet, il est possible de faire un parallèle entre les deux axes du bien-être affectif et ceux sur lesquels se retrouvent les deux dimensions opposées de l'engagement au travail et de l'épuisement professionnel, soit : (1) l'axe de l'activation (vigueur-épuisement), et (2) l'axe de l'identification (investissement-cynisme) (Schaufeli et Bakker, 2001). D'abord, l'axe de l'activation, tout comme celui de l'éveil, révèle la présence d'un état lié à l'énergie ressentie. Puis, l'axe de l'identification, tout comme celui du plaisir, indique la présence d'un état lié à l'attitude envers le travail. Au fond, la

différence réside dans le niveau d'énergie ressentie. En effet, l'engagement au travail est caractérisé par de la vigueur, soit un niveau d'énergie élevé, alors que le concept de bien-être affectif lié au travail peut être caractérisé par différents niveaux d'énergie. De plus, ce dernier ne prend pas en considération la troisième et dernière dimension de l'engagement au travail, soit l'absorption. Ainsi, nous sommes en mesure de différencier les deux concepts par le fait que les individus qui se trouvent dans un état de bien-être affectif lié au travail peuvent ressentir des niveaux d'énergie différents alors que l'engagement au travail se caractérise par un niveau élevé et ils ne connaissent pas forcément des périodes d'absorption dans leur travail.

Enfin, le dernier concept qu'il importe de différencier de l'engagement au travail est celui de la satisfaction au travail. Ce concept est généralement défini comme un état émotionnel agréable et positif résultant de l'appréciation de son travail (Locke, 1976). L'étude de Schaufeli, Toon et Van Rhenen (2008) confirme que les trois dimensions de l'engagement au travail sont reliées positivement à la satisfaction au travail, mais démontre également un certain chevauchement entre les deux concepts. Malgré cette évidence de chevauchement, Schaufeli et Bakker (2010) considèrent les deux concepts distincts, argumentant que l'engagement au travail fait référence à l'état d'esprit de l'employé lorsqu'il est au travail alors que la satisfaction au travail s'apparente à comment l'employé se sent vis-à-vis de son travail ou se juge affecté par celui-ci. Par ailleurs, nous notons que dans la définition de la satisfaction au travail de Locke (1976), l'état émotionnel agréable et positif n'est pas décrit en des termes spécifiques, ce qui nous amène à penser qu'il est possible qu'un individu satisfait de son travail ne soit pas nécessairement engagé au travail.

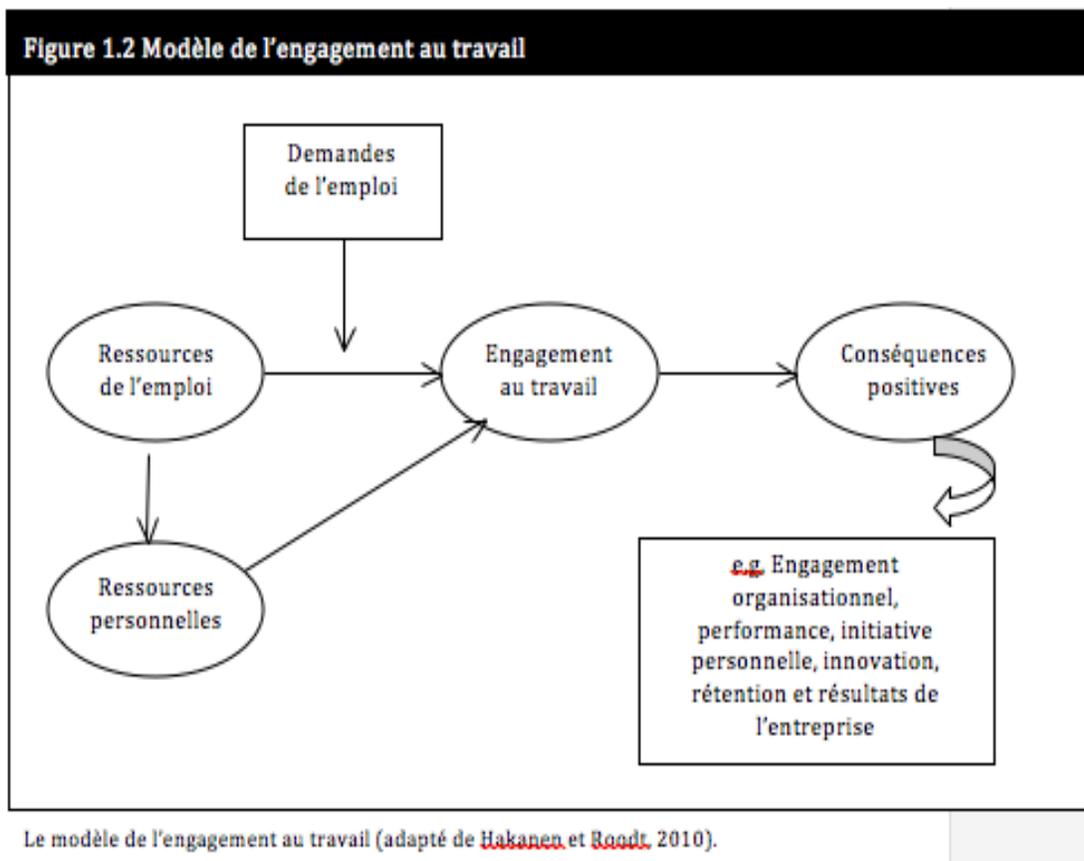
**Tableau 1.1.1 Concepts similaires à l'engagement au travail**

Concepts	Éléments de différenciation
Épuisement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept opposé à l'engagement au travail en ce qui concerne deux dimensions (vigueur et investissement)</li> <li>• L'épuisement professionnel n'a pas de dimension opposée à l'absorption</li> </ul>
Implication au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept proche de la dimension investissement, MAIS :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implication au travail fait référence à l'importance psychologique du travail dans la vie de l'individu</li> <li>○ Investissement est un concept beaucoup plus large qui englobe une motivation et une implication élevée, de l'enthousiasme et de la fierté</li> </ul> </li> </ul>
<i>Flow</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept proche de la dimension absorption, MAIS :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le <i>flow</i> se déroule sur de courtes périodes de temps, alors que l'absorption est un état plus persistant et envahissant</li> </ul> </li> </ul>
Bourreau du travail (Workaholic)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employés engagés travaillent parce que leur emploi est stimulant et amusant</li> <li>• Les bourreaux du travail ont une forte et irrésistible pulsion intérieure à travailler que l'on ne retrouve pas chez les employés engagés</li> </ul>
Bien-être affectif lié au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bien-être affectif lié au travail peut être caractérisé par différents niveaux d'énergie, alors que l'engagement au travail fait référence à un niveau élevé d'énergie</li> <li>• Aucune période d'absorption</li> </ul>
Satisfaction au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'engagement au travail est un état d'esprit positif lié au travail, alors que la satisfaction au travail fait référence à comment l'employé se sent vis-à-vis de son travail ou se juge affecté par celui-ci</li> <li>• Les dimensions de l'engagement au travail ne sont pas nécessairement présentes dans ce concept</li> </ul>

Le *Tableau 1.1.1* résume les éléments qui permettent d'établir une distinction entre l'engagement au travail et des concepts proches, soit les concepts d'épuisement professionnel, d'implication au travail, de flow, de bourreau du travail, de bien-être affectif lié au travail et de satisfaction au travail. De manière générale, nous remarquons que pour la majorité des concepts proches de l'engagement au travail, la dimension de l'absorption est absente. Également, sauf pour le concept d'implication au travail, la dimension investissement est absente dans les autres concepts. L'employé engagé fournit des efforts parce que son travail est stimulant et non parce qu'une pulsion intérieure le pousse à travailler. Finalement, l'engagement au travail est caractérisé par un degré élevé d'énergie, symptôme que nous ne retrouvons pas chez les concepts proches.

## **1.2 Les déterminants de l'engagement au travail**

Puisqu'il a été démontré que le concept d'engagement au travail s'oppose à celui de l'épuisement professionnel (e.g., Bakker *et al.*, 2008a), les études s'intéressant aux déterminants de l'engagement au travail utilisent, de manière générale, le modèle des demandes et des ressources de l'emploi (*Job demands-resources model*; JD-R model) conçu à l'origine pour expliquer le développement de l'épuisement professionnel (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001).



Notre modèle de recherche s'appuie sur le modèle de l'engagement au travail de Hakanen et Roodt (2010), lesquels ont modifié le modèle JD-R à partir des recherches qui ont démontré l'existence de nouvelles relations entre les variables. Dans cette nouvelle version du modèle JD-R (**Figure 1.2**), l'engagement au travail est influencé par trois types de variables : les ressources de l'emploi, les demandes de l'emploi, et les ressources personnelles.

- Les **ressources de l'emploi** représentent les aspects physiques, psychologiques, sociaux, ou organisationnels qui peuvent (a) réduire les demandes de l'emploi et les coûts physiologiques et psychologiques qui y sont associés; (b) sont fonctionnels dans l'atteinte des objectifs au travail, et (c) favorisent les apprentissages et le développement (Demerouti *et al.*, 2001).

- Les **demandes de l'emploi** réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux, ou organisationnels qui nécessitent des efforts physiques et/ou psychologiques (i.e., cognitifs et émotionnels) soutenus de la part de l'employé, et qui sont donc associés à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques (Demerouti *et al.*, 2001).
- Les **ressources personnelles** sont des auto-évaluations positives qui sont liées à la résilience et qui font référence à la perception qu'ont les individus de leurs capacités à contrôler et à avoir un impact sur leur environnement (Hobfoll, Johnson, Ennis et Jackson, 2003, cités par Bakker *et al.*, 2008a; Bakker et Demerouti, 2008b).

À présent, nous présenterons les arguments théoriques et empiriques sur la base desquels le modèle de l'engagement au travail postule que les ressources et les demandes de l'emploi de même que les ressources personnelles sont des déterminants de l'engagement au travail.

### **1.2.1 Les ressources de l'emploi et l'engagement au travail**

Tel qu'illustré à la Figure 1.1, le modèle de l'engagement au travail (Hakanen et Roodt, 2010) postule que les ressources de l'emploi favorisent l'engagement au travail. Tout d'abord, les ressources de l'emploi contribueraient au développement de l'engagement au travail en augmentant la motivation intrinsèque et extrinsèque. Plus précisément, les ressources favoriseraient l'apprentissage et le développement, ce qui permettrait de combler des besoins psychologiques fondamentaux, soit les besoins d'autonomie, d'appartenance et de compétence, augmentant ainsi la motivation intrinsèque (Ryan et Frederick, 1997). À titre d'exemple, une rétroaction adéquate permet de favoriser l'apprentissage, alors que la latitude décisionnelle permet de

satisfaire le besoin d'autonomie des individus. Également, lorsque des ressources sont mises à la disposition des employés, cela aurait pour effet d'augmenter la volonté des travailleurs à consacrer des efforts, car ils sont persuadés d'être en mesure, dans ce contexte, d'atteindre leurs objectifs (Meijman et Mulder, 1998; cités par Bakker et Demerouti, 2008b). En ce sens, les ressources augmenteraient la motivation extrinsèque, par exemple parce que le support des collègues et la rétroaction sur la performance augmentent les probabilités que l'individu réussisse à atteindre ses objectifs de travail. Pour résumer, les ressources de l'emploi contribueraient au développement de l'engagement au travail parce qu'elles permettraient la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et/ou faciliteraient l'atteinte des objectifs de travail (Schaufeli et Bakker, 2004).

La relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail a fait l'objet de plusieurs études. Selon la métaanalyse de Halbesleben (2010), les deux variables sont corrélées à 0,29. De plus, une étude longitudinale sur une période de deux ans auprès d'employés du secteur de la santé en Finlande confirme cette relation positive (Mauno *et al.*, 2007). Également, Schaufeli, Bakker et Van Rhenen (2009) démontrent que des changements dans les ressources de l'emploi sont prédicteurs du niveau d'engagement au travail jusqu'au-delà d'un an.

### **1.2.2 Les ressources personnelles et l'engagement au travail**

Par ailleurs, tel qu'illustré à la Figure 1.1, le modèle de l'engagement au travail (Hakanen et Roodt, 2010) postule que les ressources personnelles jouent un rôle de variable intermédiaire dans la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail. Or, dans le cadre de la présente étude, nous cherchons à mieux comprendre le rôle joué par l'engagement au travail dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et la rétention dans le poste. Puisque les ressources personnelles seraient liées à la fois aux ressources de l'emploi et à l'engagement au travail, nous devons également examiner le rôle joué par l'engagement au travail dans

la relation entre les ressources personnelles et la rétention dans le poste afin de pouvoir répondre à notre question de recherche posée initialement.

La relation entre les ressources de l'emploi et les ressources personnelles peut s'expliquer à l'aide de la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 2002; cité par Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2009a). Selon cette théorie motivationnelle, en l'absence de stress, les individus vont investir les ressources qu'ils possèdent pour acquérir d'autres ressources. À titre d'exemple, l'individu qui travaille dans un environnement qui lui fournit beaucoup de ressources (e.g., autonomie, coaching) est susceptible de développer une image de soi positive puisque ses ressources lui permettent d'augmenter ses croyances en ses capacités. Ensuite, certains chercheurs ont proposé que la relation entre les ressources personnelles et l'engagement au travail soit due au fait que plus les ressources personnelles sont grandes, plus la perception qu'un individu a de lui-même serait positive et plus il serait enclin à percevoir une cohérence entre ses capacités et ses objectifs de travail (Judge, Bono, Erez et Locke, 2005; cité par Bakker *et al.*, 2008a). Les individus pour qui les objectifs de travail sont cohérents avec la perception qu'ils ont de leurs capacités seraient ensuite intrinsèquement motivés à atteindre ceux-ci, entre autres parce que cela leur permet de combler leurs besoins fondamentaux de compétence et d'autonomie. Par conséquent, cette motivation intrinsèque favorise la création d'un état d'engagement au travail chez ces individus.

Le rôle intermédiaire des ressources personnelles dans la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail a été confirmé par un certain nombre d'études (e.g., Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2009a; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2007). Entre autres, l'étude menée par Llorens, Schaufeli, Bakker et Salanova (2007) démontre que les ressources de l'emploi ont un effet positif sur le sentiment d'efficacité personnelle qui, à son tour, a un impact positif à court terme (trois semaines) sur l'engagement au travail. Aussi, dans le cadre d'étude longitudinale sur une période de deux ans, il a été démontré que le sentiment

d'efficacité personnelle, l'estime de soi basée sur l'organisation et l'optimisme influencent l'engagement au travail, et ce, au-delà de l'impact des ressources de l'emploi et des niveaux antérieurs d'engagement au travail (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2007b ; cités par Bakker et Demerouti, 2008b).

### **1.2.3 Les demandes de l'emploi et l'engagement au travail**

Enfin, tel qu'illustré à la Figure 1.1, le modèle de l'engagement au travail (Hakanen et Roodt, 2010) postule que les demandes de l'emploi jouent un rôle modérateur dans la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail. Ce rôle modérateur s'expliquerait à l'aide de la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2002; cité par Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007). Celle-ci postule que le stress vécu par les individus s'explique par une perte potentielle ou actuelle de ressources. En effet, le potentiel motivationnel des ressources est exacerbé d'abord et avant tout dans un contexte de menace ou de perte réelle de ressources (Hobfoll, 1998; cité par Hakanen et Roodt, 2010). Or, les demandes de l'emploi sont elles-mêmes une source de menace pour les ressources. Ainsi, les ressources de l'emploi influenceraient davantage l'engagement au travail lorsque les demandes de l'emploi sont élevées parce que celles-ci sont souvent associées à une perte de ressources (Hakanen et Roodt, 2010). En fait, lorsque l'individu perçoit que ses ressources sont menacées, par exemple dans un contexte de surcharge de travail où les échéanciers sont serrés, ce dernier investit les ressources qu'il possède afin de protéger celles qui sont menacées. Dans le cas de la surcharge de travail, l'individu pourrait mobiliser le support de ses collègues afin de protéger sa réputation, voir même son emploi.

Bien que le modèle de l'engagement au travail illustré à la Figure 1.1 n'inclut pas un tel lien, il nous semble plausible de penser que les demandes de l'emploi puissent également modérer la relation entre les ressources personnelles et l'engagement au travail. Tel que mentionné précédemment, les individus investissent leurs ressources

afin de faire face à des situations menaçantes, par exemple dans une situation de surcharge de travail, afin d'éviter les conséquences négatives qui découlent de ces situations. Donc, il appert que l'individu utiliserait davantage ses ressources de l'emploi, mais également ses ressources personnelles, dans des situations demandes élevées (Hobfoll, 1989).

Sur le plan empirique, l'étude de Bakker *et al.* (2007) confirme ce postulat de modération des demandes sur la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail auprès d'un échantillon de 805 enseignants finlandais. Ces chercheurs démontrent que les ressources de l'emploi (e.g., support du superviseur, innovation, appréciation, climat organisationnel) ont un impact plus grand sur l'engagement au travail lorsque les enseignants font face à des interactions très exigeantes avec les étudiants. Par ailleurs, d'après ces chercheurs, l'effet saillant des ressources sur l'engagement au travail dans un contexte de demandes élevées s'expliquerait différemment d'une ressource à l'autre et en fonction des demandes auxquelles font face les employés. Ainsi, il serait possible d'augmenter l'engagement au travail des enseignants faisant face à des conditions de travail exigeantes en leur offrant les ressources adéquates. Hakanen et ses collègues (2005) ont fait les mêmes découvertes, mais cette fois-ci auprès d'une population de dentistes soumis à des demandes élevées au travail suite à une réforme du système public de soins dentaires. Quant aux ressources personnelles, l'effet modérateur des demandes de l'emploi sur la relation entre celles-ci et l'engagement au travail n'a fait l'objet d'aucune étude jusqu'à présent.

En résumé, nous venons de voir que l'engagement au travail est un état d'esprit positif et épanouissant relié au travail qui serait influencé par trois catégories de déterminants. D'une part, les ressources de l'emploi et les ressources personnelles seraient liées positivement à l'engagement au travail. D'autre part, les demandes de l'emploi joueraient un rôle modérateur dans la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail. De plus, nous avons ajouté au modèle le rôle

modérateur des demandes de l'emploi dans la relation entre les ressources personnelles et l'engagement au travail. Maintenant, nous allons voir les déterminants spécifiques sélectionnés pour notre projet de recherche.

### **1.3 Les déterminants de l'engagement au travail chez les fonctionnaires québécois issus de la génération Y**

En vue de répondre à notre question de recherche (*quel est le rôle joué par l'engagement au travail dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et la rétention dans le poste?*), nous avons sélectionné, dans un premier temps, des demandes et des ressources de l'emploi, ainsi qu'une ressource personnelle, qui nous apparaissaient pertinentes compte tenu de la population de travailleurs à l'étude, soit ceux issus de la génération Y et œuvrant dans la fonction publique québécoise. Ainsi, trois ressources de l'emploi, une ressource personnelle et trois demandes de l'emploi ont été retenues, et les raisons qui motivent leur choix seront maintenant exposées.

#### **1.3.1 Les ressources de l'emploi**

Tel que mentionné précédemment, avec le départ à la retraite de la génération des baby-boomers, le monde du travail voit arriver une toute nouvelle génération de travailleurs, nés entre 1977 et 1997, ayant des valeurs différentes de celles de leurs prédécesseurs (Chrétien *et al.*, 2010). Ainsi, pour le choix des ressources, nous avons cherché à savoir si les travailleurs de la fonction publique québécoise issus de la génération Y ont accès à des ressources leur permettant non seulement de rencontrer les demandes de l'emploi, mais correspondant à leurs besoins, en lien avec leurs valeurs. Ainsi ces ressources seront plus susceptibles de favoriser leur engagement au travail et leur rétention dans le poste.

La première ressource de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des

fonctionnaires québécois issus de la génération Y est le **support des collègues**. Tout d'abord, les « Y » fonctionnent très bien en équipe, croient aux bénéfices de l'action collective et travaillent au profit du bien collectif (Salahuddin, 2010; Saba, 2009). Ils se distinguent de leurs aînés par le fait qu'ils ont en commun un très grand désir de coopération et de participation (Chrétien *et al.*, 2010). D'ailleurs, Salahuddin (2010) mentionne que pour motiver cette génération de travailleurs, il est intéressant de véhiculer des messages tels que : « Vous allez travailler avec d'autres gens intelligents et créatifs » ou « Vous et vos collègues pouvez aider à transformer cette société ». Ainsi, il semble pertinent de considérer le support des collègues comme une ressource de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y. Au regard des évidences empiriques, plusieurs études démontrent que le support des collègues est une ressource importante liée positivement à l'engagement au travail (e.g., Bakken et Torp, 2012; Bakker et Demerouti, 2008b; Xanthopoulou, *et al.*, 2009a; Hakanen *et al.*, 2005). Bien qu'il n'existe pas d'étude sur l'engagement au travail s'intéressant à la génération Y, il est justifié de croire que le support des collègues aura un effet positif similaire sur l'engagement au travail compte tenu de la pertinence de cette ressource de l'emploi pour les travailleurs de la génération Y.

La deuxième ressource de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y est l'**autonomie**. La génération Y se veut autonome et indépendante (Saba, 2009). Les « Y » sont motivés par des heures flexibles, un environnement de travail informel et un niveau de supervision ni trop grand, ni trop faible (Salahuddin, 2010). Les messages qui les motivent seraient plutôt du genre « Fais à ta manière » et « Il n'y a pas beaucoup de règles ici » (Salahuddin, 2010). Ainsi, il semble pertinent de considérer l'autonomie comme une ressource de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y. Au regard des évidences empiriques, plusieurs études révèlent un lien positif entre l'autonomie et l'engagement au travail (e.g., Bakken et Torp, 2012; a *et al.*, 2009; Bakker *et al.*, 2007; Hakanen *et al.*, 2005). Encore une fois, cette relation n'a pas été vérifiée spécifiquement auprès de la

génération de travailleurs à laquelle nous nous intéressons, mais l'importance que les « Y » accordent à l'autonomie nous laisse croire que cette ressource de l'emploi est susceptible de favoriser leur engagement au travail.

La troisième ressource de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y est le **partage d'information** qui se divise en deux sortes de partage d'information : ascendant (des employés de première ligne à la haute direction) et descendant (de la haute direction aux employés de première ligne). Les « Y » éprouvent un grand besoin de partager leurs idées. D'ailleurs, ils préfèrent les rapports d'égalité aux rapports hiérarchiques, et préfèrent les structures moléculaires où les choses sont appelées à évoluer rapidement (Saba, 2009). Ainsi, ils ont besoin d'être au courant de ce qui se passe dans l'organisation, ont le désir de communiquer leurs idées et s'attendent également à ce que les autres partagent les leurs afin de pouvoir tirer des bénéfices de l'action collective. Il semble donc pertinent de considérer le partage d'information comme une ressource de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y. Au regard des évidences empiriques, une étude de Bakker *et al.* (2007) démontre clairement que les ressources de l'emploi, incluant la circulation de l'information, sont liées positivement à l'engagement au travail des professeurs à l'étude. Malgré l'absence d'études sur l'engagement au travail des travailleurs issus de la génération Y, il est possible de croire que le partage d'information représente un facteur contributif important compte tenu de la pertinence de cette ressource de l'emploi pour la génération Y.

Pour résumer, dans ce projet de recherche, nous considérerons trois ressources de l'emploi, soit le support des collègues, l'autonomie et le partage d'information. Suivant le postulat du modèle de l'engagement au travail (Figure 1.1), nous examinerons l'influence de l'effet d'interaction entre les ressources et les demandes de l'emploi sur l'engagement au travail.

### **1.3.2 La capacité d'adaptation au changement comme ressource personnelle**

Pour notre modèle de recherche, nous avons fait le choix d'étudier qu'une seule ressource personnelle. Ce choix est motivé par le fait que la question de recherche porte sur le rôle des caractéristiques de l'emploi dans la rétention dans le poste des fonctionnaires québécois. Ainsi, les demandes et les ressources de l'emploi représentent ces caractéristiques dont nous étudions le rôle et c'est pourquoi nous en avons choisi plus d'une. Notre ressource personnelle joue donc un rôle secondaire dans notre modèle de recherche. La ressource personnelle pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y est la **capacité d'adaptation aux changements**. D'après Saba (2009), les « Y » seraient peu vulnérables aux changements. Ils aiment l'imprévu et explorent sans cesse de nouvelles façons de faire les choses (Tapscott, 1998; cité par Saba, 2009). Également, Alch (2000) soutient que cette génération voit les changements constants et turbulents comme normaux et est plus sensible à la possibilité d'effectuer des ajustements en cours de route et à prévoir un plan de contingence au cas où la stratégie de départ ne fonctionnerait pas. Ainsi, il semble que les « Y » aient une bonne capacité d'adaptation aux changements, cherchant de manière active à satisfaire leurs besoins au sein d'un environnement qui n'est plus le même. Il est possible de dire que les travailleurs issus de la génération Y, parce qu'ils sont davantage portés à réévaluer leur environnement et à revoir leur stratégie plutôt que de subir le changement, ont un style d'adaptation de style « actif ». Les styles d'adaptation actifs (*active coping style*) sont des réponses comportementales ou psychologiques visant à changer l'environnement ou la façon dont l'individu le perçoit (Rothman *et al.*, 2011). Or, Rothmann et ses collègues (2011) démontrent que les styles d'adaptation actifs favorisent l'engagement au travail des infirmières et des policiers. Malgré l'absence d'études ayant investigué le lien entre la capacité d'adaptation aux changements comme telle et l'engagement au travail, il semble pertinent d'inclure cette ressource personnelle dans notre modèle de recherche compte tenu du fait que les travailleurs de la génération Y sont susceptibles de posséder une telle ressource.

Suivant le postulat du modèle de l'engagement au travail (Figure 1.1), nous examinerons le rôle intermédiaire de celle-ci dans la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail. La relation entre les ressources de l'emploi et la capacité d'adaptation au changement n'a pas, elle aussi, fait l'objet d'études jusqu'à présent. Toutefois, quelques recherches fournissent un support indirect. Par exemple, Lazarus et Folkman (1984) démontrent que le support social, une ressource de l'emploi, accroît la propension de l'individu à adopter un style d'adaptation actif. Thoits (1986) explique ce phénomène, entre autres, par le fait que les collègues peuvent se donner des conseils sur la manière de modifier une situation afin de la rendre moins stressante. Également, l'autonomie, une autre ressource de l'emploi, exerce une influence sur le type de réponse à l'environnement choisie par l'individu : si celui-ci perçoit qu'il a peu de contrôle sur ses tâches, il sera moins susceptible d'adopter un style d'adaptation actif (Folkman, 1984 ; Latack, 1986). En effet, l'étude de Latack (1986) démontre que lorsque l'individu exerce une certaine forme de contrôle sur ses tâches, il adopte plus facilement des stratégies d'adaptation lui permettant de faire face aux facteurs de stress. Finalement, Sutton et Kahn (1987) avancent que les individus qui ont accès à une ressource de l'emploi comme de l'information, par exemple lorsqu'ils participent à la prise de décision, comprennent davantage les problèmes, ou changements, et cette compréhension leur permettent de réduire le stress et augmentent leur capacité d'adaptation (Sutton et Kahn, 1987). Donc, les études que nous venons de présenter suggèrent qu'il existerait un lien entre les ressources de l'emploi et la capacité d'adaptation aux changements.

### **1.3.3 Les demandes de l'emploi**

La première demande de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois est la **surcharge de travail**. La fonction publique québécoise, comme la majorité des entreprises québécoises, fait face à un contexte particulier en raison du départ à la retraite de nombreux fonctionnaires et du nombre insuffisant de travailleurs de la nouvelle génération pour faire face au phénomène de vieillissement de la population (Rinfret, Ngo Manguelle et Lortie-Lussier, 2009). Le

décret de la politique de réduction des effectifs de la fonction publique québécoise de 1997 annonçait que le gouvernement du Québec prévoyait ne remplacer qu'un employé sur deux partant à la retraite d'ici 2014, de manière à réduire de 20 % ses effectifs entre 2004 et 2014 (environ 16 000 « équivalents temps complet ») (Fortier, 2010; Rinfret *et al.*, 2009; Gouvernement du Québec, 2004). Pour accélérer le processus des départs et dans l'objectif d'atteindre le déficit zéro de la dette publique québécoise à l'an 2000, des mesures de départ volontaire ont été mises en place pour favoriser le départ à la retraite de nombreux fonctionnaires. Alors que cette mesure prévoyait encourager le départ de près de 15 000 fonctionnaires, 37 000 en ont profité (Rinfret *et al.*, 2009). Quelques années après l'adoption de cette politique, Rinfret *et al.* (2009) ont réalisé une enquête afin d'explorer les impacts de cette réduction des effectifs sur les fonctionnaires québécois encore en poste. Les résultats indiquent que près de la moitié (47,1 %) des fonctionnaires sondés se sentent surchargés, soit de moyennement à très fortement. D'ailleurs, Fortier (2010) mentionne que « la surcharge de travail de ceux qui restent et doivent assumer l'injonction croissante de faire toujours plus avec moins, sous la pression d'une reddition de comptes et d'une gestion de la performance toujours plus pointue et multiple, entraîne des coûts humains dont on ne mesure pas encore l'ampleur » (p.819). Ainsi, il nous apparaît pertinent de considérer la surcharge de travail comme une demande de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois. Les travailleurs de la génération Y sont susceptibles d'être particulièrement sensibles à cette demande puisqu'il a été démontré que la charge de travail quotidienne est fortement corrélée au conflit travail-famille (Ilies, Schwind, Wagner, Johnson, Derue et Ilgen, 2007). Or, les « Y » n'hésiteront pas à changer d'emploi s'ils considèrent qu'ils obtiendront un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle (Chrétien *et al.*, 2010). Au regard des évidences empiriques, la surcharge de travail est l'une des demandes les plus souvent étudiées dans les recherches sur l'engagement au travail (e.g., Bakker *et al.*, 2007 ; Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2005 ; Schaufeli et Bakker, 2004). Cependant, son rôle modérateur semble n'avoir été examiné que dans deux études (Bakker *et al.*, 2007 ; Hakanen *et al.*, 2005), et ce auprès d'enseignants et de dentistes. Entre autres, l'étude de Bakker et ses collègues

(2007) démontre que les ressources de l'emploi favorisent l'engagement au travail lorsque les enseignants font face à des comportements inadéquats de la part de leurs élèves, devant ainsi effectuer davantage de discipline. Compte tenu de la pertinence de cette demande de l'emploi pour les travailleurs de la génération Y, il est possible de croire que la surcharge de travail aura un effet similaire sur la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail auprès des fonctionnaires québécois issus de la génération Y.

La deuxième demande de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois est la **lourdeur bureaucratique**. De par la nature fortement hiérarchisée de la structure du gouvernement du Québec, les fonctionnaires sont souvent contraints d'agir en respectant des règles et des procédures strictes. D'ailleurs, peu après son élection en avril 2003, le gouvernement libéral de Jean Charest lançait, pour faire face aux critiques quant à la lourdeur bureaucratique et l'inefficacité de l'État, son plan de réingénierie de l'État (Fortier, 2010). Cela faisait suite à l'adoption de la loi sur l'administration publique en mai 2000, cette dernière visant explicitement à transformer le fonctionnement interne principalement axé sur le respect de règles et de procédures en un système de gestion donnant plus de liberté aux gestionnaires, augmentant ainsi leur niveau d'imputabilité (Rouillard, Montpetit, Gagnon et Fortier, 2004). Par contre, le gouvernement changea rapidement d'idée et transforma cette ambitieuse « réingénierie » en une simple opération de « modernisation » visant à simplifier, regrouper et recentrer les activités, programmes et structures (Facal et Bernier, 2008). Fortier (2010) dénote certains paradoxes en marge du plan de « réingénierie » initial. En effet, elle remarque qu'au lieu de réduire la taille de l'État et de débureaucratiser son fonctionnement, le plan de « modernisation » prévoit la création d'organismes, de nouveaux dispositifs de contrôle et de bureaucratization. Ainsi, au lieu de décentraliser et d'accroître la marge de manœuvre et de flexibilité, le plan de « modernisation » démontre une certaine forme de recherche de contrôle et de centralisation (Fortier, 2010). Donc, puisque la lourdeur bureaucratique semble toujours présente au sein du gouvernement provincial, il nous apparaît pertinent de considérer cette demande comme une

demande de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois. D'ailleurs, les travailleurs de la génération Y sont susceptibles d'être particulièrement sensibles à cette demande puisqu'ils préfèrent les structures aplaties aux structures fortement hiérarchisées, ces dernières constituant une entrave sérieuse à leur désir de créativité (Saba, 2009). Au regard des évidences empiriques, seulement deux études sur l'engagement au travail (e.g., Bakker *et al.*, 2007 ; Hakanen *et al.*, 2005) ont vérifié le rôle modérateur des demandes de l'emploi et il s'avère difficile d'établir un lien direct entre l'une des demandes ayant été examinées et la demande que nous souhaitons inclure dans notre modèle de recherche, soit la lourdeur bureaucratique. Ainsi, bien que cette demande ne semble pas avoir été étudiée jusqu'à présent en tant que variable modératrice, nous considérons qu'il est tout de même important de l'inclure dans notre modèle en raison du contexte actuel de la fonction publique québécoise et compte tenu de la pertinence de cette demande de l'emploi pour les travailleurs de la génération Y.

La troisième demande de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois sont les **demandes émotionnelles**. D'après le rapport de Rinfret *et al.* (2009), plusieurs fonctionnaires éprouvent des problèmes de santé psychologique, principalement des problèmes d'épuisement émotionnel, ceux-ci étant rapportés par un peu plus d'un tiers d'entre eux (35,3 %). Ces travailleurs mentionnent se sentir « assez souvent ou très souvent vidés, frustrés et épuisés par leur travail, stressés par le contact direct avec les gens » (Rinfret *et al.*, 2009, p.849). Ainsi, il semble pertinent de considérer les demandes émotionnelles comme une demande de l'emploi pouvant influencer l'engagement au travail des fonctionnaires québécois. Tout comme la surcharge de travail, ce type de demande peut nuire considérablement à la conciliation travail-vie personnelle. En effet, Ilies *et al.* (2007) ont démontré que les états affectifs vécus par les individus au travail ont tendance à persister une fois de retour à la maison. Ainsi, des demandes émotionnelles élevées engendrent chez le travailleur des émotions négatives qui ont tendance à persister en dehors du travail et à avoir un impact négatif sur sa vie personnelle. Ceci étant dit, les travailleurs de la génération Y sont susceptibles d'être particulièrement sensibles à

cette demande qui a des implications pour la conciliation travail-vie personnelle, une valeur à laquelle les « Y » sont attachés (Chrétien *et al.*, 2010). Au regard des évidences empiriques, le rôle modérateur des demandes émotionnelles sur la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail a été examiné dans le cadre de l'étude de Hakanen et ses collègues (2005). En effet, ils ont exploré les impacts d'une réforme juridique sur la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail. Cette réforme a fait en sorte que, depuis décembre 2002, tous les citoyens finlandais ont le droit aux soins dentaires et que ceux-ci sont supportés par la société. Ainsi, ces changements ont amené une augmentation de la charge de travail des dentistes. Également, les chercheurs se sont intéressés à la dissonance émotionnelle (demande d'emploi) pouvant résulter de ces changements et ils ont regardé le rôle de ce concept (demande de l'emploi) dans la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail. Les résultats indiquent que l'effet bénéfique des ressources de l'emploi sur l'engagement au travail est plus important dans des conditions de demandes élevées, c'est-à-dire lorsque les dentistes font face à de la dissonance émotionnelle, à de la surcharge de travail qualitative, à des changements négatifs et à un environnement physique problématique. Compte tenu de la pertinence de cette demande de l'emploi pour les travailleurs de la génération Y, il est possible de croire que les demandes émotionnelles auront un effet similaire sur la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail auprès des fonctionnaires québécois issus de la génération Y.

Ainsi, dans ce projet de recherche, nous considérerons trois demandes de l'emploi, soit la surcharge de travail, la lourdeur bureaucratique et les demandes émotionnelles liées aux interactions sociales. Suivant le postulat du modèle de l'engagement au travail (Figure 1.1), nous examinerons le rôle modérateur de ces demandes sur la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail.

En somme, notre modèle de recherche comprend une ressource personnelle, soit la capacité d'adaptation au changement. Cette dernière occupe un rôle intermédiaire

dans la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail, car les ressources de l'emploi permettent de générer davantage de ressources personnelles, lesquelles sont également un déterminant de l'engagement au travail. Dans la section qui suit, nous nous pencherons sur les conséquences de l'engagement au travail dans la perspective de répondre à la problématique de recherche, soit la rétention en poste des fonctionnaires québécois issus de la génération Y.

## **1.4 Les conséquences de l'engagement au travail**

Selon le modèle de l'engagement au travail (Hakanen et Roodt, 2010) illustré à la Figure 1.1, l'engagement au travail joue un rôle intermédiaire dans la relation entre les ressources de l'emploi et personnelle et des conséquences positives telles que l'engagement organisationnel et la rétention. Ce projet de recherche s'intéressant à la problématique de rétention dans le poste des fonctionnaires québécois issus de la génération Y, il nous semble pertinent d'examiner l'influence de l'engagement au travail sur les attitudes à l'égard du poste occupé, celles-ci pouvant potentiellement expliquer la rétention dans le poste. Ainsi, deux attitudes nous apparaissant pertinentes seront maintenant discutées : la perception d'adéquation personne-poste et l'intention de quitter le poste.

### **1.4.1 Engagement au travail et perception d'adéquation personne-poste**

Bien que, dans ce mémoire, nous considérons la perception d'adéquation personne-poste comme étant une conséquence de l'engagement au travail, il est important de reconnaître que, dans la littérature, cette perception est réputée précéder les attitudes au travail. Ainsi, dans l'étude de Meyer (1997), la perception d'adéquation personne-poste est considérée comme un déterminant de certaines formes d'engagement, principalement l'engagement organisationnel. Ensuite, Lauver et Kristof-Brown (2001) ont démontré que la perception d'adéquation personne-poste est un

déterminant d'attitudes spécifiques au travail de l'individu, mais ces chercheurs ne font jamais référence directement à notre forme d'engagement au travail.

Bien que nous reconnaissons que cette perspective voulant que la perception d'adéquation personne-poste soit un antécédent de l'engagement au travail, il existe au moins un argument permettant de soutenir une relation inverse. Nous avons déjà établi que l'une des dimensions de l'engagement au travail, l'absorption au travail, se rapproche considérablement du concept de «flow». Or, lorsqu'un individu connaît un épisode de «flow», il n'en est jamais conscient sur le coup, entre autres parce qu'il perd la notion du temps et la conscience de soi (Jackson et Marsh, 1996). Ce n'est qu'une fois cet état passé qu'il pose un regard sur ce qu'il vient de vivre et trouve des explications à cet état d'esprit qu'il vient de connaître. Selon la théorie de l'attribution, les individus chercheraient à s'expliquer les comportements d'autrui (Kelley, 1967). De la même manière, l'individu chercherait à s'expliquer ses propres comportements. Il s'autoattribuerait des causes à ses propres comportements. Ainsi, puisqu'un individu qui connaît un état d'engagement au travail vit, par définition, des périodes d'absorption semblables à l'expérience épisodique du « flow », ce n'est que lorsqu'il se sera détaché de cet état persistant et envahissant, mais positif et épanouissant, qu'il cherchera une explication au niveau d'adéquation ressenti avec son poste. Il reconnaîtra que son travail lui donne de l'énergie (vigueur), qu'il est fortement investi dans son travail (investissement) et qu'il est absorbé lorsqu'il exécute ses tâches (absorption). Par le fait même, il reconnaîtra qu'il est engagé vis-à-vis de son travail.

Edwards (1991; cité par Maynard *et al.*, 2006) distingue deux types d'adéquation personne-poste. D'une part, il y a adéquation lorsque les besoins de l'individu sont comblés par les ressources de l'emploi. D'autre part, il y a adéquation lorsque l'individu possède les compétences (connaissances, habiletés, attitudes) pour répondre aux demandes de l'emploi. Or, l'engagement au travail est un état psychologique sujet à renforcer la perception qu'ont les employés de leur niveau

d'adéquation avec le poste occupé, et ce, tant en regard de leurs besoins que de leurs compétences.

D'une part, l'engagement au travail est susceptible de favoriser l'adéquation besoins-ressources. Selon le modèle de l'engagement au travail (Hakanen et Roodt, 2010), cet état psychologique est observé chez les individus fortement motivés, ceux-ci ayant accès à des ressources suffisantes pour faire face aux demandes de l'emploi. En fait, les ressources de l'emploi augmentent la motivation en permettant de combler des besoins psychologiques fondamentaux de l'employé, soit les besoins d'autonomie, d'appartenance et de compétence (Ryan et Frederick, 1997). Ainsi, puisque la satisfaction de ces besoins tend à accroître la motivation et que les individus fortement motivés sont susceptibles de ressentir un état d'engagement au travail, il est justifié de penser que l'engagement au travail puisse mener ceux-ci à reconnaître que leurs besoins sont comblés par les ressources de l'emploi. Ce jugement d'adéquation besoins-ressources ne peut être posé sans la présence de l'état d'esprit positif et épanouissant lié au travail qu'est l'engagement au travail. Autrement dit, c'est sur la base de son niveau d'engagement au travail que l'employé sera enclin à reconnaître que s'il est aussi fortement engagé au travail, cela doit être dû au fait que celui-ci lui permet de satisfaire ses besoins. Il perçoit alors une adéquation entre ses besoins et les ressources que lui offre son emploi.

De l'autre, l'engagement au travail est susceptible de favoriser l'adéquation compétences-demandes. En fait, les ressources de l'emploi et les ressources personnelles augmentent le sentiment de compétence ce qui fait en sorte que, en situation de demandes élevées, l'individu est susceptible de ressentir un état d'engagement au travail. Les employés qui se sentent compétents tendent vers des objectifs ambitieux (Leiter et Bakker, 2010) et sont susceptibles de les atteindre grâce à l'état d'engagement au travail dans lequel ils sont. L'atteinte des objectifs de travail les amènent ensuite à faire le constat d'une adéquation entre les demandes de leur emploi et leurs compétences.

Tel que mentionné précédemment, aucune recherche ne semble avoir, jusqu'à aujourd'hui, examiné la relation entre notre concept d'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste. Ainsi, nous nous sommes tourné vers des études ayant investigué la relation entre l'engagement au travail et un concept proche de celui de l'adéquation personne-poste, soit celui de la satisfaction au travail. Au début de cette revue de littérature, nous avons établi que la satisfaction au travail est un concept distinct de celui de l'engagement au travail. Or, un parallèle plus évident existe entre les concepts de satisfaction au travail et de perception d'adéquation personne-poste du fait que tous les deux réfèrent à comment l'individu se sent vis-à-vis de son travail ou se juge affecté par celui-ci. Bien que ces deux concepts soient similaires, nous croyons que la perception d'adéquation personne-poste précède la satisfaction au travail. En fait, l'individu évalue, en premier lieu, l'adéquation entre ses besoins et les ressources de l'emploi et celle entre ses compétences et les demandes de l'emploi. C'est cette évaluation qui, lorsque positive, l'amène à constater qu'il est satisfait de son travail. La satisfaction au travail est un état émotionnel agréable et positif résultant d'une appréciation de son travail (Locke, 1976) qui repose sur plusieurs considérations (e.g., avantages sociaux, support du superviseur, formation) et non pas uniquement sur l'évaluation que l'individu fait de son niveau d'adéquation avec le poste. Cela dit, nous n'avons trouvé qu'une seule étude ayant examiné et démontré que l'engagement au travail est lié positivement à la satisfaction au travail (Schaufeli, Toon et Van Rhenen, 2008).

Afin d'être en mesure de mieux justifier notre modèle de recherche, nous avons cru bon de consulter également les études ayant examiné la relation entre la satisfaction au travail et l'épuisement professionnel, soit le concept opposé à celui de l'engagement au travail. Ainsi, l'étude longitudinale de Wolpin, Burke et Greenglass (1991) démontre que l'épuisement professionnel entraîne une baisse du niveau de satisfaction au travail. Également, l'étude plus récente de Schaufeli, Toon et Van Rhenen (2008) démontre que la satisfaction au travail est liée positivement à l'engagement au travail et négativement à l'épuisement professionnel.

### **1.4.2 Perception d'adéquation personne-poste et intention de quitter le poste**

Une attitude susceptible d'être liée de manière indirecte à l'engagement au travail, à travers la perception d'adéquation personne-poste, et d'expliquer la rétention dans le poste est l'intention de quitter le poste. De manière générale, l'intention de quitter fait référence à l'attitude des salariés face à l'idée de quitter leur organisation ou leur poste; il ne s'agit donc pas de l'action même de quitter (Mobley, Griffeth, Hand et Meglino, 1979). De nombreux chercheurs considèrent néanmoins que cette intention est l'indicateur le plus efficace pour prédire le taux de roulement réel (e.g., Liou, 2009; Brown et Peterson, 1993; Randall, 1990; Shore, Newton et Thorton, 1990). Au niveau empirique, la métaanalyse de Kristof-Brown, Ryan, Zimmerman et Johnson (2005) rapporte une corrélation négative entre l'adéquation personne-poste et l'intention de quitter. Les études incluses dans cette métaanalyse mesurent, dans une majorité, l'intention de quitter l'organisation. Néanmoins, il demeure que l'individu qui quitte l'organisation quitte aussi son poste. Par ailleurs, Hollenbeck (1989; cité par Lauver et Kristof-Brown, 2001) démontre qu'une faible adéquation personne-poste est associée à un taux de roulement plus élevé dans le poste (taux de roulement interne), mais n'est pas liée au taux de roulement externe, soit celui engendré par les employés qui quittent l'organisation. Becker et Billings (1993; cités par Lauver et Kristof-Brown, 2001) expliquent qu'une personne qui développe une bonne adéquation avec son organisation devient « globalement engagée »; en ce qui a trait à sa mobilité, elle sera plus encline à quitter son poste, si l'adéquation avec celui-ci est faible, tout en demeurant au sein de l'organisation.

Pour résumer, nous avons démontré que les ressources et les demandes de l'emploi, ainsi que la ressource personnelle, en favorisant l'engagement au travail, peuvent accroître la perception d'adéquation entre la personne et son poste. En effet, pour que l'individu perçoive qu'il s'apparie bien à son poste, il faut que les ressources de l'emploi lui permettent de satisfaire ses besoins et que ses compétences lui permettent de répondre aux demandes de l'emploi. L'engagement au travail, qui découle

notamment d'une exposition à des ressources et des demandes de l'emploi élevées, devient alors un signe que son poste comble des besoins importants pour lui et qu'il est sûr de pouvoir répondre aux défis imposés par son environnement. Enfin, nous avons démontré le lien entre la perception d'adéquation personne-poste et l'intention de quitter son poste.

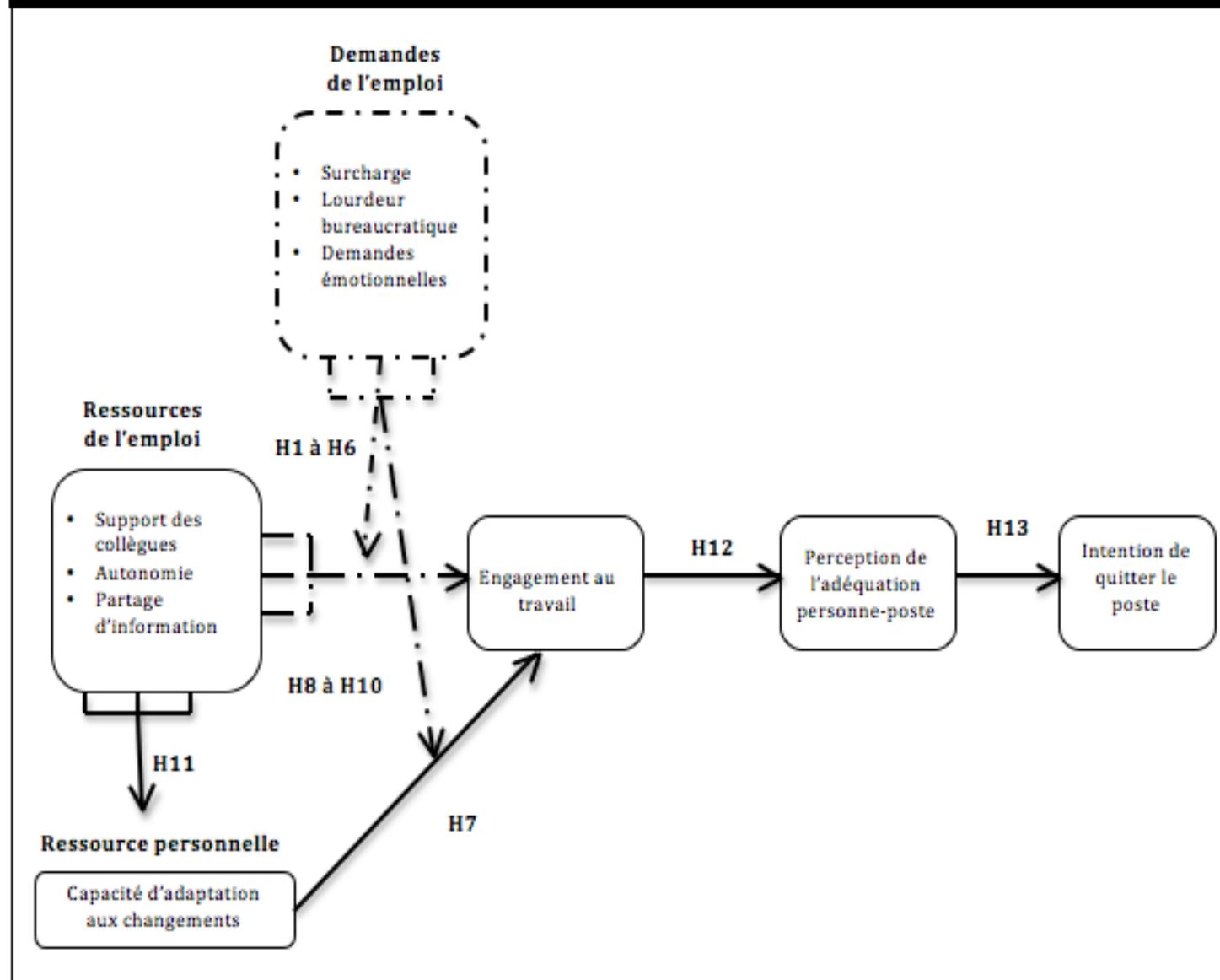
## Chapitre 2 : cadre conceptuel

L'objectif général de cette étude est d'examiner le rôle joué par l'engagement au travail dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et la rétention dans le poste. Dans la partie qui suit, nous décrivons en détail notre modèle de recherche présenté à la Figure 2.1, celui-ci prenant appui sur le modèle de l'engagement au travail de Hakanen et Roodt (2010) présenté à la Figure 1.1. Pour ce faire, nous reprendrons quelques-uns des arguments clés présentés dans notre revue de littérature.

D'abord, notre modèle de recherche (Figure 2.1) inclut trois ressources de l'emploi qui s'avèrent particulièrement pertinentes puisqu'elles rejoignent directement les valeurs de la population à l'étude. En effet, la génération Y fonctionne très bien en équipe et croit aux bénéfices de l'action collective (Salahuddin, 2010; Saba, 2009). Le **support des collègues** est donc une ressource susceptible d'être valorisée par cette génération de travailleurs. Ensuite, elle se veut autonome et indépendante (Saba, 2009), de là la pertinence d'inclure l'**autonomie** dans notre modèle de recherche. Enfin, le **partage d'information** nous apparaît être une ressource importante pour les fonctionnaires appartenant à la génération Y parce qu'ils ont un grand besoin de partager leurs idées et de collaborer, et ils croient que les structures hiérarchiques constituent une embûche à leur besoin de créativité (Saba, 2009).

Puis, en ce qui concerne la ressource personnelle sélectionnée, Alch (2000) mentionne que les travailleurs de la génération Y sont peu vulnérables aux changements, étant plus ouverts à d'éventuels changements en cours de route et ayant l'habitude de prévoir un plan de contingence. Ainsi, la **capacité d'adaptation aux changements** semble être une ressource détenue par ces travailleurs.

Figure 2.1 Modèle de recherche



Quant aux demandes de l'emploi, elles ont été sélectionnées à partir du contexte actuel de la fonction publique québécoise qui fait face à un renouvellement de sa main-d'œuvre et a décidé de ne remplacer qu'un départ à la retraite sur deux (Rinfret *et al.*, 2009). D'abord, le rapport de Rinfret *et al.* (2009) démontre que près de la moitié des fonctionnaires québécois se sentent surchargés, soit 47,1 %. Ensuite, Facal *et al.* (2008) et Fortier (2010) révèlent que la structure fortement hiérarchisée du gouvernement provincial demeure encore bien présente. Finalement, Rinfret *et al.* (2009) constatent que plusieurs fonctionnaires éprouvent des problèmes de santé psychologique, principalement des problèmes d'épuisement émotionnel, lesquels sont rapportés par un peu plus d'un tiers d'entre eux (35,3 %). Ces derniers prétendent se sentir souvent vidés, frustrés et épuisés par leur travail, stressés par le contact direct avec les gens (Rinfret *et al.*, 2009). Ainsi, la **surcharge de travail**, la **lourdeur bureaucratique** et les **demandes émotionnelles** sont les demandes considérées dans le cadre de cette étude.

Dans le chapitre précédent, l'influence positive des ressources de l'emploi sur l'engagement au travail a été justifiée d'un point de vue théorique par la présence d'un processus de motivation intrinsèque (Ryan et Frederick, 1997) et extrinsèque (Meijman et Mulde, 1998; cités par Bakker et Demerouti, 2008b). La relation positive entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail est également supportée par un certain nombre d'études (e.g., Halbesleben, 2010; Schaufeli *et al.*, 2008a; Schaufeli et Bakker, 2004). Les ressources sélectionnées pour notre étude ont toutes démontré une relation significative avec l'engagement au travail dans le cadre de recherches sur ce concept (e.g., Bakken et Torp, 2012; Xanthopoulou *et al.*, 2009a; Bakker et Demerouti, 2008b; Bakker *et al.*, 2007). Quant au rôle modérateur des demandes de l'emploi, celui-ci s'explique par la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2002; cité par Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007) qui postule que le potentiel motivationnel des ressources est exacerbé d'abord et avant tout dans un contexte de menace ou de perte réelle de ressources (Hobfoll, 1998; cité par Hakanen et Roodt, 2010). Les demandes de l'emploi étant elles-mêmes une menace pour les ressources de l'emploi de l'individu,

celles-ci devraient augmenter la force de la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail. D'ailleurs, cet effet exacerbant des demandes de l'emploi est supporté par quelques études (e.g., Bakker *et al.*, 2007; Hakanen *et al.*, 2005).

Par ailleurs, les résultats de ces études suggèrent que le potentiel motivationnel des ressources dépendrait de la combinaison ressource-demande. Ainsi, nous ne nous attendons pas à observer un effet d'interaction significatif pour toutes les combinaisons possibles de ressources et de demandes de l'emploi.

En ce qui concerne le **support des collègues**, Seers, Mc Gee, Serey et Gaen (1983) soutiennent que son impact est plus grand en situation de stress, car cette ressource n'est pas nécessaire lorsque les individus ne font pas face à des situations stressantes. Or, la surcharge de travail (Bakker *et al.*, 2007), la lourdeur bureaucratique (Burke, Greenglass et Schwarzer, 1996) et les demandes émotionnelles (Hakanen *et al.*, 2005) sont des demandes de l'emploi qui sont des facteurs de stress et qui devraient augmenter la force de la relation entre le support des collègues et l'engagement au travail. Par conséquent, nous formulons les trois hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1: La surcharge de travail augmente la force de la relation positive entre le support des collègues et l'engagement au travail.*

*Hypothèse 2: La lourdeur bureaucratique augmente la force de la relation positive entre le support des collègues et l'engagement au travail.*

*Hypothèse 3: Les demandes émotionnelles liées aux interactions sociales augmentent la force de la relation positive entre le support des collègues et l'engagement au travail.*

En ce qui concerne **l'autonomie**, Van Yperen et Hagedoorn (2003) démontrent que lorsque le niveau d'autonomie est élevé, la surcharge de travail résulte en une augmentation de la motivation intrinsèque. Également, Hakanen *et al.* (2005) observent que les ressources de l'emploi, dont l'autonomie, ont une influence plus grande sur l'engagement au travail lorsque les demandes, notamment émotionnelles, sont élevées. Par conséquent, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

*Hypothèse 4: La surcharge de travail augmente la force de la relation positive entre l'autonomie et l'engagement au travail.*

*Hypothèse 5: Les demandes émotionnelles liées aux interactions sociales augmentent la force de la relation positive entre l'autonomie et l'engagement au travail.*

En ce qui concerne le **partage d'information**, nous n'avons pas été en mesure de trouver des recherches démontrant que la saillance de cette ressource est plus élevée dans une situation de demandes élevées. Toutefois, nous croyons que la lourdeur bureaucratique pourrait venir augmenter la force de la relation entre le partage de l'information et l'engagement au travail. En fait, une des facettes du concept de lourdeur bureaucratique est la circulation de l'information à travers l'organisation. Ainsi, l'individu qui travaille dans une organisation caractérisée par une lourdeur bureaucratique percevra le partage d'information comme une ressource encore plus importante puisqu'il travaille normalement dans un environnement où l'information circule difficilement. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 6: La lourdeur bureaucratique augmente la force de la relation positive entre le partage d'information et l'engagement au travail.*

Ensuite, des chercheurs ont démontré que plus les ressources personnelles d'un individu sont grandes, plus l'image qu'il a de lui-même est positive et plus il serait enclin à percevoir une cohérence entre ses capacités et ses objectifs de travail (Judge, Bono, Erez et Locke, 2005; cité par Bakker *et al.*, 2008a). Cette cohérence est susceptible d'accroître la motivation intrinsèque et, de ce fait, l'engagement au travail, entre autres parce que cela permet à l'individu de combler ses besoins fondamentaux d'autonomie et de compétence. Sur le plan empirique, des études supportent la relation positive entre les ressources personnelles et l'engagement au travail (e.g., Bakker *et al.*, 2008a; Mauno *et al.*, 2007). Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons à une ressource personnelle en particulier, soit la capacité d'adaptation aux changements. Malgré l'absence d'études ayant investigué le lien entre la capacité d'adaptation au changement et l'engagement au travail, Rothmann *et al.* (2011) démontrent que les styles d'adaptation actifs (*active coping style*) en général favorisent l'engagement au travail des infirmières et des policiers. Notre étude apporte donc une contribution empirique en examinant spécifiquement la relation entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail. Ainsi, l'hypothèse suivante est formulée :

*Hypothèse 7: La capacité d'adaptation aux changements est liée positivement à l'engagement au travail.*

Bien que cette relation n'ait jamais été testée auparavant, nous croyons que l'effet exacerbant des demandes de l'emploi sur la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail peut également être présent avec la ressource personnelle. Tel que discuté précédemment, le potentiel motivationnel des ressources de l'emploi est augmenté lorsque celles-ci sont menacées, notamment par la présence de demandes de l'emploi élevées. En fait, lorsqu'elles sont menacées, les individus investissent les ressources qu'ils possèdent afin de les protéger. Ainsi, nous croyons que l'individu qui fait face à des demandes élevées utilisera davantage sa capacité d'adaptation aux changements afin de faire face à ces facteurs de stress. De ce fait,

l'augmentation de la sollicitation de cette ressource exacerbe, en même temps, son potentiel motivationnel. Il nous semble donc justifié de croire que les trois demandes de l'emploi puissent jouer un rôle modérateur sur la relation entre la **capacité d'adaptation aux changements** et l'engagement au travail. Par conséquent, nous formulons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 8: La surcharge de travail augmente la force de la relation positive entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail.*

*Hypothèse 9: La lourdeur bureaucratique augmente la force de la relation positive entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail.*

*Hypothèse 10: Les demandes émotionnelles liées aux interactions sociales augmentent la force de la relation positive entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail.*

Également, le lien entre la ressource personnelle et les ressources de l'emploi a été discuté dans le chapitre précédent et s'explique par la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 2002; cité par Xanthopoulou *et al.*, 2009a). Selon cette théorie, en l'absence de stress, les individus vont investir les ressources qu'ils possèdent pour acquérir d'autres ressources. Ainsi, nous croyons que les ressources de l'emploi de notre modèle de recherche peuvent influencer positivement la capacité d'adaptation aux changements, ces ressources étant nécessairement bénéfiques pour aider l'individu à s'adapter aux changements auxquels il fait face. D'ailleurs, alors que d'autres confirment le lien positif entre les ressources de l'emploi et les ressources personnelles (e.g., Xanthopoulou *et al.*, 2009a ; Xanthopoulou *et al.*, 2007). Plus spécifiquement, Lazarus et Folkman (1984) démontrent que le support des collègues

accroît la propension de l'individu à adopter un style d'adaptation actif. Également, l'étude de Latack (1986) démontre que lorsque l'individu exerce une certaine forme de contrôle sur ses tâches, il adopte plus facilement des stratégies d'adaptation lui permettant de faire face aux facteurs de stress. Finalement, bien que nous n'ayons pas trouvé de support empirique, Sutton et Kahn (1987) avancent que les individus qui ont accès à plus d'information, notamment par la participation à la prise de décision, comprennent davantage les problèmes, ou changements, et cette compréhension leur permet de réduire le stress et augmente leur capacité d'adaptation. Par conséquent, nous formulons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 11 : Les ressources de l'emploi (support des collègues, autonomie, partage d'information) sont liées positivement à la capacité d'adaptation aux changements.*

*Hypothèse 11a : Le support des collègues est lié positivement à la capacité d'adaptation aux changements.*

*Hypothèse 11 b : L'autonomie est liée positivement à la capacité d'adaptation aux changements.*

*Hypothèse 11c : Le partage d'information est lié positivement à la capacité d'adaptation aux changements.*

Notre étude cherche à mieux comprendre le lien entre l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y et la rétention dans le poste. En fait, cette relation entre l'engagement au travail et la rétention dans le poste peut s'expliquer à travers deux attitudes qu'ont les employés vis-à-vis de leur poste, soit la perception d'adéquation personne-poste et l'intention de quitter le poste. Tel que stipulé au chapitre précédent, il nous semble justifié de croire au lien entre l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste, bien qu'il n'ait

pas encore été démontré empiriquement. En effet, l'adéquation personne-poste fait référence à deux types d'adéquation, soit l'adéquation entre les ressources de l'emploi et les besoins de l'individu, et celle entre les demandes de l'emploi et les compétences de l'individu (Edwards, 1991; cité par Maynard, Joseph et Maynard, 2006). Or, puisque la satisfaction des besoins individuels par les ressources de l'emploi tend à accroître la motivation (Ryan et Frederick, 1997) et que les individus fortement motivés sont susceptibles de ressentir un état d'engagement au travail, il est justifié de penser que l'engagement au travail peut emmener ces individus à reconnaître que leurs besoins sont comblés par les ressources de l'emploi.

Également, l'engagement au travail est susceptible de favoriser l'adéquation compétences-demandes puisque les employés engagés, se sentant pleinement compétents et prêts à s'investir corps et âme dans leur travail, tendent habituellement vers des objectifs ambitieux (Leiter et Bakker, 2010). L'engagement au travail augmente donc la perception qu'ont les individus de leur niveau de compétence. Les ressources de l'emploi, ainsi que les ressources personnelles, augmentent le sentiment de compétence et favorisent la création d'un état d'engagement au travail. Ainsi, l'individu se sentira pleinement compétent pour atteindre ses objectifs et faire face aux demandes de l'emploi, ce qui l'emmènera à faire le constat d'une adéquation entre ses compétences et les demandes de l'emploi. Également, puisque notre modèle de recherche postule que l'engagement au travail est le résultat de ressources et de demandes élevées, les employés engagés percevront nécessairement une adéquation compétences-demandes. Puisque le modèle d'engagement au travail ne postule pas de variable intermédiaire entre l'engagement au travail et les conséquences pour l'organisation, notre étude contribue théoriquement avec l'ajout de la perception d'adéquation personne-poste entre ces deux variables. Également, le lien entre l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste n'ayant jamais été étudié, notre projet de recherche contribue également en ce sens. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 12 : L'engagement au travail est lié positivement à la perception d'adéquation personne-poste.*

Enfin, nous avons vu précédemment que, selon la métaanalyse de Kristof-Brown *et al.* (2005), la perception d'adéquation personne-poste est négativement et fortement liée à l'intention de quitter, laquelle peut être liée à l'organisation ou au poste. Toutefois, l'étude d'Hollenbeck (1989; cité par Lauver et Kristof-Brown, 2001) fournit un support empirique à l'effet qu'une faible adéquation personne-poste est associée à un taux de roulement élevé dans le poste (taux de roulement interne). Bien que notre problématique de recherche fait référence à la rétention des fonctionnaires québécois, nous avons fait le choix de mesurer l'intention de quitter son poste, plutôt que l'action elle-même de le quitter. Ce choix est motivé par le fait que cette étude est réalisée pour répondre aux exigences de la M.Sc. et par les contraintes de temps qui nous ont emmenés à choisir cette échelle de mesure, plutôt que celle de la rétention. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 13 : La perception d'adéquation personne-poste est liée négativement à l'intention de quitter son poste*

## **Chapitre 3 : méthodologie**

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté les éléments conceptuels, théoriques et empiriques en lien avec notre étude. Maintenant, il s'avère essentiel de présenter la méthodologie que nous emprunterons pour tester nos hypothèses de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons la stratégie de recherche utilisée. Dans un deuxième temps, il sera question du terrain de recherche et de l'échantillon utilisé pour valider notre modèle de recherche. Dans un troisième temps, nous exposerons et justifierons le choix de la méthode de collecte de données. Finalement, les échelles de mesure sélectionnées pour mesurer les variables à l'étude seront dévoilées.

### **3.1 Stratégie de recherche**

Afin de tester notre modèle de recherche présenté à la Figure 1.2, nous privilégions l'approche quantitative. Cette approche consiste à effectuer une revue de littérature, tel que nous l'avons fait, sur ce qui a été écrit sur le phénomène que l'on tente d'expliquer afin d'élaborer, à partir d'hypothèses, un schéma conceptuel (Fortin, 2010). L'approche quantitative utilise des outils d'analyse mathématiques et statistiques en vue de décrire, expliquer et prédire des phénomènes par le biais de concepts opérationnalisés sous forme de variables mesurables qui sont mises en relation (Fortin, 2010). Or, il est important de mentionner que, comme dans toute démarche scientifique, la démarche quantitative comporte certaines limites. D'après Amyotte (2002), la quantification des concepts par des indicateurs mesurables constitue la principale limite. Le danger est de simplifier un phénomène multidimensionnel en le mesurant à l'aide d'indicateurs ne capturant qu'une seule facette du concept à l'étude. Ainsi, il s'avère essentiel de sélectionner des indicateurs valides et fidèles qui mesurent le concept à l'étude sous toutes ses facettes. Ces échelles de mesure seront présentées dans la partie portant sur les outils de collecte de données. Malgré ses limites, l'approche quantitative offre plusieurs avantages dont

celui de permettre la généralisation des résultats d'un échantillon auprès d'une population entière (Amyotte, 2002). De plus, la mesure des concepts est objective et précise puisque les concepts étudiés doivent être opérationnalisés.

### **3.2 Population et échantillonnage**

Notre question de recherche porte sur une population bien précise, soit les fonctionnaires québécois issus de la génération Y. Ainsi, notre terrain d'étude est la fonction publique québécoise qui comprend des ministères et des organismes régis par la Loi sur la fonction publique. En décembre 2012, la population de fonctionnaires québécois issus de la génération Y se chiffrait à 14 568.

De concert avec notre personne ressource travaillant au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise, nous avons convenu que la méthode la plus efficace pour rejoindre la population à l'étude était de s'adresser aux membres du Forum pour les jeunes fonctionnaires québécois. Ce forum a été créé en 1997 par une dizaine d'employés de l'administration gouvernementale (Gouvernement du Québec, 2012b) et regroupe aujourd'hui près de 3103 fonctionnaires âgés de 35 ans et moins qui sont régis par la Loi sur la fonction publique québécoise, soit un peu plus de 21 % de notre population à l'étude. Le forum a pour mission de « fournir aux jeunes employés de l'État un lieu commun de réseautage et de réflexion sans affiliation politique ou corporatiste » (Gouvernement du Québec, 2012b; p.3). Ainsi, ce forum permet de rejoindre facilement une partie de la population à l'étude. Par ailleurs, en devenant membres du Forum, les fonctionnaires sont invités à fournir, sur une base volontaire, des renseignements personnels (e.g., catégorie d'emploi, statut d'emploi, ancienneté dans le poste). Puisque seulement quelques-uns des membres ont accepté de fournir ce type de renseignements, il nous est impossible de nous assurer, avant la conduite de l'étude, que notre échantillon de 3103 fonctionnaires membres du Forum est représentatif des 14 568 fonctionnaires québécois issus de la génération Y à l'étude. Néanmoins, en

demandant certains renseignements personnels par le biais de notre étude, nous pourrions vérifier, tout au moins, la représentativité de notre échantillon de répondants.

Tel que mentionné précédemment, la taille de l'échantillon approché, soit l'ensemble des membres réguliers du Forum, est de 3103 fonctionnaires, ce qui représente plus de 21 % de la population à l'étude. Afin de nous assurer que notre échantillon soit probabiliste, nous nous sommes basé sur la table d'estimation de la taille d'un échantillon de Dépelteau (2003). La *Table d'estimation de la taille d'un échantillon* (Dépelteau, 2003; p.233) nous informe sur la taille de l'échantillon requise pour avoir un degré de précision de 5 % et un niveau de confiance de 95 %. Ainsi, la population visée étant de 14 568 fonctionnaires québécois issus de la génération Y, nous désirions obtenir un échantillon d'environ 370 répondants.

### **3.3 Méthode de collecte de données**

Avec notre personne ressource travaillant au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise, nous avons convenu que la méthode la plus efficace pour rejoindre les 3103 membres du Forum était le questionnaire en ligne, entre autres parce que le Forum est une plateforme à laquelle les membres accèdent en ligne. Contrairement au questionnaire envoyé par courriel devant être complété et renvoyé au chercheur (par courriel ou par la poste), le répondant devait remplir directement le questionnaire sur une plateforme web et les résultats étaient compilés directement dans le logiciel de sondage en ligne utilisé. Dans le cas de notre étude, nous avons utilisé le logiciel de sondage en ligne *Qualtrics* qui est disponible via le service des technologies de HEC Montréal et qui a été approuvé par le Comité d'éthique à la recherche. Les membres du Forum ont été invités à participer à notre étude par le biais de l'Inforum qu'ils reçoivent par courriel toutes les deux semaines. L'Inforum est un bulletin d'information sur l'actualité et les différentes activités organisées par le Forum. Evans et Mathur (2005) soulèvent le fait

que les courriels d'invitation à participer à un sondage peuvent être traités ou perçus comme un pourriel (*spam*) et, par conséquent, les répondants potentiels ne les lieront pas et ne participeront pas au sondage. Or, puisque les membres du Forum sont habitués à recevoir l'Inforum et qu'ils le consultent régulièrement, le courriel ne devrait pas être perçu comme un pourriel. Une section de l'Inforum fut consacrée à notre projet de recherche (i.e., la section « Partenaires ») et une invitation (Annexe I) à participer à l'étude y a été insérée. Dans cette invitation, un lien URL redirigeait le répondant sur une plateforme web lui permettant de saisir directement ses réponses. La première page du questionnaire donnait des directives claires sur la procédure à suivre pour le remplir. Les fonctionnaires étaient autorisés à compléter celui-ci sur leurs heures de travail. Au départ, il était prévu que le questionnaire soit actif du 17 janvier, soit la date d'envoi de l'Inforum, au 1er février. Toutefois, en raison d'un nombre insuffisant de questionnaires remplis à la fin de cette période, nous avons effectué un rappel dans l'Inforum transmis par courriel le 31 janvier. Ainsi, la période de collecte de données a été prolongée jusqu'au 8 février.

Le questionnaire en ligne est une méthode de collecte de données généralement utilisée dans le cadre de recherches quantitatives (Fortin, 2010 ; p. 432). Toutefois, Fricker et Schonlau (2002; cités par Evans et Mathur, 2005) soulignent que l'efficacité des sondages en ligne n'a pas été démontrée avec certitude. En fait, cela semble dépendre, entre autres, de la population à l'étude. Entre autres, l'utilisation du questionnaire en ligne nécessite que les répondants possèdent un certain niveau de connaissances technologiques (Evans et Mathur, 2005). Or, les individus issus de la génération Y, aussi appelée les « nexters », sont très familiers avec les ordinateurs et l'Internet puisqu'ils y ont toujours eu accès (Saba, 2009). Ainsi, ils ne devraient pas être réfractaires à remplir le questionnaire en ligne ni éprouver de problèmes à lui accéder et à le compléter. D'ailleurs, cette méthode de collecte de données a déjà été utilisée par le passé auprès des membres du Forum. En effet, entre le 3 octobre et le 17 octobre 2011, ces derniers ont été invités par courriel à répondre à un sondage en ligne, ce qu'ils ont fait dans une proportion de 44 % (Gouvernement du Québec, 2012b). Ce taux de participation démontre bien l'efficacité de cette méthode de

collecte de données et la volonté de ces jeunes fonctionnaires de participer à l'évolution de la fonction publique. Par ailleurs, Evans et Mathur (2005) ont fait valoir d'autres avantages à collecter des données à l'aide d'un questionnaire en ligne. Notamment, le questionnaire en ligne est moins coûteux que le questionnaire papier puisqu'il ne nécessite pas d'envoi postal et n'engendre pas de coûts d'impression (Evans et Mathur, 2005). N'ayant pas de fonds alloué pour notre étude, cela constitue un avantage important. Parmi les autres avantages soulignés par Evans et Mathur (2005), notons que le questionnaire en ligne peut être administré de plusieurs manières (e.g., envoi d'un lien par courriel, accès via un site web), qu'il accélère le processus de compilation des données, et qu'il est plus commode pour le répondant, ce dernier n'ayant pas à renvoyer le questionnaire complété par la poste ou par courriel (Evans et Mathur, 2005). Ainsi, pour toutes ces raisons, nous avons jugé que le questionnaire en ligne était le moyen le plus efficace pour effectuer notre collecte de données.

### **3.4 Échantillon de répondants**

En tout, 292 fonctionnaires ont accepté de répondre au questionnaire. Parmi les 292 questionnaires complétés, 214 ont été retenus parce qu'ils contenaient moins de 5 % de réponses manquantes (Fichman et Cummings, 2003) et qu'ils remplissaient les exigences d'un minimum de trois mois d'ancienneté dans le poste. Nous exigeons que le répondant ce minimum d'ancienneté dans le poste afin que l'individu soit apte à mesurer adéquatement son travail. Afin de nous assurer que notre échantillon soit probabiliste, nous désirions obtenir un échantillon d'environ 370 répondants. Or, nous croyons avoir fait tout en notre pouvoir pour obtenir le plus haut taux de réponse possible. En effet, suite à notre rappel, nous avons voulu prolonger la collecte de données et effectuer un deuxième rappel. Toutefois, les responsables du Forum ont manifesté certaines préoccupations face à cette idée. En effet, ils craignaient qu'un autre rappel soit perçu par leurs membres comme une forme d'harcèlement et, voulant préserver l'efficacité de leurs outils de communication, ils ont préféré refuser d'acquiescer à notre demande. Ainsi, lorsque l'on compare le nombre de répondants

(214) au nombre de fonctionnaires approchés (3103), nous obtenons un taux de réponse de 6,9 %.

Le *Tableau 3.4* présente les caractéristiques descriptives de notre échantillon. Ce dernier est composé d'une majorité de femmes (70 %) et la moyenne d'âge de l'échantillon est de 29,86 ans. Presque l'ensemble des répondants sont des fonctionnaires qui travaillent à temps plein (97 %), 78 % ont un statut d'employé régulier, 21,5 % d'occasionnel et 0,5 % d'étudiant/stagiaire. Également, notre échantillon est composé d'une majorité de professionnels (80,75 %), de près de 13 % de techniciens, de 4,22 % de personnel de bureau, de 1,41 % de cadres, de 0,47 % d'ouvriers et de 0,47 % de stagiaires/étudiants. Ainsi, les catégories des enseignants, de la haute direction et des agents de la paix ne sont pas représentées dans notre échantillon. Ensuite, l'ancienneté moyenne au sein de la fonction publique pour notre échantillon est de 4,67 ans et celle dans le poste est de 2,48 ans. Finalement, la répartition des fonctionnaires à travers les 77 ministères, organismes et agences est étendue (Annexe II). La majorité des répondants proviennent des ministères, organismes et agences suivants : Ministère des Transports (12,98 %), Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (8,65 %), Commission de la santé et de la sécurité du travail (7,21 %), Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (5,77 %) et Centre des services partagés du Québec (5,29 %).

**Tableau 3.4 Caractéristiques descriptives de l'échantillon et de la population**

	Échantillon	Population (mars 2011)
<b><u>Sexe</u></b>		
Homme	30 %	40 %
Femme	70 %	60 %
<b><u>Âge moyen</u></b>	29,86 ans	ND
<b><u>Statut d'emploi</u></b>		
Régulier	78 %	ND
Occasionnel	21,5 %	ND
Stagiaire	0,5 %	ND
<b><u>Horaire</u></b>		
Temps plein	97 %	ND
Temps partiel	3 %	ND
<b><u>Catégorie d'emploi<sup>1</sup></u></b>		
Professionnel	80,75 %	47,69 %
Technicien	12,68 %	29,61 %
Personnel de bureau	4,22 %	9,56 %
Cadre	1,41 %	0,80 %
Étudiant/stagiaire	0,47 %	ND
Ouvrier	0,47 %	0,46 %
Enseignant	0	0,02 %
Haute direction	0	0,02 %
Agent de la paix	0	11,84 %
<b><u>Ancienneté au sein de la fonction publique</u></b>	4,67 ans	ND
<b><u>Ancienneté dans le poste</u></b>	2,48 ans	ND
<b><u>Ministères, organismes et agences pour lesquels travaille la majorité des répondants</u></b>		
Ministère des Transports	12,98 %	ND
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	8,65 %	ND
Commission de la santé et de la sécurité au travail	7,21 %	ND
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	5,77 %	ND
Centre des services partagés du Québec	5,29 %	ND
(voir Annexe II pour les résultats détaillés)		

<sup>1</sup> Pour la population, les données concernant les catégories d'emploi se rapportent à l'effectif régulier seulement.

Le *Tableau 3.4* présente également des caractéristiques descriptives de la population à l'étude. Cependant, les données les plus récentes sur cette population proviennent du rapport de l'effectif 2010-2011 (Gouvernement du Québec, 2012a). Néanmoins, selon le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise, ces données qui datent de mars 2011 donnent une bonne idée du portrait actuel de l'effectif. Par ailleurs, les seuls renseignements que nous avons pu obtenir concernent le sexe et la répartition des travailleurs selon les différentes catégories d'emploi. En ce qui a trait au sexe, on remarque que les femmes sont surreprésentées dans notre échantillon avec un pourcentage de 10 % plus élevé par rapport à la population à l'étude. Or, il semble que les femmes ont généralement tendance à répondre davantage aux questionnaires que les hommes (Sax, Gilmartin et Bryant, 2003; Underwood, Kim et Matier, 2000). En regard des catégories d'emploi, les données obtenues sur la population à l'étude concernent l'effectif régulier de la fonction publique, soit 78 % de notre échantillon. Ainsi, elles ne nous permettent pas d'établir avec certitude la représentativité de notre échantillon sur cette base. Néanmoins, il est possible de penser que la catégorie des professionnels est surreprésentée dans notre échantillon, avec un pourcentage de 80,75 % versus 47,69 % pour l'effectif régulier. À l'inverse, les catégories des techniciens (12,68 % vs 29,61 %) et du personnel de bureau (4,22 % vs 9,56 %) sont possiblement sous-représentées. Finalement, on remarque l'absence d'agents de la paix dans notre échantillon de répondants alors qu'il y en a 11,84% dans l'effectif régulier. Compte tenu du peu d'informations disponibles sur la population à l'étude et des constats que nous venons de réaliser, nous sommes dans l'impossibilité de confirmer que notre échantillon est représentatif.

### **3.5 Outils de collecte de données**

Nous avons choisi d'utiliser le questionnaire en ligne autoadministré pour effectuer notre collecte de données. Ainsi, nous avons développé un questionnaire de 73 énoncés permettant de mesurer les variables à l'étude (Annexe III). Ces variables, ainsi que le nombre d'énoncés qui s'y rapportent, sont indiquées au *Tableau 3.5*.

**Tableau 3.5 Sections du questionnaire**

<b>Section</b>	<b>Variable</b>	<b>Type de variable</b>	<b>Nombre d'énoncés</b>
Section A	Intention de quitter le poste	Variables	5
	Engagement au travail	dépendantes	17
	Adéquation personne-poste	et intermédiaires	9
Section B	Support des collègues	Variables indépendantes	6
	Partage de l'information		6
	Autonomie		4
	Surcharge		4
	Demandes émotionnelles		4
	Lourdeur bureaucratique		6
	Capacité d'adaptation aux changements		4
Section C	Variables sociodémographiques et professionnelles :	Variables de contrôle	8
	Sexe		
	Âge moyen		
	Statut d'emploi		
	Horaire		
	Catégorie d'emploi		
	Ancienneté dans la fonction publique		
	Ancienneté dans le poste Ministère/organisme		

L'ordre des sections et des questions de notre questionnaire n'est pas aléatoire. Nous avons décidé de débiter notre questionnaire par les énoncés mesurant la variable dépendante, soit l'intention de quitter, et les variables intermédiaires, soit

l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste. La section suivante était composée d'énoncés mesurant les variables indépendantes, soit les caractéristiques de l'emploi et la ressource personnelle. Finalement, compte tenu de la lassitude que le répondant peut éprouver vers la fin de l'administration du questionnaire (Hogan, 2007), la dernière section comprenait des questions plus faciles à répondre sur les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles.

Le questionnaire a été conçu à partir d'une combinaison de plusieurs échelles de mesure dont les qualités psychométriques ont été démontrées. Par ailleurs, nous avons traduit certaines de ces échelles en français puisqu'aucune version n'était disponible dans cette langue. De plus, nous avons apporté des modifications mineures à quelques échelles afin de les adapter à notre population et assurer la compréhension des répondants. Les différents énoncés de chaque section ont été mélangés afin de limiter, entre autres, l'effet de halo (Hogan, 2007). Sauf pour les énoncés portant sur les projets des fonctionnaires ayant manifesté l'intention de quitter leur poste et pour ceux concernant les variables de contrôle, les variables à l'étude ont été mesurées sur la base d'une échelle de Likert exprimant différents niveaux d'accord. Afin d'obtenir une certaine uniformité au niveau des résultats, nous avons converti les échelles de mesure des instruments originaux en des échelles de mesure à sept niveaux (i.e., 1= Très en désaccord, 2= En désaccord, 3= Plutôt en désaccord, 4= Neutre, 5= Plutôt en accord, 6= En accord, 7= Très en accord). Maintenant, nous présenterons les échelles de mesure sélectionnées pour tester nos hypothèses.

### **3.5.1 L'intention de quitter le poste**

Plusieurs échelles ont été développées pour mesurer l'intention de quitter. Comme nous voulions nous assurer de bien mesurer notre variable dépendante, nous avons jugé qu'il nous fallait une échelle comportant un minimum de quatre énoncés puisque certains chercheurs mentionnent qu'une échelle de mesure doit avoir un minimum de trois énoncés démontrant un poids factoriel supérieur à 0,40 pour bien mesurer une variable (Raubenheimer, 2004). Nous avons donc décidé de combiner deux échelles

existantes comportant chacune trois énoncés. Pour chacune des échelles, deux énoncés ont été retenus en fonction de leur pertinence pour notre étude, c'est-à-dire ceux que la formulation se rapprochait le plus du concept à mesurer, soit l'intention de quitter son poste. Ce choix a également été motivé par le fait que nous voulions éviter une redondance entre les énoncés. Ainsi, notre mesure de l'intention de quitter comprend deux énoncés provenant de l'échelle de Donnelly et Ivancevich (1975). Des études (e.g., Johnston, Parasuraman, Futrell et Black, 1990; Shahzad, Hussain, Bashir, Chishti et Nasir, 2011) confirment la fiabilité de cette échelle. Également, l'étude longitudinale de Johnston *et al.* (1990) démontre que l'échelle a un haut niveau de cohérence entre les périodes de temps. Enfin, la validité convergente de cette échelle a été démontrée dans le cadre de l'étude de Bhuian, Menguc et Borsboom (2005). Ensuite, notre mesure de l'intention de quitter comprend deux énoncés provenant de la version adaptée de l'échelle de Hom, Griffeth et Sellaro (1984). Les qualités de fiabilité (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez, 2001) et de validité discriminante (Griffeth, Steel, Allen et Bryan, 2005) de cette échelle ont été démontrées. Par ailleurs, aucune version en français des deux échelles utilisées n'étant disponible, les quatre énoncés retenus ont été traduits à rebours et adaptés afin que ceux-ci réfèrent précisément à l'intention de quitter le poste plutôt qu'à l'intention de quitter en général. Des exemples d'énoncés (#28 et #29) provenant de chacune des deux échelles et retenus pour notre étude sont présentés dans le Tableau 3.5.1.

**Tableau 3.5.1 Exemples d'énoncés mesurant l'intention de quitter le poste**

Énoncé	Intention de quitter	Énoncé	Autres énoncés
28	Intention de quitter le poste (Donnelly et Ivancevich, 1975; 1985)	Je pense souvent à quitter mon poste	27
29	Intention de quitter le poste (Hom, Griffeth et Sellaro, 1984)	J'ai l'intention de quitter mon poste au cours des 12 prochains mois.	30
31	Intention de quitter le poste (Jackson, Schwab et Schuler, 1986)	Si vous avez répondu « plutôt en accord », « en accord » ou « totalement en accord » à l'une ou plusieurs des questions suivantes (27 à 30), veuillez répondre à la question suivante (31).  Si vous quittiez votre poste actuel, que feriez-vous?	-

Également, pour des fins d'analyse descriptive, nous avons cherché à connaître les projets des fonctionnaires ayant manifesté l'intention de quitter leur poste. Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur la mesure développée et utilisée par Jackson, Schwab et Schuler (1986) dans leur étude portant sur les conséquences de l'épuisement professionnel et menée auprès d'enseignants. Dans leur étude, les aspirations des enseignants ayant exprimé leur intention de quitter leur poste sont mesurées à l'aide d'une question assortie de cinq choix de réponse. Nous avons conservé cette question (Tableau 3.5.1, énoncé #31) mais retenu seulement quatre des cinq choix de réponses de l'échelle originale puisqu'un d'entre eux ne s'appliquait pas à notre étude. Nous les avons traduits en français puisque aucune version française de cet instrument ne semblait être disponible. Nous avons aussi adapté les réponses afin qu'elles reflètent les différentes possibilités qui s'offrent aux fonctionnaires lorsqu'ils décident de quitter leur poste. Ainsi, le répondant ayant manifesté l'intention de quitter son poste dans la prochaine année devait indiquer s'il 1) continuerait à faire le même type de travail, mais dans un nouveau ministère, 2)

changerait d'emploi au sein du même ministère ou organisme, 3) changerait d'emploi et de ministère ou d'organisme, ou 4) quitterait la fonction publique.

### **3.5.2 L'engagement au travail**

L'engagement au travail a été mesuré à l'aide de l'« *Utrecht Work Engagement Scale* » (UWES). En fait, cette échelle de mesure a été développée à partir de la définition de l'engagement au travail que nous utilisons dans le cadre cette étude, soit celle qui comprend trois dimensions (vigueur, investissement, absorption) (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen et Schaufeli, 2001). Cette échelle est la plus utilisée pour mesurer l'engagement au travail et la majorité des recherches ont été menées avec la version anglaise du questionnaire. Elle se compose de 17 énoncés, soit six mesurant la vigueur, cinq mesurant l'investissement et six mesurant l'absorption. Par ailleurs, Hollet (2005) a procédé à une validation de l'outil en français. Les résultats démontrent que l'échelle fait preuve d'une bonne cohérence interne, d'une validité convergente et d'une validité factorielle. Par contre, comme les énoncés ont été rédigés dans un français de France, les termes utilisés risquaient de causer des problèmes en termes de compréhension pour les participants à notre étude. Ainsi, avec l'aide de la version anglaise, nous avons adapté les énoncés de l'échelle française à notre population. Le Tableau 3.5.2 présente un exemple d'énoncé pour chaque dimension de l'engagement au travail.

**Tableau 3.5.2 Exemples d'énoncés mesurant l'engagement au travail**

Énoncé	Dimension de l'engagement au travail	Énoncé	Autres énoncés
1	Absorption	Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi	6, 10, 16, 19, 24
3	Dévouement	Selon moi, mon travail est un défi	8, 11, 14, 22
4	Vigueur	Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	7, 12, 17, 20, 25

### **3.5.3 Perception d'adéquation personne-poste**

Tel qu'expliqué dans le chapitre précédent, la perception d'adéquation personne-poste risque de survenir lorsque l'individu perçoit une adéquation entre les ressources de l'emploi et ses besoins et lorsqu'il perçoit que ses compétences concordent avec les demandes de l'emploi (Edwards, 1991; cité par Maynard, Joseph et Maynard, 2006). L'échelle développée par Brkich, Jeffs et Carless (2002) permet de mesurer ces deux types d'adéquation. Composée de neuf items, elle possède deux énoncés qui mesurent l'adéquation compétences-demandes, alors que les autres mesurent l'adéquation besoins-ressources. Ces chercheurs ont démontré que l'échelle qu'ils ont développée mesure un seul concept, soit l'adéquation personne-poste, et possède une bonne cohérence interne. Les neuf items composant celle-ci étant originalement en anglais et puisqu'aucune version en français ne semblait être disponible, nous les avons traduits à rebours. Aussi, certains des items étaient inversés et nous avons fait le choix de les remettre dans leur forme positive pour minimiser les efforts de gymnastique intellectuelle exigés aux répondants. Le Tableau 3.5.3 présente un exemple d'énoncés mesurant chacune des facettes de cette variable.

**Tableau 3.5.3 Exemples d'énoncés mesurant la perception d'adéquation  
personne-poste**

Énoncé	Adéquation personne- poste	Emplois	Autres énoncés
2	Perception d'adéquation personne-poste (ressources-besoins)	Mon emploi actuel est vraiment fait pour moi	5, 9, 13, 15, 18
21	Perception d'adéquation personne-poste (demandes- compétences)	Mes capacités, compétences et talents sont les bonnes pour cet emploi	26

### **3.5.4 Les ressources de l'emploi**

**Support des collègues :** Le support des collègues est une ressource que nous mesurons sous l'angle de deux aspects, soit le support instrumental et le support émotionnel. Ainsi, nous avons retenu deux échelles de mesure qui ont été utilisées et validées à plusieurs reprises. L'une de celles-ci est le « *Job content questionnaire* » (JCQ; Karasek, 1985). Nous avons utilisé la version française du questionnaire développée par Larocque, Brisson et Blanchette (1998), cette dernière ayant été validée par Niedhammer, Chastang, Gendrey, David et Degioanni (2006). L'échelle du support social du JCQ comprend six énoncés mesurant le support des collègues sous différents aspects. Nous avons conservé ceux qui nous apparaissaient les plus adaptés au contexte de notre étude et dont la formulation démontre clairement qu'ils mesurent le support instrumental ou émotionnel. N'ayant pu trouver d'étude utilisant ce questionnaire et rapportant les résultats d'une analyse factorielle effectuée sur les énoncés se rapportant au support des collègues, nous n'avons pas été en mesure de tenir compte du poids factoriel de ceux-ci pour nous guider dans le choix des énoncés. Ainsi, nous avons retenu un énoncé mesurant le support instrumental et deux mesurant le support émotionnel. Dans l'optique d'avoir trois énoncés par type de support et d'assurer la qualité de notre mesure (Raubenheimer, 2004), nous avons également utilisé le « *Questionnaire on the experience and evaluation of work* » (QEEW; Van Veldhoven et Meijman, 1994). Cet instrument comprend une sous-échelle mesurant les relations avec les collègues. Celle-ci a d'ailleurs été utilisée pour mesurer le support des collègues dans une étude portant sur l'engagement au travail et démontrait une bonne fiabilité (Schaufeli et Bakker, 2004). La validité du questionnaire QEEW a également été confirmée dans le cadre de plusieurs études (e.g., De Croon, Sluiter, Blonk, Broersen et Frings-Dresen, 2004; Sluiter, De Croon, Meijman et Frings-Dresen, 2003; Van Veldhoven, De Jonge, Broersen, Kompier et Meijman, 2002). La version anglaise (Van Veldhoven et Meijman, 1994) contient 10 énoncés. Nous avons retenu deux énoncés mesurant le support instrumental et un mesurant le support émotionnel. Encore une fois, nous n'avons pu trouver d'étude rapportant le poids factoriel de ces énoncés. Nous les avons donc retenus parce qu'ils étaient les plus adaptés au contexte de notre étude et parce qu'ils étaient distincts des

énoncés issus du questionnaire de Karasek. Puisqu'aucune version en français du QEEW ne semblait être disponible, nous avons dû traduire à rebours les énoncés retenus. Pour résumer, le support instrumental a été mesuré à partir d'un énoncé tiré du JCQ, et de deux énoncés issus du QEEW. En ce qui concerne le support émotionnel, il a été mesuré à partir de deux énoncés tirés du JCQ, et d'un énoncé issu du QEEW. Le Tableau 3.5.4.1 donne des exemples d'énoncés pour chaque type de support mesuré provenant de chacune des échelles de mesure utilisées.

**Tableau 3.5.4.1 Exemples d'énoncés mesurant le support des collègues**

Énoncé	Ressource	Énoncé	Autres énoncés
32	Support instrumental des collègues (Van Veldhoven et Meijman, 1994)	Je peux compter sur mes collègues lorsque je rencontre des difficultés en lien avec mon travail	44
50	Support instrumental des collègues (Larocque, Brisson et Blanchette, 1998)	Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	-
38	Support émotionnel des collègues (Larocque, Brisson et Blanchette, 1998)	Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	53
58	Support émotionnel des collègues (Van Veldhoven et Meijman, 1994)	Dans mon travail, je me sens apprécié(e) par mes collègues	-

**Partage de l'information** : La perception qu'ont les employés du partage de l'information dans leur organisation a été mesurée à l'aide de six énoncés provenant des travaux de Lawler, Mohrman et Ledford (1995). L'échelle originale contient quatre énoncés mesurant le partage descendant de l'information, alors que le partage ascendant est mesuré à l'aide de trois énoncés. Pour notre étude, nous avons retenu les trois énoncés ayant les Lambda standardisés les plus élevés pour le partage descendant, et les trois énoncés développés pour mesurer le partage ascendant. Une version française de cet instrument a été développée et utilisée dans le cadre d'un mémoire (Landreville, 2007). Les analyses ont démontré la fiabilité de cette traduction de l'échelle de mesure provenant des travaux de Lawler, Mohrman et

Ledford (1995). Également, les lambdas standardisés des énoncés de cette échelle sont tous supérieurs à 0,70 (Landreville, 2007). Puisque les énoncés mesurant les deux types de partage et rédigés en français présentent une cohérence interne élevée, nous avons utilisé ces derniers plutôt que de traduire à rebours ceux provenant de l'échelle originale. Le Tableau 3.5.4.2 donne des exemples d'items utilisés dans le questionnaire pour mesurer chaque type de partage.

**Tableau 3.5.4.2 Exemples d'énoncés mesurant le partage de l'information**

Énoncé	Ressource	Énoncé	Autres énoncés
34	Partage descendant de l'information	Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent le ministère ou l'organisme (ex. investissements majeurs, nouvelles technologies)	46, 55
40	Partage ascendant de l'information	Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse	51, 59

**Autonomie :** Cette ressource a été mesurée avec l'aide du « Job content questionnaire » (JCQ; Karasek, 1985) qui est constitué de plusieurs sous-échelles dont celle de la latitude décisionnelle (ou autonomie; voir Brun, Biron, Martel et Ivers, 2002). Cette sous-échelle contient quatre items que nous avons inclus dans notre questionnaire. Nous avons utilisé la traduction française du JCQ (Larocque *et al.*, 1998), dont les qualités psychométriques ont été discutées précédemment, pour effectuer notre collecte de données. Le Tableau 3.5.4.3 donne un exemple d'énoncés mesurant l'autonomie au travail.

**Tableau 3.5.4.3 Exemple d'énoncés mesurant l'autonomie**

Énoncé	Ressource	Énoncé	Autres énoncés
33	Autonomie	J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	39, 45, 54

### **3.5.5 Les demandes de l'emploi**

**Surcharge** : Cette demande a été mesurée avec l'échelle de Osipow et Spokane (1992). Celle-ci évalue la perception qu'ont les employés de la charge quantitative et qualitative de leur travail (Brun *et al.*, 2002). L'échelle originale anglaise a su démontrer une bonne validité dans le cadre de l'étude de Decker et Borgen (1993). Pour notre étude, nous avons utilisé une traduction française de cette échelle réalisée et utilisée dans le cadre d'un mémoire (Pedros, 2012). La traduction française de cette échelle présente une bonne fiabilité. L'échelle originale comprend 10 items et nous avons retenu, pour chaque type de surcharge, les deux items ayant les poids factoriels les plus élevés dans l'étude de Pedros (2012). Le Tableau 3.5.5.1 présente des exemples d'énoncés mesurant la surcharge quantitative et qualitative de travail.

**Tableau 3.5.5.1 Exemples d'énoncés mesurant la surcharge de travail**

Énoncé	Demandes	Énoncé	Autres énoncés
35	Surcharge quantitative	On me demande de faire une quantité de travail excessive en trop peu de temps	47
41	Surcharge qualitative	Au travail, on s'attend à ce que j'exécute des tâches pour lesquelles je n'ai pas été formé(e)	56

**Demandes émotionnelles** : Pour mesurer cette demande, nous avons utilisé l'échelle de Larsman (2006), celle-ci comprenant trois items et démontrant une bonne fiabilité. Toutefois, nous avons cru bon de rajouter un quatrième énoncé à notre échelle afin de nous assurer d'obtenir une mesure fiable. Ainsi, nous avons utilisé le QEEW (Van Veldhoven et Meijman, 1994) discuté précédemment qui comprend une sous-échelle composée de sept items mesurant la charge émotionnelle. Nous avons décidé d'utiliser principalement l'échelle de Larsman (2006) puisqu'elle nous apparaissait plus appropriée pour notre étude, ses énoncés étant formulés de manière à mesurer

explicitement les demandes émotionnelles. Donc, pour compléter l'échelle de Larsman (2006), nous avons choisi l'énoncé ayant le poids factoriel le plus élevé du QEEW (Van Veldhoven et Meijman, 1994). D'ailleurs, Schaufeli et Bakker (2004) ont démontré que la sous-échelle de la charge émotionnelle de ce questionnaire représente une mesure fiable. De plus, la validité du QEEW s'avère établie, tel que discuté précédemment. Enfin, nous avons utilisé la traduction française des quatre énoncés retenus pour notre étude (les trois énoncés de Larsman et l'énoncé tiré du QEEW) réalisée et utilisée par Pedros (2012) dans le cadre de son mémoire. Bien que dans l'étude de Pedros (2012), les quatre énoncés forment une échelle présentant une cohérence interne de 0,61, ce qui est sous le seuil minimal de 0,70 (George et Mallery, 2011; Leech, Barrett et Morgan, 2011). Or, notre population est beaucoup plus homogène que celle utilisée dans le cadre de l'étude de Pedros (2012), cette dernière visant tous les employés du service à la clientèle d'une banque canadienne. Ainsi, nous croyons être en mesure d'obtenir une meilleure fiabilité dans le cadre de notre étude visant une génération particulière de fonctionnaires. Le Tableau 3.5.5.2 donne des exemples d'énoncés rattachés aux deux échelles utilisées et retenus pour mesurer les demandes émotionnelles.

**Tableau 3.5.5.2 Exemples d'énoncés mesurant les demandes émotionnelles**

Énoncé	Demande	Énoncé	Autres énoncés
36	Demandes émotionnelles (Larsman, 2006)	Mon travail me met dans des situations qui me bouleversent émotionnellement	42, 48
60	Demandes émotionnelles (Van Veldhoven et Meijman, 1994)	Dans mon travail, je rencontre des clients qui m'intimident	-

**Lourdeur bureaucratique** : Pour cette demande, nous avons utilisé l'instrument de Pandey, Coursey et Moynihan (2007). Celui-ci comprend sept sous-échelles mesurant à quel point les différents aspects organisationnels sont régis par des règles et des procédures strictes. Nous avons sélectionné les deux sous-échelles qui nous

apparaissaient les plus pertinentes pour notre étude, soit celles concernant les ressources humaines et les communications. D'une part, les règles et procédures strictes en matière de gestion du personnel peuvent nuire à la rétention des travailleurs de la génération Y puisqu'ils s'attendent à ce que la reconnaissance de l'entreprise soit fonction de leur contribution et expertise plutôt que de leur ancienneté (Solomon, 2000; cité dans Saba, 2009). D'autre part, des règles et des procédures strictes en matière de communication peuvent nuire à l'efficacité organisationnelle en ralentissant, entre autres, la prise de décision. Or, les Y s'attendent à ce que les choses bougent rapidement et veulent obtenir des réactions rapides (Audet, 2004; Eisner, 2005; Paré, 2002; cité dans Bourhis, 2010). Les autres sous-échelles (i.e., approvisionnement, système d'information, budget) nous semblaient être spécifiques à des catégories particulières d'emploi. Or, la population à l'étude comprend des travailleurs occupant des emplois de différentes natures. Entre autres, les énoncés liés à la sous-échelle concernant l'approvisionnement ne peuvent être répondus que par les employés chargés de l'achat de matériel. De même, les énoncés liés à la sous-échelle en rapport avec le budget ne peuvent être répondus que par les gestionnaires qui ont un budget à respecter. La sous-échelle portant sur les ressources humaines comprend quatre items et présente une fiabilité satisfaisante dans l'étude de Pandey et al. (2007). Nous en avons retenu trois et retiré celui traitant du renvoi d'un employé non performant puisqu'il n'était pas pertinent pour notre étude. En ce qui concerne les règles et procédures strictes en matière de communication, les trois items de cette sous-échelle ont été retenus. La sous-échelle concernant la gestion du personnel a démontré un niveau de fiabilité de 0,69 et celle concernant la communication a révélé un alpha de Cronbach de seulement 0,62. Bien que ces sous-échelles présentent des niveaux de fiabilité relativement, nous avons fait le choix de l'utiliser quand même puisque nous n'avons pas trouvé d'autres échelles mesurant la lourdeur bureaucratique au niveau des ressources humaines et de la circulation de l'information. Par ailleurs, puisqu'il ne semble pas exister de version française de ces deux sous-échelles, nous avons traduit à rebours les énoncés retenus. Le Tableau 3.5.5.3 donne des exemples d'énoncés rattachés aux deux sous-échelles utilisées et retenus pour mesurer la lourdeur bureaucratique.

**Tableau 3.5.5.3 Exemples d'énoncés mesurant la lourdeur bureaucratique**

Énoncé	Demande		Autres énoncés
37	Règles et procédures strictes en matière de ressources humaines	Les règles qui gouvernent les promotions rendent difficile la promotion plus rapide d'un employé performant que celle d'un employé offrant une faible performance	49, 57
52	Règles et procédures strictes en matière de communication	La communication à l'intérieur du ministère ou organisme est règlementée par des politiques et procédures	43, 61

### **3.5.6 Ressource personnelle**

**Capacité d'adaptation aux changements** : Cette ressource a été mesurée à l'aide de l'instrument *Coping Orientations to the Problems Experienced Questionnaire* (COPE; Carver, Scheier et Weintraub, 1989) qui mesure les différentes stratégies d'adaptation (*coping style*). Les quatre énoncés retenus pour cette étude, soit ceux portant sur la capacité d'adaptation active, révèlent une cohérence interne élevée (Rothman, Jorsengen et Hill, 2011) et démontrent une validité discriminante (Carver *et al.*, 1989). Par ailleurs, bien que l'étude de Rothman *et al.* (2011) ait démontré la fiabilité et la validité de cette échelle, celle qui est liée au développement de l'échelle indiquait que les quatre énoncés composant l'échelle de la capacité d'adaptation active avaient un alpha de Cronbach de 0,62 (Carver *et al.*, 1989). Sur la base des résultats de l'étude plus récente de Rothman *et al.* (2011), nous avons décidé de conserver cette échelle. Celle-ci n'existant que dans une version anglaise, nous avons traduit à rebours les quatre items de la sous-échelle qui nous intéressait. Par ailleurs, précisons que les répondants étaient avisés, avant de répondre aux énoncés, **d'indiquer ce qu'ils font et comment ils se sentent lorsqu'ils sont confronté(e)s à**

**des événements stressants.** Le Tableau 3.5.6 fournit un exemple d'énoncés mesurant la capacité d'adaptation aux changements.

**Tableau 3.5.6 Exemple d'énoncés mesurant la capacité d'adaptation aux changements**

Énoncé	Ressource personnelle	Énoncé	Autres énoncés
62	Capacité d'adaptation aux changements	Je prends des mesures supplémentaires pour essayer de me débarrasser des problèmes	63, 64, 65

### **3.5.7 Variables de contrôle**

**Variables sociodémographiques :** Puisque cette étude s'intéresse à une génération de travailleurs en particulier, il s'avère essentiel de recueillir de l'information sur les caractéristiques sociodémographiques des répondants. Ainsi, des données sur l'âge des répondants ont été recueillies afin de s'assurer qu'ils appartiennent réellement à la génération faisant l'objet de cette étude. De plus, Schaufeli, Bakker et Salanova (2006) ont constaté que le niveau d'engagement au travail augmente légèrement avec l'âge. Quant à Hellman (1997), il a observé que les employés plus âgés sont moins susceptibles de quitter l'organisation que les employés plus jeunes. Par conséquent, bien que notre échantillon ne comprenne que des travailleurs âgés de 35 ans et moins, il appert nécessaire de s'assurer que l'âge, advenant le cas où cette variable exercerait une influence sur l'engagement au travail et sur l'intention de quitter le poste dans notre échantillon, soit contrôlé.

Ensuite, les études démontrent des résultats mitigés quant à l'impact du sexe de l'individu sur l'engagement au travail. Entre autres, Schaufeli *et al.* (2006) rapportent l'absence de relation entre l'engagement au travail et le sexe pour les échantillons canadiens, australiens et français. Par contre, les résultats obtenus à partir des échantillons provenant de la Belgique, de l'Allemagne, de la Finlande et de la Norvège révèlent que les hommes obtiennent des scores plus élevés pour les trois

dimensions de l'engagement au travail (Schaufeli *et al.*, 2006). Nous avons donc cherché à nous assurer que l'influence du sexe sur l'engagement au travail, si celle-ci est présente dans notre échantillon, soit contrôlée.

Variables professionnelles : Des informations sur la catégorie d'emploi, le statut d'emploi, le nombre d'heures de travail et l'ancienneté dans le poste ont été recueillis. D'abord, l'étude de Wajid, Zaidi, Zaidi et Zaidi (2011) révèle que la catégorie d'emploi influence le niveau d'engagement au travail. Plus précisément, ces chercheurs ont observé que les chefs de département obtiennent des scores plus élevés que les autres employés de l'organisation. Ainsi, nous avons cherché à contrôler l'influence de la catégorie d'emploi sur l'engagement au travail. Il existe neuf catégories d'emploi au sein de la fonction publique québécoise, soit 1) le personnel de bureau, 2) les techniciens, 3) les professionnels, 4) le personnel-cadre, 5) la haute direction, 6) les enseignants, 7) les agents de la paix, 8) les étudiants/stagiaires, et 9) les ouvriers. Ensuite, l'étude de Jourdain et Chênevert (2010) indique que le statut d'emploi et le nombre d'heures de travail exercent une influence sur l'intention de quitter des employés. Nous avons donc recueilli de l'information sur le statut d'emploi (régulier, occasionnel, étudiant/stagiaire) et sur le nombre d'heures de travail (temps plein : 32 h et plus, temps partiel) dans le but de contrôler l'influence de ces variables sur l'intention de quitter le poste. Finalement, Hellman (1997) démontre que l'ancienneté dans le poste et l'ancienneté dans l'organisation ont une influence sur l'intention de quitter des individus. Par conséquent, nous avons cherché à contrôler l'effet de l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation sur l'intention de quitter le poste. Par ailleurs, nous avons également besoin de connaître le niveau d'ancienneté dans le poste afin d'être en mesure de retirer de notre échantillon les répondants ne détenant pas un minimum de trois mois d'ancienneté dans le poste.

### 3.6 Démarche d'analyse des données

Avant de procéder aux tests permettant de valider les hypothèses, nous devons nous assurer de la validité de nos données en effectuant les analyses préliminaires. Tout d'abord, il est important de vérifier la normalité des données en s'assurant que l'indice d'asymétrie se situe entre -2 et 2, et que l'indice d'aplatissement se situe entre -5 et 5 (Kendall et Stuart, 1958). Ensuite, nous avons procédé à des analyses factorielles exploratoires en composante principale avec la méthode de rotation varimax afin de vérifier si tous les énoncés d'une même échelle avaient un poids factoriel supérieur au minimum recommandé de 0,40 (Hair, Anderson, Ttham et Black, 1998). Pour compléter les analyses préliminaires, nous avons procédé à l'analyse de fiabilité des échelles de mesure retenues pour chaque variable afin de nous assurer que les alphas de Cronbach étaient supérieurs à 0,70 (George et Mallery, 2011; Leech, Barrett et Morgan, 2011). Ensuite, nous allons construire une table de corrélation qui nous permettra d'obtenir un aperçu global des différentes relations entre les variables de notre modèle. Avant de procéder au test des hypothèses, nous devons explorer l'influence des variables de contrôle considérées dans cette étude sur nos variables dépendantes (i.e., engagement au travail, perception d'adéquation personne-poste, intention de quitter son poste) à l'aide des différents tests suivants : *Test T, corrélation bivariée, Anova à 1 facteur.*

Ensuite, afin de procéder aux différents tests nous permettant de valider nos hypothèses, nous avons utilisé le logiciel d'analyses statistiques SPSS. Nous avons vérifié les relations postulées entre deux variables par le biais de tests de régression multiple afin de contrôler l'effet des autres variables de notre modèle et celui des variables de contrôle. Nous avons utilisé un taux d'erreur de  $p < 0,05$ . Pour les hypothèses de modération, nous avons retenu la procédure de Jaccard, Turrisi et Wan (1990) qui consiste à créer des variables centrées-réduites avec la variable indépendante et la variable modératrice. On multiplie ensuite ces deux variables transformées et on observe l'effet de ce terme d'interaction sur la variable dépendante tout en contrôlant l'effet principal de chacune des variables que ce terme

comporte. Pour ce type d'analyses, McClelland et Judd (1993) recommandent d'utiliser un taux d'erreur de  $p < 0,10$  puisqu'il est plus difficile de détecter des effets d'interaction dans le cadre d'une étude de terrain.

## **Chapitre 4 : résultats**

Au chapitre précédent, nous avons présenté notre stratégie de recherche, le terrain et l'échantillon, la méthode de collecte de données utilisée et les différentes échelles de mesure retenues pour construire notre questionnaire et mesurer les variables à l'étude. Le présent chapitre est consacré à l'analyse des données recueillies. En premier lieu, nous présenterons les analyses préliminaires réalisées sur celles-ci. Ensuite, nous poursuivrons avec la présentation des analyses multivariées effectuées pour tester nos hypothèses.

### **4.1 Analyses préliminaires**

#### **4.1.1. Traitement de données**

L'analyse des données a été effectuée à partir d'un échantillon de 214 répondants. Les données des 214 questionnaires ont été importées dans le logiciel SPSS afin d'effectuer les analyses préliminaires. En premier lieu, nous avons procédé au recodage des énoncés négatifs (i.e., les énoncés # 43 et # 57). Ensuite, nous avons procédé au remplacement des valeurs manquantes selon la méthode « tendance linéaire au point » pour tous les énoncés mesurant les variables faisant l'objet d'hypothèses. Au préalable, nous nous sommes assuré que chaque énoncé du questionnaire n'avait pas plus de 5 % de valeurs manquantes lorsque nous prenions l'ensemble des questionnaires complétés (Fichman et Cummings, 2003).

Une fois ces corrections terminées, nous avons débuté les analyses préliminaires des données en vérifiant, en premier lieu, la normalité de la distribution de nos variables. Ainsi, nous nous sommes assuré que l'indice d'asymétrie se situait entre -2 et 2 et que l'indice d'aplatissement se situait entre -5 et 5 (Kendall et Stuart, 1958). Ensuite, nous avons procédé à des analyses factorielles exploratoires en composante principale

avec la méthode de rotation varimax afin de nous assurer que les énoncés avaient un poids factoriel supérieur au minimum recommandé de 0,40 (Hair, Anderson, Ttham et Black, 1998). Finalement, nous avons procédé à l'analyse de fiabilité des échelles de mesure retenues pour chaque variable afin de nous assurer que les alphas de Cronbach étaient supérieurs à 0,70 (George et Mallery, 2011; Leech, Barrett et Morgan, 2011). Les prochaines sections présenteront les résultats de ces analyses préliminaires pour chacune des variables de notre modèle de recherche.

#### **4.1.2 Analyses de normalité de la distribution, analyses factorielles et analyses de fiabilité**

*Engagement au travail* : L'analyse de normalité de la distribution a révélé que les indices d'asymétrie (-0,60) et d'aplatissement (0,29) de cette variable se situent à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, l'analyse factorielle a démontré la présence de quatre facteurs. Cependant, puisque les énoncés sont présumés mesurer trois états menant, lorsque combinés, à celui de l'engagement au travail, nous avons forcé l'analyse en demandant l'extraction d'un seul facteur. D'ailleurs, Schaufeli et Bakker (2010) ont fait valoir que le score global de l'engagement au travail obtenu avec l'UWES s'avère plus utile que le score obtenu pour chacune des dimensions. Selon ces chercheurs, l'engagement au travail, tel que mesuré par l'UWES, est un concept unique qui se compose de trois dimensions différentes, mais étroitement liées. Hallberg et Schaufeli (2006) ont d'ailleurs démontré que les corrélations entre les dimensions indiquent un chevauchement important entre les différents aspects de l'engagement au travail, ce qui suggère qu'il est mieux d'utiliser le score total de l'engagement plutôt que celui de chaque dimension prise séparément. Ainsi, l'analyse forcée à un facteur a révélé que l'item 25 avait un poids factoriel de 0,34. Une fois cet énoncé retiré, le poids factoriel de l'énoncé 24 tombait sous la barre du seuil minimal de 0,40. Ainsi, nous avons refait l'analyse en prenant soin de retirer les énoncés 24 et 25 pour ainsi obtenir une solution composée d'énoncés ayant tous un poids factoriel supérieur à 0,40. Les résultats de ces analyses sont présentés à l'Annexe IV. L'échelle ainsi construite expliquait 50,82 % de la variance du concept.

Enfin, l'analyse de fiabilité effectuée sur les 16 énoncés conservés a révélé un niveau de fiabilité satisfaisant pour cette échelle, avec un alpha de Cronbach de 0,93.

***Perception d'adéquation personne-poste*** : Pour cette variable également, la distribution est normale puisque les indices d'asymétrie (-0,66) et d'aplatissement (-3) se situent à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, l'analyse factorielle a révélé la présence d'un seul facteur et démontré que l'énoncé 21 avait un poids factoriel trop faible (0,30) pour être inclus dans les analyses subséquentes (*Annexe IV*). Nous l'avons donc retiré et effectué l'analyse de fiabilité sur les huit items conservés, laquelle a révélé un niveau de fiabilité satisfaisant pour cette échelle, avec un alpha de Cronbach de 0,97. L'échelle ainsi construite expliquait 80,95 % de la variance du concept.

***Intention de quitter le poste*** : La distribution de cette variable suit la normalité avec des indices d'asymétrie (0,41) et d'aplatissement (1,05) situant à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, l'analyse factorielle a démontré la présence d'un seul facteur et un poids factoriel pour chaque énoncé supérieur à 0,90 (*Annexe IV*). L'échelle ainsi construite expliquait 88,84 % de la variance du concept. Enfin, l'analyse de fiabilité effectuée sur les quatre énoncés a révélé un niveau de fiabilité satisfaisant pour cette échelle, avec un alpha de Cronbach de 0,96.

***Support des collègues*** : L'analyse de normalité de la distribution a révélé que les indices d'asymétrie (-1,15) et d'aplatissement (2,27) de cette variable se situaient à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, bien que notre mesure comprenne des énoncés mesurant le support instrumental et émotionnel, l'analyse factorielle a révélé la présence d'un seul facteur et un poids factoriel pour chaque énoncé supérieur à 0,40 (*Annexe IV*). L'échelle ainsi construite expliquait 57,77 % de la variance du concept. Enfin, l'analyse de fiabilité effectuée sur les six énoncés a révélé un niveau de fiabilité satisfaisant pour cette échelle, avec un alpha de Cronbach de 0,85.

**Autonomie** : L'analyse de normalité de la distribution a dévoilé que les indices d'asymétrie (-0,92) et d'aplatissement (1,29) de cette variable se situaient à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, l'analyse factorielle a révélé la présence d'un seul facteur et un poids factoriel pour chaque énoncé supérieur à 0,40 (*Annexe IV*). L'échelle ainsi construite expliquait 63,77 % de la variance du concept. Enfin, l'analyse de fiabilité effectuée sur les quatre énoncés a révélé un niveau de fiabilité satisfaisant pour cette échelle, avec un alpha de Cronbach de 0,81.

**Partage de l'information** : L'analyse de normalité de la distribution a révélé que les indices d'asymétrie (-0,25) et d'aplatissement (-0,71) de cette variable se situaient à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, bien que notre mesure comprenne des énoncés mesurant le partage descendant et ascendant de l'information, l'analyse factorielle a démontré la présence d'un seul facteur et un poids factoriel pour chaque énoncé supérieur à 0,40 (*Annexe IV*). L'échelle ainsi construite expliquait 57,64 % de la variance du concept. Enfin, l'analyse de fiabilité effectuée sur les six énoncés a révélé un niveau de fiabilité satisfaisant pour cette échelle, avec un alpha de Cronbach de 0,85.

**Surcharge** : L'analyse de normalité de la distribution a confirmé que les indices d'asymétrie (-0,09) et d'aplatissement (-0,34) de cette variable se situaient à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, l'analyse de fiabilité effectuée à partir des quatre énoncés constituant l'échelle a révélé un alpha de Cronbach de 0,66. Cet indice étant inférieur au minimum recommandé de 0,70, nous avons retiré l'énoncé 41 puisqu'il permettait d'augmenter le niveau de fiabilité de l'échelle à 0,71 (*Annexe IV*). Enfin, l'analyse factorielle effectuée sur les trois énoncés conservés a démontré la présence d'un seul facteur, bien que notre mesure comprenne des énoncés mesurant la surcharge quantitative et qualitative. Par ailleurs, ces trois énoncés avaient tous un poids factoriel au-dessus du seuil minimal recommandé. L'échelle ainsi construite expliquait 63,12 % de la variance du concept.

***Demandes émotionnelles*** : L'analyse de normalité de la distribution a révélé que les indices d'asymétrie (0,36) et d'aplatissement (-0,44) de cette variable se situaient à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, l'analyse factorielle (*Annexe IV*) a démontré que les énoncés formaient un seul facteur et avaient tous un poids factoriel au-dessus de 0,40. L'échelle ainsi construite expliquait 59,39 % de la variance du concept. Enfin, l'analyse de fiabilité effectuée sur les quatre énoncés a révélé un niveau de fiabilité satisfaisant pour cette échelle, avec un alpha de Cronbach de 0,76.

***Lourdeur bureaucratique*** : L'analyse de normalité de la distribution a démontré que les indices d'asymétrie (0,10) et d'aplatissement (-0,71) de cette variable se situaient à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, l'analyse factorielle a révélé une solution comportant deux facteurs, l'un regroupant les trois items de la sous-échelle relative aux ressources humaines et l'autre regroupant deux des trois items de la sous-échelle relative à la communication (*Annexe IV*). Ainsi, l'énoncé 43 en lien avec les règles concernant les communications avec les journalistes a démontré un poids factoriel plus élevé pour le facteur regroupant les énoncés afférents aux ressources humaines. Nous avons donc effectué procédé à une analyse de fiabilité pour les deux dimensions en prenant soin d'intégrer l'énoncé 43 à la dimension pour laquelle son poids factoriel était le plus élevé, soit pour la dimension ressources humaines. Ainsi, les quatre items retenues pour la dimension ressources humaines ont démontré un alpha de Cronbach de 0,65, alors que les deux composant la dimension communication ont révélé un alpha de seulement 0,59. Ces alphas étant considérablement inférieurs au seuil minimal recommandé de 0,70, nous avons fait le choix de traiter les deux dimensions en un seul concept. L'analyse de fiabilité a démontré un alpha de 0,64, ce qui demeure inférieur au seuil minimal. Or, la suppression d'énoncés ne permettant pas d'augmenter la fiabilité de l'échelle, nous avons décidé de la conserver comme telle tout en étant conscient que les résultats liés à cette variable devront être interprétés avec prudence. Nous avons donc refait une analyse factorielle à un facteur. Celle-ci a révélé que tous les énoncés possédaient un

poids factoriel supérieur à 0,40. L'échelle ainsi construite expliquait 36,81 % de la variance du concept.

***Capacité d'adaptation aux changements*** : L'analyse de normalité de la distribution a révélé que les indices d'asymétrie (-0,32) et d'aplatissement (0,51) de cette variable se situaient à l'intérieur des bornes recommandées. Ensuite, l'analyse de fiabilité a démontré un niveau de cohérence interne inacceptable de 0,48 pour cette échelle constituée de quatre énoncés. Une fois l'énoncé 65 retiré, l'alpha de Cronbach de l'échelle était de 0,57. Par la suite, le retrait de l'énoncé 64 a permis d'obtenir un alpha de Cronbach de 0,70, soit le seuil minimal recommandé. L'analyse factorielle (*Annexe IV*) a démontré la présence d'un seul facteur composé de deux énoncés ayant des poids factoriels de 0,88. Ces deux items expliquaient 76,88 % de la variance du concept.

#### **4.1.3 Analyses descriptives**

Le tableau suivant (*Tableau 4.1.3*) présente les moyennes, les écarts types, les coefficients de fiabilité et les corrélations de Pearson ( $r$ ) des variables faisant l'objet d'hypothèses.

**Tableau 4.1.3 : Table de corrélation**

<b>Variables</b>	<b>M</b>	<b>ET</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1. Engagement au travail</b>	4,87	1,03	<b>0,93</b>									
<b>2. Adéquation personne-poste</b>	5,00	1,46	0,86**	<b>0,97</b>								
<b>3. Intention de quitter son poste</b>	3,41	1,93	-0,61**	-0,74**	<b>0,96</b>							
<b>4. Support des collègues</b>	5,90	0,78	0,26**	0,21**	-0,26**	<b>0,85</b>						
<b>5. Autonomie</b>	5,33	1,08	0,43**	0,42**	-0,38**	0,24**	<b>0,81</b>					
<b>6. Partage de l'information</b>	4,04	1,18	0,37**	0,36**	-0,32**	0,41**	0,38**	<b>0,85</b>				
<b>7. Surcharge de travail</b>	3,62	1,15	0,39**	0,33**	-0,25**	-0,03	0,28**	-0,06	<b>0,71</b>			
<b>8. Demandes émotionnelles</b>	3,14	1,19	0,02	-0,04	0,12	-0,30**	-0,14*	-0,30**	0,41**	<b>0,76</b>		
<b>9. Lourdeur bureaucratique</b>	5,29	0,79	-0,02	-0,06	0,12	-0,09	-0,17*	-0,37**	0,09	0,13	<b>0,64</b>	
<b>10. Capacité d'adaptation aux changements</b>	5,10	1,05	0,10	0,08	-0,02	0,16*	0,05	-0,01	0,04	0,00	0,16*	<b>0,70</b>

*Note.*  $N = 214$ . Tableau représentant les moyennes, écarts types, coefficients de fiabilité et corrélations de Pearson ( $r$ ) entre les variables faisant l'objet d'hypothèses. Les alphas de Cronbach sont présentés sur la diagonale.

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

Premièrement, nous remarquons que les concepts d'engagement au travail et de perception d'adéquation personne-poste sont fortement reliés, avec un indice de corrélation de Pearson de 0,86 ( $p < 0,01$ ). De plus, les moyennes des scores pour ces deux concepts (4,87 et 5,00) nous laissent croire que le niveau d'engagement au travail des fonctionnaires est semblable à leur niveau de perception d'adéquation personne-poste. Par ailleurs, l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste s'avèrent liés négativement et significativement à l'intention qu'ont les fonctionnaires de quitter leur poste.

Ensuite, la table de corrélation démontre des relations positives et significatives entre les trois ressources de l'emploi et l'engagement au travail. La ressource personnelle (i.e., la capacité d'adaptation aux changements) n'est cependant pas liée de manière significative à l'engagement au travail. De plus, le support des collègues est la seule ressource de l'emploi qui soit liée de manière positive et significative à la capacité d'adaptation aux changements. Enfin, la surcharge de travail est la seule des trois demandes qui démontre une relation significative avec l'engagement au travail. Par contre, il est intéressant de noter que cette relation est positive. Le score moyen de cette demande pour l'ensemble de notre échantillon de répondants est, sur une échelle de 1 à 7, de 3,62, révélant ainsi que, de manière générale, la surcharge de travail est perçue comme une demande relativement faible dans l'ensemble des ministères et organismes de la fonction publique provinciale. Cette demande est également liée positivement à la perception d'adéquation personne-poste et négativement à l'intention de quitter. Ainsi, ces résultats signifient qu'une augmentation de la charge de travail est associée à une hausse du niveau d'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y.

Finalement, la forte corrélation entre l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste nous a emmené à effectuer une analyse factorielle supplémentaire incluant les énoncés mesurant les trois dimensions de l'engagement et les deux dimensions de la perception d'adéquation personne-poste. Les résultats de cette analyse (*Annexe IV*) nous permettent de constater un chevauchement

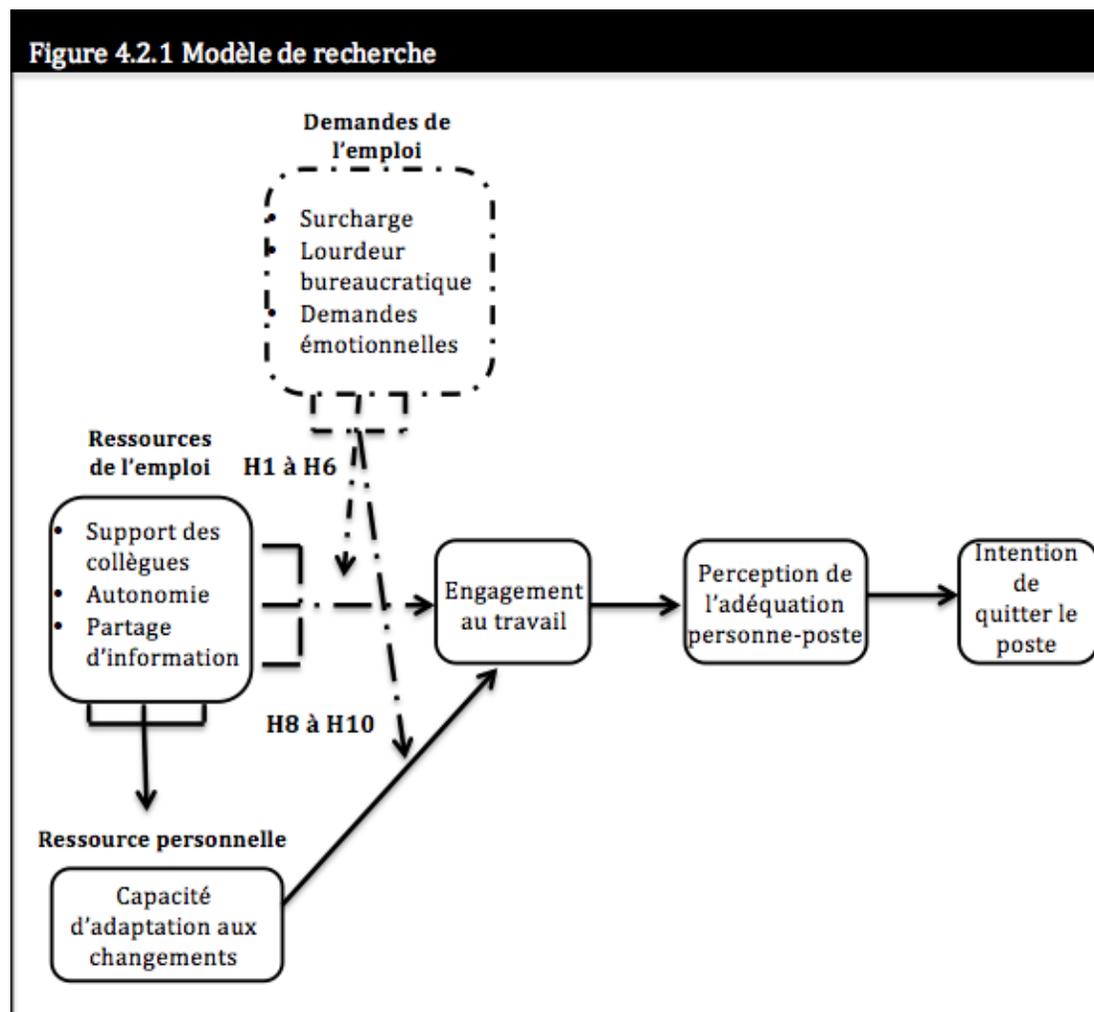
relativement important entre les deux variables. Ce chevauchement sera discuté plus tard dans la section portant sur les limites de la présente étude.

#### **4.1.4 Analyses bivariées avec les variables de contrôle**

Avant de procéder au test des hypothèses, nous avons cherché à vérifier l'influence des variables de contrôle considérées dans cette étude en raison de leurs relations avec certaines des variables dépendantes démontrées par des études antérieures sur nos variables dépendantes (i.e., engagement au travail, intention de quitter son poste) à l'aide des différents tests suivants : *Test T*, *corrélation bivariée*, *Anova à 1 facteur*. Ces variables ont été présentées dans le chapitre sur la méthodologie. Ces analyses ont révélé qu'aucune de ces variables n'avait d'influence significative sur les variables dépendantes. Par conséquent, nous avons exclu ces variables de nos analyses multivariées effectuées pour tester nos hypothèses.

## 4.2 Tests d'hypothèses

### 4.2.1 Hypothèses de modération



Les hypothèses H1 à H10 concernent l'effet modérateur des demandes de l'emploi sur la relation entre les ressources (de l'emploi et personnelle) et l'engagement au travail. Pour construire notre modèle de régression, nous avons saisi dans SPSS une série de variables dans l'ordre suivant : 1) les trois ressources de l'emploi et la ressource personnelle (centrées réduites), 2) les trois demandes de l'emploi (centrées réduites), et 4) les neuf termes d'interaction associés aux hypothèses H1 à H10. Le

*Tableau 4.2.1.1* expose les résultats de cette analyse de régression, lesquels seront maintenant discutés.

Les trois premières hypothèses postulent que les demandes de l'emploi augmentent la force de la relation entre le support des collègues et l'engagement au travail. Le *Tableau 4.2.1.1* fournit l'évidence que le support des collègues n'a pas d'effet d'interaction significatif avec la surcharge du travail ( $\beta = 0,02$ , *ns*), la lourdeur bureaucratique ( $\beta = -0,07$ , *ns*) et les demandes émotionnelles ( $\beta = -0,07$ , *ns*) sur l'engagement au travail. Ainsi, les hypothèses H1, H2 et H3 sont infirmées.

Ensuite, les hypothèses H4 et H5 concernent, respectivement, l'influence de la surcharge de travail et des demandes émotionnelles sur la relation entre l'autonomie et l'engagement au travail. Encore une fois, les résultats présentés au *Tableau 4.2.1.1* infirment ces deux hypothèses en démontrant que ni la surcharge de travail ( $\beta = -0,04$ , *ns*), ni les demandes émotionnelles ( $\beta = -0,06$ , *ns*) n'ont d'effet modérateur sur la relation entre l'autonomie et l'engagement au travail.

Puis, une hypothèse de modération a été formulée par rapport au rôle modérateur de la lourdeur bureaucratique sur la relation entre le partage de l'information et l'engagement au travail (H6). Or, les résultats (*Tableau 4.2.1.1*) témoignent de l'absence d'un effet d'interaction significatif entre le partage de l'information et la lourdeur bureaucratique sur l'engagement au travail ( $\beta = -0,00$ , *ns*), ce qui infirme l'hypothèse H6.

**Tableau 4.2.1.1 Résultats des analyses de modération des demandes de l'emploi sur la relation entre les ressources et l'engagement au travail**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		<i>B</i>	S.E.	<i>β</i> <i>eta</i>		
Engagement au travail	Support des collègues	0,18	0,09	0,14	1,96	0,05
	Autonomie	0,20	0,07	0,21	3,04	0,00
	Partage de l'information	0,25	0,06	0,29	4,10	0,00
	Capacité d'adaptation	0,04	0,06	0,04	0,75	0,46
	Surcharge	0,29	0,06	0,32	4,64	0,00
	Demandes émotionnelles	0,00	0,06	0,00	0,04	0,97
	Lourdeur bureaucratique	0,09	0,08	0,07	1,15	0,25
H1	Support X Surcharge	0,03	0,07	0,02	0,34	0,74
H2	Support X Lourdeur	-0,11	0,11	-0,07	-0,99	0,33
H3	Support X Demandes	-0,06	0,06	-0,07	-0,99	0,33
H4	Autonomie X Surcharge	-0,03	0,05	-0,04	-0,49	0,62
H5	Autonomie X Demandes	-0,04	0,05	-0,06	-0,93	0,35
H6	Partage X Lourdeur	-0,00	0,07	-0,00	-0,02	0,99
H8	Capacité X Surcharge	0,01	0,05	0,02	0,27	0,79
H9	Capacité X Lourdeur	0,15	0,08	0,11	1,86	0,07
H10	Capacité X Demandes	0,03	0,04	0,05	0,84	0,40

Note. Modèle ( $R^2 = 0,34$ )

Ensuite, nous avons formulé des hypothèses (H8, H9 et H10) en regard du rôle modérateur des trois demandes de l'emploi sur la relation entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail. Tout d'abord, le terme d'interaction formé par la ressource personnelle et la surcharge (H8) n'a pas d'effet significatif ( $\beta = 0,02$ , *ns*) sur l'engagement au travail. Ensuite, les résultats indiquent que la lourdeur bureaucratique (H9) modère la relation entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail ( $\beta = 0,11$ ,  $p < 0,10$ ). Finalement, l'effet du terme d'interaction formé par la ressource personnelle et les demandes émotionnelles (H10) sur l'engagement au travail n'est pas significatif ( $\beta = 0,05$ , *ns*). En résumé, les résultats infirment les hypothèses H8 et H10 mais supportent l'hypothèse H9.

En résumé, ces analyses de modération se sont avérées très peu fructueuses puisqu'une seule des hypothèses a été confirmée. Par ailleurs, nous avons testé un modèle dans lequel nous avons entré plusieurs termes d'interaction de manière successive. En tout, nous avons intégré les 10 termes d'interaction dans le même modèle ce qui a pour conséquence d'augmenter les probabilités de faire une erreur de Type 1. Ce type d'erreur survient lorsqu'on conclut qu'une hypothèse est vérifiée alors qu'elle est fautive. En fait, inclure les 10 hypothèses de modération dans le même modèle d'analyse augmente les probabilités que nos résultats soient plus dûs au hasard qu'à la réalité. Nous avons donc refait nos analyses en nous assurant d'introduire qu'un seul terme d'interaction par modèle de régression. Or, les résultats sont demeurés les mêmes pour les termes d'interaction qui s'étaient révélés non significatifs lors du test précédent. Par ailleurs, nous voulions surtout pousser les analyses à savoir si la confirmation de l'hypothèse H9 était due au hasard. Les résultats (*Tableau 4.2.1.2*) sont concluants puisque le terme d'interaction composé par la capacité d'adaptation aux changements et la lourdeur bureaucratique demeure marginalement significatif ( $\beta = 0,09$ ,  $p < 0,10$ ), mais on remarque toutefois une légère baisse du  $\beta$  eta. Lorsqu'on ajoute ce terme d'interaction au modèle de base, la variance expliquée est de 1% ( $p = 0,10$ ). Nous pouvons donc confirmer une seconde fois l'hypothèse H9.

**Tableau 4.2.1.2 Résultats des analyses de modération de la lourdeur bureaucratique sur la relation entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail**

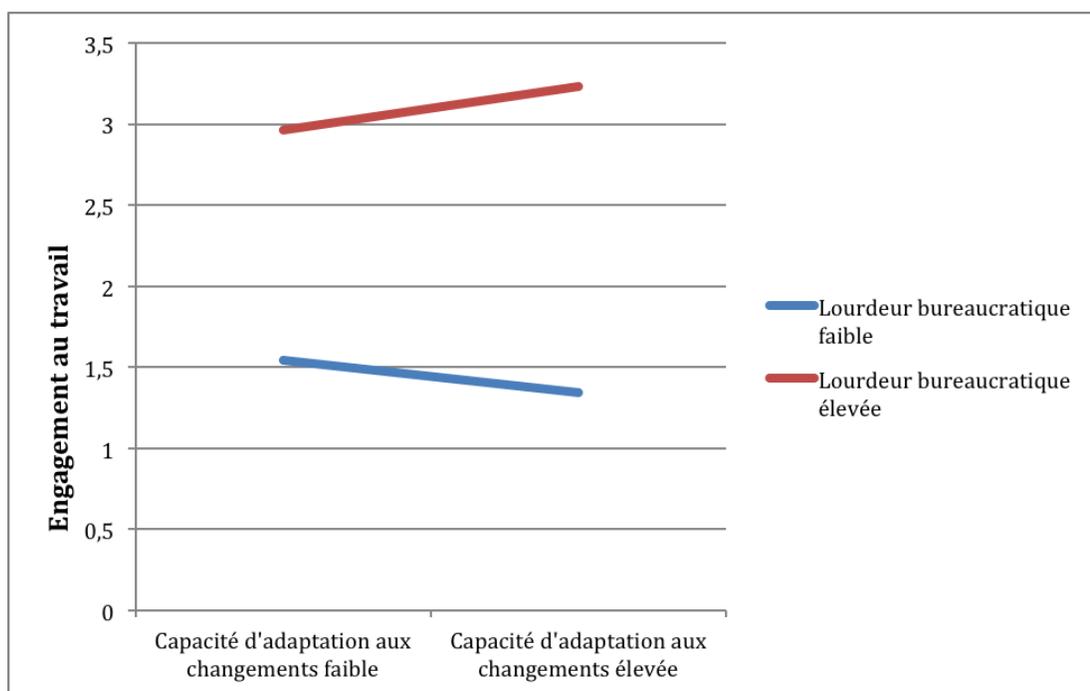
Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	<i>Beta</i>		
Engagement au travail	Support des collègues	0,12	0,08	0,09	1,44	0,15
	Autonomie	0,21	0,06	0,22	3,40	0,00
	Partage de l'information	0,26	0,06	0,30	4,28	0,00
	Capacité d'adaptation	0,03	0,06	0,03	0,52	0,60
	Surcharge	0,29	0,06	0,33	4,96	0,00
	Demandes émotionnelles	0,01	0,06	0,02	0,23	0,82
	Lourdeur bureaucratique	0,12	0,08	0,09	1,44	0,15
H9	Capacité X Lourdeur	0,13	0,08	0,09	1,64	0,10

Note. Modèle 1 ( $R^2 = 0,33$ ) ; Modèle 2 ( $R^2 = 0,34$ )

Pour mieux comprendre l'effet d'interaction significatif observé entre la capacité d'adaptation aux changements et la lourdeur bureaucratique, nous avons créé un graphique à l'aide d'Excel. Pour construire ce graphique, nous avons calculé, pour la variable modératrice, une valeur représentant un niveau faible et une valeur représentant un niveau élevé. Pour ce faire, nous avons pris la moyenne de la variable modératrice et y avons ajouté et retranché la valeur d'un écart type. Ensuite, nous avons calculé l'équation de la droite de régression pour chaque niveau de la variable modératrice, c'est-à-dire pour des niveaux de lourdeur bureaucratique faibles et élevés. Puis, pour la variable indépendante, nous avons calculé une valeur

représentant un niveau faible et une valeur représentant un niveau élevé, et ce, pour les répondants percevant une lourdeur bureaucratique faible (scores inférieurs à la moyenne - 1 écart type) et pour ceux percevant une lourdeur bureaucratique élevée (scores supérieurs à la moyenne + 1 écart type). Pour ce faire, nous avons encore pris la moyenne de la variable indépendante pour chacun des groupes de répondants (perception faible et perception élevée) et y avons ajouté et retranché la valeur d'un écart type. Nous avons entré ces valeurs dans l'équation de la droite de régression obtenue pour chaque niveau de la variable modératrice, ce qui nous a permis de tracer les droites du graphique. Le *Graphique 4.2.1.1* expose les droites de régression tracées à partir des données calculées.

**Graphique 4.2.1.1 Effet d'interaction entre la capacité d'adaptation aux changements et la lourdeur bureaucratique sur l'engagement au travail**

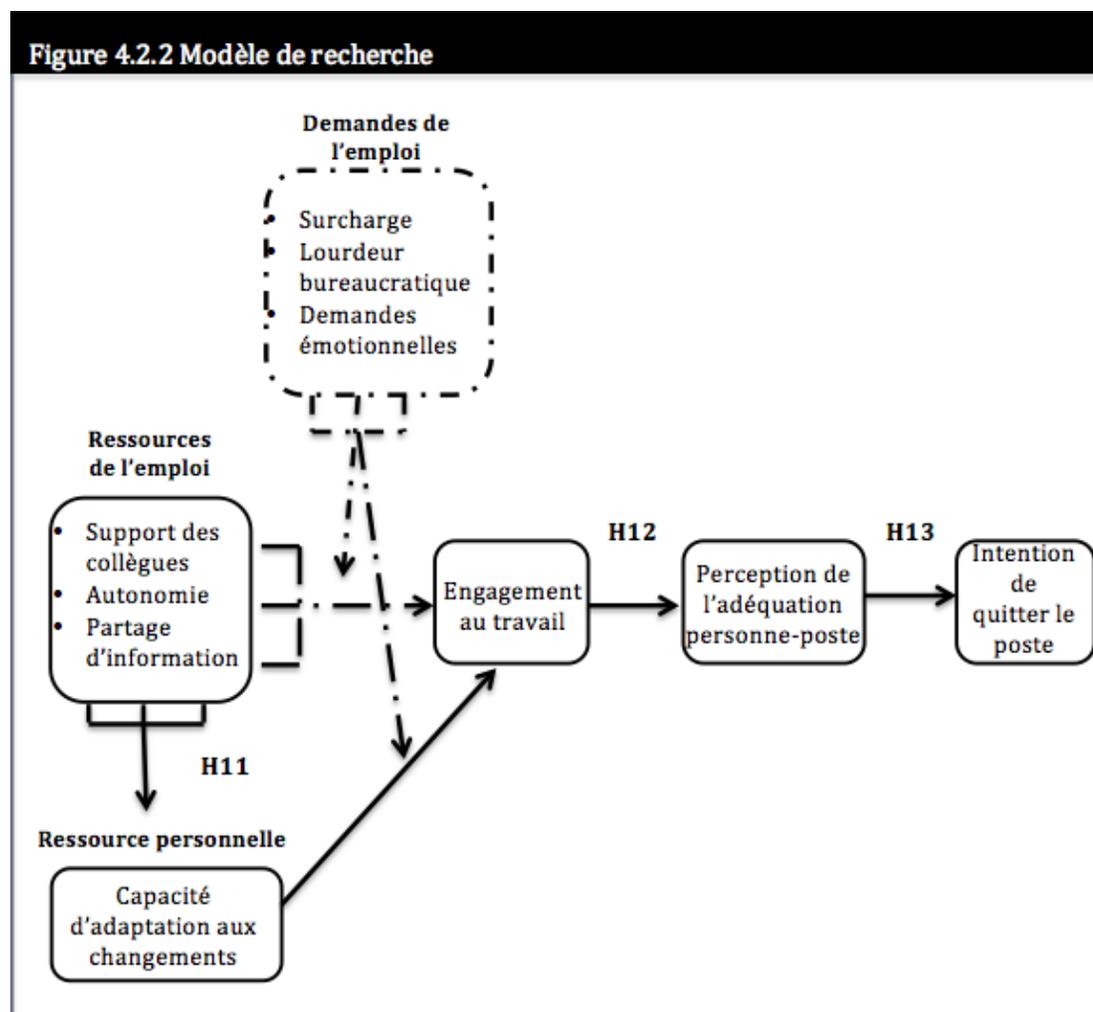


Ce graphique démontre que pour le groupe exposé à la lourdeur bureaucratique faible, le niveau d'engagement au travail diminue à mesure que le niveau de capacité d'adaptation aux changements augmente. À l'inverse, pour le groupe exposé à la

lourdeur bureaucratique élevée, le niveau d'engagement au travail augmente à mesure que le niveau de capacité d'adaptation aux changements augmente. Donc, suivant notre hypothèse, la lourdeur bureaucratique vient exacerber la force de la relation entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail. De ce fait, nous sommes en mesure de confirmer l'hypothèse H9.

Bien que les ressources de l'emploi ne semblent pas avoir d'effet d'interaction significatif avec les demandes de l'emploi sur l'engagement au travail, nous notons que ces ressources ont néanmoins un effet indépendant sur l'engagement au travail. En effet, tel qu'indiqué au *Tableau 4.2.1.1*, le support des collègues ( $\beta = 0,14$ ,  $p = 0,05$ ), l'autonomie ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ) et le partage de l'information ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,01$ ) démontrent une relation significative et positive avec l'engagement au travail lorsqu'elles sont incluses dans le modèle de régression prenant en considération les différents termes d'interaction. Quant aux demandes de l'emploi, seule la surcharge semble avoir un effet indépendant significatif *mais positif* sur l'engagement au travail ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ). Bien que ce résultat soit surprenant, nous excluons la possibilité que celui-ci soit dû à un effet supprimeur engendré par un problème de multicollinéarité. En effet, tel qu'on peut le voir dans la table de corrélation, la relation bivariée entre la surcharge et l'engagement est significative et positive. Ainsi, ce résultat suggère que la surcharge de travail pourrait être perçue par les fonctionnaires issus de la génération Y non pas comme une demande mais comme une ressource de l'emploi.

#### 4.2.2 Hypothèses sur les effets indépendants des ressources, de l'engagement au travail et de l'adéquation personne-poste.



Tout d'abord, l'hypothèse H11 concerne la relation positive entre les trois ressources de l'emploi et la ressource personnelle. Pour construire notre modèle de régression, nous avons saisi dans SPSS les trois ressources de l'emploi et vérifié leur effet sur la ressource personnelle. Le *Tableau 4.2.2.1* présente les résultats de l'analyse de régression. Il est possible de voir que la relation entre le support des collègues et la capacité d'adaptation aux changements est significative et positive ( $\beta = 0,19$ ,  $p < 0,01$ ). Cependant, l'autonomie ( $\beta = 0,04$ , *ns*) et le partage de l'information ( $\beta = -0,10$ ,

*ns*) ne sont pas liés de manière significative à la capacité d'adaptation aux changements. Par conséquent, l'hypothèse H11 est partiellement supportée.

**Tableau 4.2.2.1 Résultats de l'analyse de régression entre les ressources de l'emploi et la ressource personnelle**

	Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
			<i>B</i>	S.E.			
H11a	Capacité d'adaptation	Support des collègues	0,25	0,10	0,19	2,48	0,01
H11b		Autonomie	0,04	0,07	0,04	0,51	0,61
H11c		Partage de l'information	-0,08	0,07	-0,10	-1,22	0,22

Note.  $R^2 = 0,02$

Ensuite, nous avons vérifié l'effet de la capacité d'adaptation aux changements sur l'engagement au travail en contrôlant pour l'effet des trois ressources de l'emploi. Le *Tableau 4.2.1.1* présenté dans la section précédente démontre que la relation positive postulée entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail n'est pas significative ( $\beta = 0,04$ , *ns*), ce qui infirme l'hypothèse H7.

Quant à elle, l'hypothèse H12 postule que l'engagement au travail est lié positivement à l'adéquation personne-poste. Le *Tableau 4.2.2.2* révèle les résultats de l'analyse de régression entre les deux concepts et nous permet de confirmer la relation significative et positive entre ceux-ci ( $\beta = 0,86$ ,  $p < 0,01$ ). L'hypothèse H12 est donc confirmée.

**Tableau 4.2.2.2 Résultats de l'analyse de régression entre l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste**

	Variable dépendante	Variable indépendante (dernier bloc)	Coefficient non standardisé		Coefficient standardisé $\beta$	t	Sig.
			B	S.E.			
H12	Perception d'adéquation personne-poste	Engagement au travail	1,22	0,05	0,86	25,00	0,00

Note.  $R^2 = 0,75$

Enfin, l'hypothèse H13 stipule que la perception d'adéquation personne-poste est associée négativement avec l'intention de quitter son poste. Le *Tableau 4.2.2.3* présente les résultats de l'analyse de régression entre les deux variables et nous permet de confirmer cette hypothèse ( $\beta = -0,74, p < 0,01$ ).

**Tableau 4.2.2.3 Résultats de l'analyse de régression entre la perception d'adéquation personne-poste et l'intention de quitter son poste**

	Variable dépendante	Variable indépendante (dernier bloc)	Coefficient non standardisé		Coefficient standardisé $\beta$	t	Sig.
			B	S.E.			
H13	Intention de quitter son poste	Perception d'adéquation personne-poste	-0,97	0,06	-0,74	-15,80	0,00

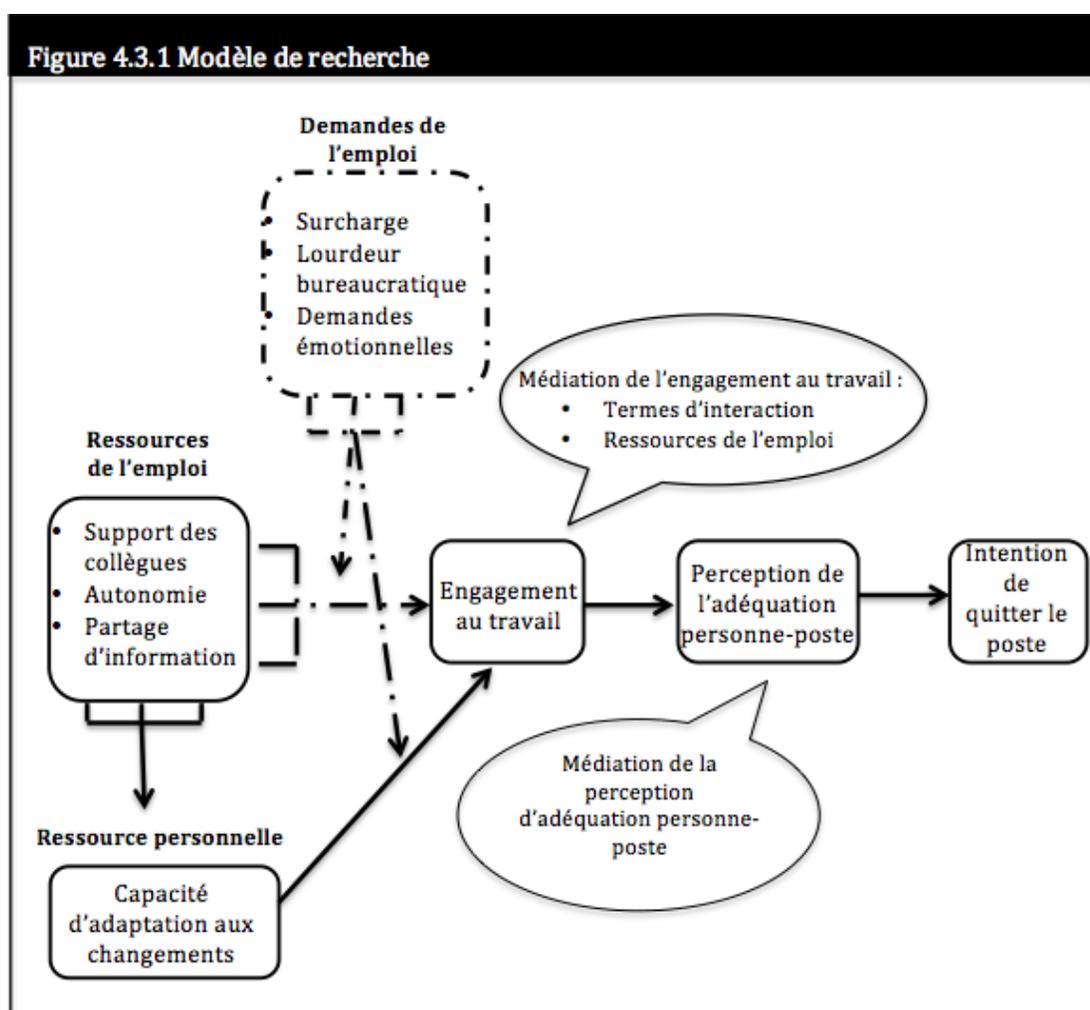
Note.  $R^2 = 0,54$

### 4.3 Analyses supplémentaires

#### 4.3.1 Variables intermédiaires : vérification de la présence d'effets de médiation

Tout d'abord, nous avons voulu vérifier si les variables qui ont un statut de variables intermédiaires dans notre modèle de recherche jouaient un rôle de variables médiatrices. Pour ce faire, nous avons suivi la procédure de Baron et Kenny (1986).

Ainsi, quatre conditions doivent être respectées pour confirmer la présence d'un effet de médiation : 1) la variable indépendante doit être liée à la variable médiatrice; 2) la variable médiatrice doit être liée à la variable dépendante; 3) la variable indépendante doit être liée à la variable dépendante; 4) lorsque l'on contrôle l'effet de la variable médiatrice, la force de la relation entre les variables indépendantes et dépendantes doit diminuer. Si cette relation devient non significative, on parle d'une médiation complète. Si la relation diminue en force, mais demeure significative, il s'agit plutôt d'une médiation partielle.



En premier lieu, nous nous sommes questionnés à savoir si la capacité d'adaptation aux changements jouait un rôle médiateur dans la relation entre les ressources de

l'emploi et l'engagement au travail. Dans les analyses menées précédemment, nous avons observé que seul le support des collègues a une relation significative avec la capacité d'adaptation aux changements ( $\beta = 0,19, p < 0,01$ ). Ainsi, nous éliminons la possibilité que cette ressource personnelle puisse jouer un rôle médiateur dans la relation entre l'autonomie et l'engagement au travail, et dans la relation entre le partage de l'information et l'engagement au travail. Ensuite, lors des tests d'hypothèses, nous avons démontré que la capacité d'adaptation aux changements n'est pas liée de manière significative à l'engagement au travail ( $\beta = 0,07, ns$ ). De ce fait, nous pouvons conclure que la capacité d'adaptation aux changements ne joue pas un rôle médiateur dans la relation entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail.

En deuxième lieu, nous avons vérifié si l'engagement au travail jouait un rôle médiateur dans la relation entre les termes d'interaction formés par les ressources et les demandes et l'adéquation personne-poste. Dans les analyses menées précédemment, nous avons observé que seul le terme d'interaction formé par la capacité d'adaptation aux changements et la lourdeur bureaucratique était lié de manière significative à l'engagement au travail ( $\beta = 0,11, p < 0,10$ ). Ainsi, nous éliminons la possibilité que l'engagement au travail puisse jouer un rôle médiateur dans la relation entre les autres combinaisons de ressources et de demandes et l'adéquation personne-poste. Ensuite, lors des tests d'hypothèses, nous avons démontré que l'engagement au travail est lié de manière significative à l'adéquation personne-poste ( $\beta = 0,86, p < 0,01$ ). Pour vérifier la troisième condition de la procédure de Baron et Kenny (1986), nous avons effectué une analyse de régression visant à tester la relation entre le terme d'interaction formé par la capacité d'adaptation aux changements et la lourdeur bureaucratique et l'adéquation personne-poste. Le *Tableau 4.3.1.1* expose les résultats de cette analyse et indique que cette relation n'est pas significative ( $\beta = 0,04, ns$ ). De ce fait, nous pouvons conclure que l'engagement au travail ne joue pas un rôle de variable médiatrice dans la relation entre le terme d'interaction formé par la capacité d'adaptation aux changements et la lourdeur bureaucratique et l'adéquation personne-poste.

**Tableau 4.3.1.1 Résultats de l'analyse de régression entre le terme d'interaction formé par la capacité d'adaptation aux changements et la lourdeur bureaucratique et la perception d'adéquation personne-poste**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés $\beta$	t	Sig.
		<i>B</i>	S.E.			
		<hr/>				
Perception d'adéquation personne-poste	Support des collègues	0,18	0,14	0,10	1,35	0,18
	Autonomie	0,23	0,10	0,17	2,35	0,02
	Partage de l'information	0,36	0,10	0,29	3,89	0,00
	Capacité d'adaptation	0,07	0,09	0,05	0,85	0,40
	Surcharge	0,36	0,09	0,29	3,95	0,00
	Demandes émotionnelles	-0,08	0,09	-0,07	-	0,37
	Lourdeur bureaucratique	0,09	0,12	0,05	0,90 0,77	0,45
<hr/>						
	Support X Surcharge	0,21	0,11	0,15	1,93	0,06
	Support X Lourdeur	-0,22	0,16	-0,11	-	0,16
	Support X Demandes	-0,19	0,09	-0,14	-	0,05
	Autonomie X Surcharge	-0,13	0,08	-0,13	-	0,09
	Autonomie X Demandes	0,03	0,07	0,03	1,40 2,01 1,71 0,44	0,66
	Partage X Lourdeur	-0,03	0,11	-0,02	-	0,78
	Capacité X Surcharge	0,02	0,08	0,02	0,28 0,29	0,77
	Capacité X Lourdeur	<b>0,07</b>	<b>0,12</b>	<b>0,04</b>	<b>0,61</b>	<b>0,55</b>
	Capacité X Demandes	0,04	0,06	0,04	0,66	0,51

Note.  $R^2 = 0,28$

Bien que notre modèle de recherche n'inclut pas de lien direct entre les ressources de l'emploi et l'engagement au travail, presque l'ensemble des recherches (e.g., Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli et Bakker, 2004; Hakanen, Schaufeli et Ahola, 2008) sur l'engagement au travail a exploré ces relations. De plus, puisque nos analyses portant sur le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre

les différentes combinaisons de ressources et de demandes et l'adéquation personne-poste ont été peu concluantes, nous avons refait les mêmes analyses en n'incluant que les ressources. Dans les analyses menées précédemment, nous avons observé que le support des collègues ( $\beta = 0,14, p = 0,05$ ), l'autonomie ( $\beta = 0,21, p < 0,01$ ) et le partage de l'information ( $\beta = 0,29, p < 0,01$ ) ont un effet significatif sur l'engagement au travail (*Tableau 4.2.1.1*). Ainsi, nous avons effectué une analyse de régression visant à tester les relations entre ces trois ressources et la perception d'adéquation personne-poste. Tel qu'indiqué au *Tableau 4.3.1.2*, l'autonomie ( $\beta = 0,33, p < 0,01$ ) et le partage de l'information ( $\beta = 0,22, p < 0,01$ ) sont liés de manière significative et positive à l'adéquation personne-poste, alors que le support des collègues ( $\beta = 0,03, ns$ ) ne l'est pas. Puisqu'une des conditions de médiation n'est pas respectée, nous éliminons tout de suite la possibilité que l'engagement au travail puisse jouer un rôle médiateur dans la relation entre le support des collègues et la perception d'adéquation personne-poste. Enfin, nous avons refait cette analyse en contrôlant pour l'effet de l'engagement au travail qui, comme nous l'avons vu précédemment, est lié significativement à l'adéquation personne-poste ( $\beta = 0,86, p < 0,01$ ). Le *Tableau 4.3.1.3* démontre que la relation entre l'autonomie et la perception d'adéquation personne-poste devient non significative ( $\beta = 0,05, ns$ ) lorsque l'on contrôle l'effet de l'engagement au travail. Le même phénomène se reproduit avec le partage de l'information ( $\beta = 0,04, ns$ ). Ces résultats nous permettent de confirmer que l'engagement au travail joue un rôle pleinement médiateur dans la relation entre chacune de ces deux ressources de l'emploi et la perception d'adéquation personne-poste.

**Tableau 4.3.1.2 Résultats de l'analyse de régression entre les ressources de l'emploi et la perception d'adéquation personne-poste**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	<i>Beta</i>		
Perception d'adéquation personne-poste	Support des collègues	0,06	0,13	0,03	0,45	0,66
	<b>Autonomie</b>	0,44	0,09	0,33	4,92	0,00
	<b>Partage de l'information</b>	0,27	0,09	0,22	3,13	0,00
	Capacité d'adaptation aux changements	0,08	0,09	0,06	0,93	0,35

Note.  $R^2 = 0,21$

**Tableau 4.3.1.3 Résultats de l'analyse de médiation de l'engagement au travail dans la relation entre les ressources de l'emploi (support des collègues, autonomie et partage de l'information) et la perception d'adéquation personne-poste**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	<i>Beta</i>		
Perception d'adéquation personne-poste	Support des collègues	-0,07	0,07	-0,04	-0,93	0,36
	<b>Autonomie</b>	0,07	0,05	0,05	1,22	0,22
	<b>Partage de l'information</b>	0,05	0,05	0,04	1,08	0,28
	Capacité d'adaptation aux changements	0,00	0,05	0,00	0,01	0,99
	Engagement au travail	1,18	0,06	0,84	20,96	0,00

Note.  $R^2 = 0,75$

En troisième lieu, nous avons vérifié si l'adéquation personne-poste jouait un rôle de variable médiatrice dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste. Dans les analyses menées précédemment, nous avons observé que l'adéquation personne-poste est liée de manière significative à l'engagement au travail ( $\beta = 0,87$ ,  $p < 0,01$ ), et à l'intention de quitter son poste ( $\beta = -0,74$ ,  $p < 0,01$ ). Pour vérifier la troisième condition de la procédure de Baron et Kenny (1986), nous avons effectué une analyse de régression visant à tester la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste. Le *Tableau 4.3.1.4* expose les résultats de cette analyse et indique que cette relation est significative ( $\beta = -0,61$ ,  $p < 0,01$ ). Enfin, nous avons refait cette dernière analyse, mais en contrôlant pour l'effet de l'adéquation personne-poste. Tel qu'indiqué au *Tableau 4.3.1.5*, lorsque l'on contrôle cet effet, la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste devient non significative ( $\beta = 0,09$ , *ns*). De ce fait, nous pouvons conclure que l'adéquation personne-poste a un effet de médiation complet dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste.

**Tableau 4.3.1.4 Résultats de l'analyse de régression entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste**

Variable dépendante	Variable indépendante (dernier bloc)	Coefficient non standardisé		Coefficient standardisé	t	Sig.
		B	S.E.	$\beta$		
Intention de quitter son poste	Engagement au travail	-1,14	0,10	-0,61	-11,33	0,00

Note.  $R^2 = 0,37$

**Tableau 4.3.1.5 Résultats de l'analyse de médiation de la perception d'adéquation personne-poste dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste**

Variable dépendante	Variables indépendantes (dernier bloc)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	S.E.	<i>Beta</i>		
Intention de quitter son poste	Engagement au travail	0,16	0,17	0,09	0,92	0,36
	Perception d'adéquation personne-poste	-1,07	0,12	-0,81	-8,74	0,00

Note.  $R^2 = 0,54$

#### **4.3.2 Projets des fonctionnaires ayant manifesté l'intention de quitter leur poste**

Tel que mentionné dans le chapitre sur la méthodologie, nous avons demandé aux fonctionnaires prévoyant probablement quitter leur poste au cours des douze prochains mois (i.e., ayant répondu être plutôt en accord, en accord ou très en accord avec les énoncés) quels étaient leurs projets. Ainsi, ils devaient choisir l'une des quatre options suivantes : 1) Je ferais le même type de travail au sein d'un autre ministère ou organisme; 2) Je ferais un autre type de travail au sein du même ministère ou organisme; 3) Je ferais un autre type de travail au sein d'un autre ministère ou organisme; 4) Je quitterais la fonction publique. Parmi les 102 personnes qui devaient répondre à cette question, seulement 96 l'ont fait. Dans le *Tableau 4.3.2.1*, il est possible de voir comment se distribuent les réponses des fonctionnaires. On remarque que la majorité des fonctionnaires prévoyant probablement quitter leur poste ferait un autre type de travail au sein d'un autre ministère, organisme ou agence. Les intentions des autres fonctionnaires se répartissent presque également entre les trois autres options possibles.

Par ailleurs, la table de corrélation révèle que le support des collègues ( $r = -0,26$ ), l'autonomie ( $r = -0,38$ ) et le partage de l'information ( $r = -0,32$ ) sont liés

négativement et significativement à l'intention de quitter. Cela signifie que les individus qui perçoivent une présence élevée de ces ressources n'ont généralement pas l'intention de quitter leur poste. À l'inverse, un niveau faible de ces ressources est associé à une intention de quitter son poste plus élevée. Pour ce qui est des demandes de l'emploi, seulement la surcharge de travail ( $r = -0,25$ ) s'avère significativement liée à l'intention de quitter son poste, et ce de manière négative. Tel que discuté précédemment, cette demande semble agir comme une ressource auprès de notre population. Elle est également liée positivement à l'engagement au travail ( $r = 0,39$ ) et à la perception d'adéquation personne-poste ( $r = 0,33$ ).

**Tableau 4.3.2.1 Distribution des réponses des fonctionnaires prévoyant probablement quitter leur poste quant à leurs projets**

Réponse	Répartition
1- Je ferais le même type de travail au sein d'un autre ministère ou organisme	20,83 %
2- Je ferais un autre type de travail au sein du même ministère ou organisme	17,71 %
3- Je ferais un autre type de travail au sein d'un autre ministère ou organisme	37,50 %
4- Je quitterais la fonction publique	23,96 %

## Chapitre 5 : discussion

L'objectif de cette étude était de répondre à la question de recherche suivante : *quel est le rôle joué par l'engagement au travail dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et la rétention dans le poste des fonctionnaires québécois issus de la génération Y?* Ce chapitre est consacré à une discussion s'articulant autour de cette question de recherche et des hypothèses vérifiées dans le cadre de cette étude. D'abord, nous tenterons d'expliquer les résultats, en particulier ceux qui ne supportent pas nos hypothèses de recherche. Ensuite, nous ferons état des contributions théoriques et empiriques de cette étude et des implications managériales qui en découlent. Enfin, nous concluons ce chapitre par une discussion portant sur les limites de notre étude.

### 5.1 Interprétation des résultats

#### 1<sup>re</sup> constat

La lourdeur bureaucratique est bénéfique pour les employés bénéficiant d'une bonne capacité d'adaptation aux changements

Le premier constat important que nous faisons est que, de manière générale, les demandes de l'emploi ne semblent pas modérer la relation entre les ressources et l'engagement au travail. De fait, parmi les neuf hypothèses de modération, une seule est supportée, et celle-ci implique une ressource personnelle. Plus spécifiquement, notre étude révèle que la lourdeur bureaucratique augmente la force de la relation positive entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail. Ainsi, il semble que dans un contexte de travail caractérisé par des règles et des procédures strictes, la capacité qu'a le fonctionnaire de s'adapter (contrairement à l'organisation) deviendrait une ressource personnelle fortement sollicitée et jouerait un rôle explicatif encore plus important dans le développement de l'engagement au

travail. Ce résultat concorde avec la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989; 2002) qui stipule que le potentiel motivationnel des ressources, dont celui des ressources personnelles, est exacerbé d'abord et avant tout dans un contexte de menace ou de perte réelle de ressources, comme lorsque la personne est confrontée à des demandes élevées. Or, le rôle modérateur des demandes de l'emploi sur la relation entre les ressources personnelles et l'engagement au travail n'avait jamais été testé auparavant. Ceci dit, il nous semble important de rappeler que seuls deux énoncés ont pu être utilisés pour mesurer la capacité d'adaptation aux changements et que le niveau de fiabilité de l'échelle ainsi construite était tout juste satisfaisant. Il faut donc interpréter ce résultat avec prudence.

Quant aux ressources de l'emploi, celles-ci ne s'avèreraient pas fortement sollicitées dans un contexte de lourdeur bureaucratique. Il est possible que l'effet modérateur dépende de la nature spécifique de la ressource de l'emploi à laquelle la lourdeur bureaucratique est combinée. Par exemple, bien que le support des collègues puisse répondre au besoin de collégialité de la génération Y et permettre à l'employé de partager ses frustrations vécues face à la lourdeur de la bureaucratie, il se peut que ce soit plutôt le support du superviseur qui, dans un contexte de règles et de procédures strictes, ait la capacité de susciter l'engagement au travail. Contrairement aux collègues dont le support est davantage émotionnel, le superviseur peut offrir un support instrumental. Lorsqu'il n'est pas libre de récompenser un employé qui offre une performance élevée, il peut compenser par des rétroactions positives et fréquentes. Face à une communication à l'intérieur des ministères et organismes qui est réglementée, il peut fournir directement à l'individu les informations qui sont pertinentes à l'exécution de son travail, le superviseur connaissant bien les tâches de ses subordonnés. Ce dernier est d'ailleurs mieux placé pour aider l'individu à faire face aux difficultés qu'ils rencontrent en raison de la lourdeur bureaucratique. En étant dans un niveau hiérarchique supérieur, il possède davantage de latitude décisionnelle et il a accès à plus d'information.

Le partage d'information est une autre ressource de l'emploi qui aurait pu, lorsque combinée à la lourdeur bureaucratique, avoir un effet d'interaction significatif si nous avions pris en compte la nature de l'information plutôt que la quantité et la facilité avec laquelle elle circule. Il est possible que dans un contexte où des règles et procédures strictes sont présentes, l'information directement en lien avec le travail de l'employé, celle qu'il a demandée et qu'il attend, celle qui lui permet de mener ses tâches à terme, ait davantage la capacité de susciter l'engagement au travail.

Nous venons de discuter des résultats observés pour la lourdeur bureaucratique lorsque cette demande de l'emploi est combinée à une ressource personnelle et les deux ressources de l'emploi avec lesquelles nous avons formulé un terme d'interaction avec la lourdeur bureaucratique (i.e., support des collègues, partage de l'information). Nous poursuivons maintenant notre discussion sur les résultats observés pour les deux autres demandes de l'emploi considérées dans notre étude, soit les demandes émotionnelles et la surcharge de travail.

Aucun effet d'interaction significatif n'ayant été observé pour les demandes émotionnelles, lorsque combinées avec les ressources (de l'emploi et personnelle) (H3; H5; H10), il est possible que cet effet dépende du niveau de la demande à laquelle la ressource est combinée. Par exemple, dans notre étude, les répondants semblaient être confrontés à un niveau relativement faible de demandes émotionnelles ( $M=3,14$ ,  $ET=1,19$ ), comparativement à la lourdeur bureaucratique qui démontrait une présence assez élevée ( $M=5,29$ ,  $ET=0,79$ ). Un seuil minimal de demandes émotionnelles pourrait être nécessaire pour que cette demande de l'emploi augmente la force de la relation positive entre les ressources et l'engagement au travail.

Tout comme dans le cas des demandes émotionnelles, la surcharge de travail a révélé un niveau relativement faible ( $M= 3,62$ ,  $ET=1,15$ ) ce qui pourrait expliquer l'absence d'effet d'interaction observé avec les ressources (de l'emploi et personnelle). Encore

une fois, un seuil minimal de surcharge pourrait être nécessaire pour que cette demande augmente le potentiel motivationnel des ressources retenues pour notre étude. En plus, nous avons vu que celle-ci était liée positivement et significativement à l'engagement au travail. Ainsi, il semble que cette caractéristique de l'emploi joue davantage le rôle d'une ressource de l'emploi que celui d'une demande auprès des fonctionnaires québécois issus de la génération Y. Or, il est possible la surcharge de travail génère un stress positif, en étant perçu comme un défi, en raison de son niveau modéré de présence. À l'inverse, un niveau élevé de surcharge de travail pourrait possiblement être négativement lié à l'engagement au travail puisque la forte présence de cette demande peut être nuisible à l'exécution du travail.

### **2<sup>e</sup> constat**

Le support des collègues favorise le développement d'une bonne capacité d'adaptation aux changements, mais cette ressource personnelle, contrairement aux ressources de l'emploi, n'est pas liée à l'engagement au travail

Un autre constat important que nous faisons est qu'une seule des trois ressources de l'emploi, soit le support des collègues, est liée à la ressource personnelle considérée dans notre étude. Selon la théorie COR, les ressources sont interreliées et, en l'absence de stress, les individus investissent les ressources qu'ils possèdent pour acquérir d'autres ressources (Hobfoll, 2002; cité par Xanthopoulou *et al.*, 2009a). Ainsi, les ressources de l'emploi de notre modèle de recherche auraient dû influencer positivement la capacité d'adaptation aux changements, ces ressources permettant à l'individu de s'adapter aux changements auxquels il fait face.

D'abord, il est surprenant de constater que l'autonomie ne soit pas liée à la capacité d'adaptation aux changements considérant le fait que l'étude de Latack (1986) a démontré que lorsque l'individu exerce une certaine forme de contrôle sur ses tâches, il adopte plus facilement des stratégies d'adaptation lui permettant de faire face aux facteurs de stress. En fait, il est vrai que si le fonctionnaire peut décider de la manière

qu'il effectue son travail, sa capacité d'adaptation aux changements sera néanmoins toujours limitée à un certain niveau par les règles et procédures qui régissent l'organisation. Prenons l'exemple du gestionnaire de la fonction publique qui perd trois employés, ce qui vient exercer sur lui une pression l'amenant à mobiliser des ressources en vue de s'adapter ou faire face à ce changement. Il peut possiblement réorganiser le travail pour le redistribuer auprès de ses autres employés, mais il ne sera pas en mesure d'embaucher rapidement trois nouveaux employés puisqu'il devra passer par le service des ressources humaines de son ministère (affichage de poste, concours, etc.). D'ailleurs, les résultats de notre étude indiquent que les fonctionnaires sont confrontés à des règles et procédures strictes (i.e., lourdeur bureaucratique,  $M = 5,29$ ). Ainsi, dans un contexte de lourdeur bureaucratique, il est difficile pour l'autonomie d'influencer significativement la capacité d'adaptation aux changements, car les individus sont toujours limités à un certain point dans les actions qu'ils entreprennent pour s'adapter à ces changements. De plus, si l'autonomie dans le poste peut aider le fonctionnaire à contourner les problèmes qui sont directement liés à ses tâches, cette même autonomie ne l'aidera pas si la nature du problème n'y est pas directement liée (e.g., interpersonnel, organisationnel). À titre d'exemple, le niveau d'autonomie élevé d'un fonctionnaire dans son poste ne l'aidera pas à régler un problème qu'il rencontre avec un collègue ou avec le service de la paie. C'est plutôt l'impact qu'il a sur son environnement qui lui permettra de faire face aux problèmes qu'il rencontre. Ainsi, il est possible que l'impact, c'est-à-dire la capacité à influencer et à faire changer son environnement de travail, soit un meilleur prédicteur de la capacité d'adaptation aux changements que l'autonomie dans le poste. De fait, puisque le travail des fonctionnaires est régi par des règles et procédures strictes, il est possible de penser que les problèmes sont davantage liés à l'organisation qu'à la tâche, et c'est ce qui pourrait expliquer l'absence de relation entre l'autonomie et la capacité d'adaptation aux changements.

En regard maintenant du partage d'information, Sutton et Kahn (1987) avancent que les individus qui ont accès à plus d'information comprennent davantage les changements, et cette compréhension leur permet de réduire le stress et augmente leur

capacité d'adaptation. Or, nous n'avons pu démontrer l'existence d'une relation avec la capacité d'adaptation aux changements. Encore ici, ce n'est peut-être pas la quantité d'information qui circule qui peut aider le fonctionnaire à s'adapter aux changements auxquels il fait face. Les structures bureaucratiques lourdes, comme celle du gouvernement, sont souvent des environnements de travail renfermant une quantité excessive d'information. Ce n'est pas parce que l'individu a accès à beaucoup d'information que celle-ci l'aidera à s'adapter aux changements auxquels il fait face. D'ailleurs, une quantité excessive d'information pourrait nuire à sa capacité de s'adapter en venant complexifier l'environnement, paralysant du même coup le fonctionnaire. Plus particulièrement, l'information qui devrait en principe influencer sa capacité d'adaptation aux changements est celle qui est en lien avec le changement ou le problème auquel le fonctionnaire est confronté. En d'autres termes, le partage de l'information est une ressource de l'emploi qui augmente la capacité d'adaptation aux changements lorsque l'information transmise permet à l'individu de s'adapter au changement auquel il est confronté. Or, nous n'avons pas recueilli de données sur la nature de l'information transmise. Cela pourrait donc expliquer l'absence de relation observée entre les deux concepts.

Finalement, bien que l'étude de Rothman et al. (2011) a démontré un lien entre des stratégies d'adaptation (i.e., stratégie d'adaptation orientée vers les problèmes/changements, stratégie d'adaptation orientée vers les émotions, stratégie d'adaptation orientée vers l'évitement) et l'engagement au travail, nos résultats révèlent l'absence de relation entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail, contrairement aux ressources de l'emploi qui ont toutes démontré un effet principal significatif sur l'engagement au travail. Les ressources de l'emploi contribueraient au développement de l'engagement au travail en augmentant la motivation intrinsèque et extrinsèque. Plus précisément, les ressources favoriseraient l'apprentissage et le développement, ce qui permettrait de combler des besoins psychologiques fondamentaux, soit les besoins d'autonomie, d'appartenance et de compétence, augmentant ainsi la motivation intrinsèque (Ryan et Frederick, 1997). D'autre part, lorsque des ressources sont mises à la disposition des employés,

cela aurait pour effet d'augmenter la volonté des travailleurs à consacrer des efforts, car ils sont persuadés d'être en mesure, dans ce contexte, d'atteindre leurs objectifs (Meijman et Mulder, 1998; cités par Bakker et Demerouti, 2008b). En ce sens, les ressources augmenteraient la motivation extrinsèque. Cette justification théorique ne fait donc pas de distinction au niveau du type de ressource (i.e., emploi, personnelle). D'ailleurs, les corrélations présentées dans l'étude de Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli (2009b) démontrent que les ressources de l'emploi sont généralement plus fortement corrélées à l'engagement au travail que les ressources personnelles, ce qui pourrait justifier l'absence de relation entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail. De plus, il est possible que le fait de ne pas avoir considéré la nature des changements auxquels sont exposés les fonctionnaires puisse expliquer l'absence de relation significative observée dans notre étude entre la capacité d'adaptation aux changements et l'engagement au travail. Notre modèle de recherche postule que l'individu qui pose des actions visant à modifier son environnement pour s'adapter à un changement est susceptible de développer un état d'engagement au travail. Si la nature du problème est liée aux tâches de l'individu, le lien entre le fait de poser des actions pour modifier son environnement afin de s'adapter à un problème, ou un changement, et l'engagement que peut développer l'individu pour son travail paraît plus évident. Notre modèle portant sur l'engagement de l'individu envers son travail (i.e., ses tâches, responsabilités, etc.), les changements qui touchent directement l'exécution de celui-ci forcent l'individu à solliciter sa capacité de s'adapter. L'individu qui entreprend des actions pour régler un problème, ou s'adapter à un changement, a sans doute confiance en son pouvoir de faire changer les choses puisqu'il prend la décision de poser ces actions et c'est ce sentiment de confiance, ou encore le fait d'avoir réussi à faire changer les choses, qui favorise la création d'un état d'engagement envers son travail. Ainsi, il est possible que seuls les changements qui affectent directement l'accomplissement du travail de l'individu favorisent la création d'un processus motivationnel lorsque ce dernier entreprend des démarches pour modifier son environnement et s'y adapter.

**3<sup>e</sup> constat**

L'engagement au travail est fortement lié à la perception d'une adéquation personne-poste

Un autre constat important que nous faisons est que l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste sont positivement et fortement liés. Cette relation, qui n'avait jamais été testée auparavant, s'expliquerait par le fait que l'engagement au travail amènerait les fonctionnaires à reconnaître que leurs besoins sont comblés par les ressources de l'emploi et favoriserait la perception d'une adéquation entre leurs compétences et les demandes de l'emploi (Edwards, 1991; cité par Maynard, Joseph et Maynard, 2006). Par ailleurs, nos analyses supplémentaires ont révélé que l'engagement au travail joue un rôle pleinement médiateur dans la relation entre deux ressources de l'emploi, soit l'autonomie et le partage d'information, et la perception d'adéquation personne-poste.

**4<sup>e</sup> constat**

La perception d'adéquation entre l'individu et son poste favorise l'intention de rester dans celui-ci.

Ensuite, les résultats de notre étude concordent avec ceux de l'étude d'Hollenbeck (1989; cité par Lauver et Kristof-Brown, 2001) qui démontre une relation négative entre la perception d'adéquation personne-poste et le roulement interne. Par ailleurs, nos analyses supplémentaires ont révélé que la perception d'adéquation personne-poste joue un rôle pleinement médiateur dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste.

**5<sup>e</sup> constat**

L'environnement de travail a une influence plus grande que le travail lui-même sur l'intention de quitter son poste

Enfin, notre étude démontre que la majorité des fonctionnaires qui manifeste l'intention de quitter leur poste changerait de type d'emploi ainsi que de ministère ou organisme, mais demeurerait dans la fonction publique québécoise. Le deuxième choix le plus populaire est de quitter définitivement la fonction publique. Par ailleurs, le choix le moins populaire est de demeurer au sein du même ministère et d'y effectuer un travail différent, ce qui suggère que l'environnement de travail aurait une plus grande influence sur la décision de quitter son poste que le travail lui-même. Or, l'étude démontre que le support des collègues, et le partage de l'information, deux ressources plus spécifiquement liées à l'environnement de travail, influencent négativement l'intention de quitter son poste.

En sommes, notre modèle de recherche n'est que partiellement validé puisque plusieurs des hypothèses, principalement celles concernant le rôle modérateur des demandes de l'emploi, n'ont pas été confirmées. Par contre, nous sommes parvenus à démontrer que le support des collègues, l'autonomie et le partage de l'information sont des ressources de l'emploi qui ont un effet principal sur l'engagement au travail. Quant à elle, la capacité d'adaptation aux changements devient prédicteur de l'engagement au travail seulement lorsqu'elle est combinée à de la lourdeur bureaucratique élevée. De plus, les employés engagés évaluent positivement leur niveau d'adéquation avec leur poste, ce qui les amène à vouloir demeurer en poste.

## **5.2 Contributions théoriques et empiriques**

Notre étude apporte plusieurs contributions au monde de la recherche. Tout d'abord, sur le plan des contributions théoriques, nous avons proposé de considérer l'influence d'une variable intermédiaire dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste. En effet, des études portant sur la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter, entre autres celle de Schaufeli et Bakker (2004) et la méta-analyse de Halbesleben (2010), révèlent des relations plutôt

faibles, voire même non significatives, entre les deux variables. Ces résultats pourraient s'expliquer par la présence de variables intermédiaires. Cependant, contrairement à la majorité de ces études, la nôtre s'intéresse à l'intention de quitter son poste plutôt que celle de quitter l'organisation. Ainsi, nous avons voulu explorer le rôle joué par la perception d'adéquation personne-poste dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste. Pour justifier l'ajout de cette variable, nous avons soutenu qu'un faible degré d'engagement au travail, pour faire naître une intention de quitter son poste, doit d'abord amener l'individu à se poser des questions sur son niveau d'adéquation avec son poste, en regard de ses besoins et de ses compétences.

Ensuite, notre choix de demandes et de ressources nous permet de faire deux contributions empiriques. Premièrement, la lourdeur bureaucratique n'a jamais été considérée dans le cadre des recherches portant sur le modèle des demandes et des ressources de l'emploi. Deuxièmement, le rôle des ressources personnelles a été beaucoup plus rarement exploré que celui des ressources de l'emploi dans les études portant sur l'engagement au travail. Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'examiner l'influence de la capacité d'adaptation aux changements sur l'engagement au travail. Cette relation n'avait pas été testée jusqu'à présent. Or, les résultats démontrent que la capacité d'adaptation aux changements n'a pas d'effet indépendant sur l'engagement au travail, mais que l'effet de cette ressource personnelle devient significatif lorsqu'elle est combinée à la lourdeur bureaucratique. En fait, la seule hypothèse de modération supportée par notre étude implique une ressource (personnelle) et une demande de l'emploi dont l'influence sur l'engagement au travail n'avait pas été investiguée dans le cadre des études antérieures.

Une autre contribution empirique est d'avoir examiné le rôle intermédiaire joué par la perception d'adéquation personne-poste dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste. Non seulement le lien entre l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste n'avait jamais été testé jusqu'à présent,

mais nous avons réussi à démontrer que la perception d'adéquation personne-poste joue un rôle pleinement médiateur dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste.

Également, le modèle des demandes et des ressources de l'engagement au travail n'avait jamais été testé auprès d'une génération particulière de travailleurs. Il s'agit là d'une autre contribution empirique. Les générations de travailleurs se distinguent du fait qu'elles ont des valeurs qui leur sont propres et donc des besoins différents. Par conséquent, elles ne répondent pas toutes favorablement aux mêmes ressources de l'emploi. De plus, associées à des époques différentes de l'histoire, elles diffèrent entre elles en regard des ressources personnelles qu'elles possèdent. Ainsi, afin de mieux comprendre les déterminants de l'engagement au travail, il nous paraît important de prendre en considération le fait que les différentes générations de travailleurs n'ont pas toutes les mêmes besoins et ne possèdent pas toutes les mêmes ressources personnelles.

Enfin, nous contribuons à l'avancement des recherches sur les caractéristiques de l'emploi favorisant la rétention des fonctionnaires québécois. Déjà, l'enquête de Chrétien *et al.* (2010) avait révélé que la rémunération, les promotions et la communication sont des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent la rétention de la génération Y dans la fonction publique québécoise. Notre étude prolonge celle de Chrétien *et al.* (2010) en démontrant que le support des collègues, l'autonomie dans le poste et le partage de l'information sont des caractéristiques de l'emploi ayant un impact positif sur la rétention dans le poste, en favorisant l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste.

### **5.3 Implications managériales**

Sur le plan pratique, notre étude suggère des pistes d'intervention pour favoriser la rétention dans le poste des fonctionnaires québécois issus de la génération Y à travers

le rôle joué par l'engagement au travail. Ainsi, la section suivante présente des interventions qui peuvent être implantées par les organisations pour favoriser la création d'un état d'engagement au travail et la rétention dans le poste.

En premier lieu, notre étude suggère que la lourdeur bureaucratique peut être bénéfique aux fonctionnaires issus de la génération Y démontrant une capacité d'adaptation aux changements. Ainsi, les interventions visant à réduire les demandes de l'emploi pour améliorer la santé mentale au travail ne seraient pas nécessairement la solution par excellence. Tel que démontré précédemment, ce n'est que lorsque la lourdeur bureaucratique est présente que la capacité d'adaptation aux changements devient un déterminant de l'engagement au travail. Dans le cas de la population qui nous intéresse, une meilleure stratégie consisterait à favoriser le développement de la capacité d'adaptation aux changements qui semble être, par ailleurs, une ressource dont bénéficient déjà plusieurs fonctionnaires issus de notre échantillon ( $M = 5,10$ ). Néanmoins, nous proposons ci-après des interventions visant à préserver voire à accroître la capacité d'adaptation aux changements.

Selon notre étude, le support des collègues est une ressource de l'emploi qui favoriserait le développement d'une capacité d'adaptation aux changements. Or, les fonctionnaires issus de notre échantillon semblent percevoir, pour la plupart, un niveau relativement élevé de support de la part de leurs collègues ( $M = 5,90$ ). Cependant, pour que cette perception positive perdure dans le temps, les gestionnaires de demain devront s'assurer que leurs pratiques de gestion favorisent un environnement de travail sain propice à la création de relations de travail harmonieuses entre collègues. Outre l'aménagement d'espaces de travail (bureaux à aire ouverte) et de détente (salle de pause des employés) qui favorisent les échanges, des activités de socialisation et de consolidation d'équipe (*teambuilding*) s'avèrent des méthodes efficaces pour permettre aux employés de se connaître davantage et de développer des liens entre eux. Également, le groupe de codéveloppement professionnel, qui permet de développer des relations durables avec des

professionnels du même milieu en échangeant des connaissances théoriques et pratiques, vient instaurer une dynamique d'entraide entre collègues de travail.

En deuxième lieu, nos analyses ont démontré que les trois ressources de l'emploi (i.e., support des collègues, autonomie, partage de l'information) incluses dans notre modèle ont un effet principal sur l'engagement au travail et, par conséquent, sur la rétention dans le poste. Puisque nous venons de discuter des interventions pouvant accroître le support entre collègues, nous aborderons maintenant celles susceptibles d'avoir un impact positif sur l'autonomie et le partage d'information.

En ce qui concerne l'autonomie, nos résultats démontrent que cette ressource est déjà relativement bien présente pour la majorité des fonctionnaires issus de notre échantillon ( $M = 5,33$ ). L'importance de l'autonomie dans le développement de l'engagement au travail ayant été discutée précédemment, il est essentiel pour le gouvernement de s'assurer que les fonctionnaires continuent à jouir d'une certaine latitude décisionnelle dans le cadre de leur travail. Or pour que ce soit possible, les relations au sein de la fonction publique doivent reposer sur la confiance, et le droit à l'erreur doit être reconnu. Également, afin que l'employé prenne les bonnes décisions et que la relation de confiance perdure, il est primordial de bien définir non seulement l'étendue de la latitude décisionnelle, mais également les attentes en matière de performance. Compte tenu de la relation positive observée entre la surcharge et l'engagement au travail, les gestionnaires de la fonction publique ont intérêt à accroître le niveau de responsabilités de leurs travailleurs de la génération Y. L'accroissement des responsabilités s'accompagnant généralement d'une plus grande latitude décisionnelle, cette intervention, en plus d'augmenter la charge de travail, est susceptible d'accroître l'autonomie. D'ailleurs, nos données semblent supporter ce raisonnement puisque la surcharge s'avère positivement liée à l'autonomie.

En ce qui concerne le partage d'information, l'information recueillie auprès des répondants démontre que cette ressource est la moins présente parmi celles

sélectionnées pour notre étude ( $M = 4,04$ ). Il est donc essentiel de trouver des moyens, en plus de ceux déjà en place, pour favoriser une circulation de l'information bidirectionnelle efficace. Certes, l'intranet ministériel, soit une plateforme web accessible par tous les employés d'un ministère ou organisme, fournit des renseignements sur les activités et projets des ministères et organismes, mais cela ne semble pas suffisant (selon nos résultats) pour générer la perception que l'information circule bien. Ainsi, parmi les autres pratiques de partage d'information envisageables, mentionnons l'infolettre, hebdomadaire par exemple, qui pourrait s'avérer utile pour faire circuler l'information de la direction jusqu'aux employés de première ligne. L'infolettre hebdomadaire est une forme de journal électronique qui est transmis par courriel chaque semaine à l'ensemble des employés d'un ministère. Celui-ci contient de l'information importante concernant les activités à venir du ministère ou organisme, en plus de permettre à la direction de faire circuler des messages auprès des employés. Par ailleurs, l'étude de Chrétien *et al.* (2010) révèle que l'une des sources d'insatisfaction les plus importantes pour les fonctionnaires québécois issus de la génération Y est l'absence de communication du bas vers le haut. Ainsi, pour que l'information monte dans la structure hiérarchique, il faut permettre aux employés d'exprimer leurs opinions/idées. Pour ce faire, la réunion d'équipe, hebdomadaire par exemple, pourrait s'avérer un moyen intéressant. Le gestionnaire doit faire preuve d'ouverture lors de cette réunion et il doit planifier une période de temps pour permettre aux employés de s'exprimer. Enfin, l'aménagement d'espaces rassembleurs (ex: cafétéria, salle de conditionnement physique) et les activités de socialisation qui favorisent les échanges entre les membres de l'organisation - non pas seulement entre les collègues d'une même unité administrative - peuvent permettre d'accroître le partage de l'information bidirectionnel.

En troisième et dernier lieu, les gestionnaires doivent porter une attention particulière aux pratiques ayant un impact sur la perception d'adéquation personne-poste, puisque cette variable est positivement et fortement liée à l'intention de quitter son poste. Les résultats démontrent que les trois ressources de l'emploi sont liées significativement à la perception d'adéquation personne-poste. Ainsi, les pratiques présentées

précédemment visant à favoriser la présence de ces ressources sont également bénéfiques pour augmenter la perception d'une adéquation personne-poste chez les employés. Également, selon la littérature sur les descriptions de poste, de l'information précise et réaliste sur le poste permettrait au candidat d'évaluer la congruence entre ses compétences et les exigences du poste (Breugh, 1992; Breugh et Starke, 2000; Wanous, 1977, 1980, 1992; cité dans Carless, 2005). Par ailleurs, une description de poste précise et réaliste peut permettre au candidat d'évaluer si le poste lui permettra de combler ses besoins. Par exemple, à sa lecture, ce dernier pourra évaluer le degré d'autonomie dont ils bénéficieraient dans le poste pour lequel il applique. Cette pratique pourrait donc avoir un effet positif sur la perception d'adéquation personne-poste en faisant en sorte que le besoin d'autonomie du candidat soit effectivement comblé par le poste. Enfin, Meglino, Ravlin et deNisi (2000 ; cités dans Carless, 2005) ont démontré que la transmission d'informations précises et réalistes sur le poste au cours des étapes de recrutement et de sélection du personnel est associée à une plus grande satisfaction au travail et un taux de roulement plus faible des employés embauchés

#### **5.4 Limites**

Notre étude comporte certaines limites qu'il est important de mentionner. La première limite concerne la représentativité de notre échantillon. Puisque nous avons sollicité les 3103 membres du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise et qu'il nous était impossible d'obtenir les caractéristiques de ce sous-échantillon de notre population, nous ne sommes pas en mesure de confirmer que notre échantillon est représentatif.

Une deuxième limite est le faible taux de réponse obtenu, soit 6,9 %. Un nombre plus élevé de répondants aurait certainement contribué à améliorer la représentativité de notre échantillon. Cela dit, nous avons pris plusieurs mesures afin d'obtenir le plus grand nombre de participants. Suite à l'envoi de notre premier rappel par l'entremise

de l'*Inforum*, l'organisme ayant accepté de nous soutenir dans notre collecte de données (le *Forum des jeunes de la fonction publique québécoise*) n'a pas voulu que nous procédions à un deuxième rappel, craignant de générer chez ses membres un sentiment de harcèlement.

Par ailleurs, le devis corrélationnel utilisé constitue une troisième limite de notre recherche. En effet, ce type de devis ne permet pas d'établir un lien causal entre les variables indépendantes et dépendantes de notre étude (Hite, 2002). Cependant, pour qu'il y ait un rapport de causalité, celles-ci doivent à priori avoir démontré des corrélations entre elles (Hite, 2002). En ce sens, notre étude constitue un point de départ pour une étude subséquente qui permettra de vérifier si les variables de notre modèle de recherche sont liées entre elles dans un rapport de causalité.

Ensuite, nous avons dû sélectionner les items de certaines échelles au lieu de les utiliser intégralement puisque certains des énoncés ne s'appliquaient pas à notre contexte et population de recherche. De ce fait, nous avons combiné certaines échelles afin d'avoir un nombre suffisant d'énoncés pour mesurer les variables de manière valide et fiable. Ces échelles tronquées et/ou combinées ont su démontrer une bonne fiabilité. À l'inverse, certains alphas de Cronbach d'échelles non modifiées se sont révélés inférieurs ou égaux au seuil minimal de 0,70 recommandé par George et Mallery (2011). Les variables problématiques sont les suivantes : la lourdeur bureaucratique ( $\alpha = 0,64$ ) et la capacité d'adaptation aux changements ( $\alpha = 0,70$ ). La lourdeur bureaucratique est un construit ayant fait l'objet de peu d'études jusqu'à présent et, à notre connaissance, la seule échelle de mesure qui existe et que nous avons utilisée est celle de Pandey *et al.* (2007). Les deux sous-échelles retenues pour notre étude avaient démontré, lors d'une étude antérieure, des alphas de Cronbach relativement faibles, soit de 0,70 pour celle portant sur la gestion des ressources humaines, et de 0,62 pour les énoncés mesurant la lourdeur bureaucratique au niveau de la communication (Pandey *et al.*, 2007). Notre analyse factorielle n'a pas su démontrer une structure nette pour cette échelle. L'item problématique provient de la

sous-échelle communication. Or, lorsque nous portons attention au sens de cet énoncé ( i.e., *Les dirigeants du ministère ou organisme sont autorisés à communiquer librement avec les journalistes*), on constate qu'il est très lié à la gestion des ressources humaines puisqu'il fait davantage référence à l'autorisation donnée par le supérieur qu'à la communication en tant que telle. En ce qui concerne la capacité d'adaptation aux changements, l'échelle de mesure originale comprenant quatre énoncés possède un niveau de fiabilité variant, selon les études antérieures, entre 0,62 (Carver *et al.*, 1989) et 0,88 (Rothman *et al.*, 2011). Avec deux énoncés en moins, nous avons pu élever le niveau de fiabilité au seuil minimum recommandé. Ceci dit, nous constatons que la seule hypothèse de modération que nous avons pu confirmer inclut le terme d'interaction composé des deux variables problématiques de notre étude. Les résultats obtenus suite aux analyses impliquant la lourdeur bureaucratique et la capacité d'adaptation aux changements doivent donc être interprétés avec prudence.

Une cinquième limite découle du chevauchement détecté, à partir de l'analyse factorielle, entre les concepts d'engagement au travail et de perception d'adéquation personne-poste. Il est à noter que les échelles originales ont été utilisées pour mesurer chacune de ces variables. Malgré le chevauchement constaté sur le plan empirique, nous pensons qu'il existe une différence importante sur le plan conceptuel entre ces deux variables. Alors que l'engagement au travail constitue un état d'esprit, la perception d'adéquation personne-poste s'avère plutôt une cognition. À titre d'exemple, une différence importante existe entre le fait de se sentir plein d'énergie (dimension vigueur) et celui d'avoir la perception que l'emploi occupé comble ses besoins ou que ses capacités répondent aux demandes de l'emploi. Par conséquent, l'absence d'une structure factorielle nette constatée dans notre étude pourrait simplement s'expliquer par la présence d'un biais de variance commune, limite dont il sera question plus loin. Par ailleurs, la très forte relation observée entre les deux variables peut tout simplement être dû au fait que l'une des variables est la conséquence de l'autre. Or, il est impossible de tirer des conclusions à ce sujet en raison du design corrélationnel de notre étude. Une étude longitudinale permettrait de

confirmer la présence d'une relation fonctionnelle, de cause à effet, entre les variables.

Enfin, un biais de variance commune pourrait avoir affecté les résultats. En effet, les données pour toutes nos variables ont été collectées avec un seul instrument de mesure, et ce auprès d'une seule source. Nous aurions pu utiliser, comme variable dépendante, le roulement dans le poste plutôt que l'intention de quitter le poste. L'utilisation de données plus objectives, liées à des comportements, aurait certes contribué à minimiser le biais de variance commune. Cependant, la collecte de cette information aurait repoussé de plusieurs mois la conclusion de cette étude qui constitue, avant tout, une exigence académique.

## Conclusion

Cette étude visait à explorer le rôle joué par l'engagement au travail dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et la rétention dans le poste des fonctionnaires québécois issus de la génération Y. À partir du modèle de l'engagement au travail de Hakanen et Roodt (2010), nous avons développé et testé un modèle dans lequel la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'intention de quitter son poste s'explique à travers l'engagement au travail et la perception d'adéquation personne-poste.

Nos résultats révèlent que l'engagement au travail est au centre d'un processus motivationnel généré par les ressources de l'emploi - le support des collègues, l'autonomie, le partage de l'information - et la ressource personnelle - la capacité d'adaptation aux changements - lorsque cette dernière est combinée à la lourdeur bureaucratique. Par ailleurs, notre étude démontre que l'engagement au travail est lié à l'intention de quitter son poste par l'effet médiateur de la perception d'adéquation personne-poste.

Ainsi, pour favoriser la rétention des jeunes fonctionnaires dans leur poste, le Gouvernement du Québec aurait avantage à adopter des pratiques de gestion favorisant le support des collègues, l'autonomie au travail et le partage d'information. Les données recueillies démontrent que les niveaux de support des collègues et d'autonomie sont déjà relativement élevés. Néanmoins, il demeure nécessaire de maintenir des activités de veille et de maintenance. En termes d'interventions visant à préserver voire à accroître ces deux ressources de l'emploi, nous avons proposé l'aménagement d'espaces de travail et de détente favorisant les échanges, les activités de socialisation et de consolidation d'équipe, les groupes de codéveloppement

professionnel, et l'octroi d'une certaine latitude décisionnelle dans un contexte où, notamment, les attentes en matière de performance sont bien définies. Par ailleurs, il est primordial de mettre en place des interventions visant à améliorer le partage de l'information, cette ressource étant plus faiblement perçue par les fonctionnaires. Pour ce faire, nous avons proposé d'utiliser l'infolettre, les réunions d'équipe et l'aménagement d'espaces de travail et de détente favorisant les échanges entre tous les membres de l'organisation.

Enfin, au lieu de mettre l'accent sur des interventions visant à réduire la lourdeur bureaucratique, soit la seule demande qui soit relativement élevée dans notre étude, il est préférable de développer la capacité d'adaptation aux changements des fonctionnaires, car c'est dans un contexte de lourdeur bureaucratique que cette ressource personnelle devient un déterminant important de l'engagement au travail. D'après les résultats de notre étude, accroître le support des collègues serait une stratégie tout indiquée pour développer cette capacité d'adaptation aux changements.

### **Avenues de recherche**

Plusieurs pistes de recherche émanent des résultats de la présente étude. Tout d'abord, nos hypothèses de modération ont presque toutes été infirmées et nous avons avancé quelques explications possibles qui doivent être vérifiées. Ainsi, les recherches futures doivent prendre en considération le fait que les demandes ne sont pas nécessairement de la même nature, certaines pouvant être considérées comme des défis et d'autres comme des obstacles (LePine, Podsakoff et LePine, 2005). Nos résultats supportent cette idée en ce sens que la surcharge s'est révélée une demande de l'emploi positivement associée à l'engagement au travail dans notre étude. Ainsi, certaines demandes pourraient se comporter comme des ressources et ceci s'expliquerait du fait qu'elles sont perçues davantage comme des défis que des obstacles par la population sondée. Le niveau des demandes pourrait être également important à prendre en compte dans les recherches futures puisque nos hypothèses de

modération incluant une demande dont la présence est relativement faible (i.e., surcharge de travail, demandes émotionnelles) ont toutes été infirmées. Ensuite, les prochaines études portant sur le partage d'information devraient considérer la nature de l'information qui circule au lieu de la quantité et la vitesse à laquelle elle circule. De même, celles s'intéressant à la capacité d'adaptation aux changements devraient tenir compte de la nature des changements rencontrés. Lors de la discussion de nos résultats, nous avons de fait émis les hypothèses que le partage d'information et la capacité d'adaptation aux changements directement en lien avec le travail de l'employé sont susceptibles de favoriser davantage l'engagement au travail.

Par ailleurs, il serait intéressant d'examiner l'impact d'autres demandes et ressources auprès de la même population de travailleurs. Tout d'abord, le conflit de rôle est une demande qui peut s'avérer importante pour les fonctionnaires québécois issus de la génération Y. Bien qu'il ne semble pas exister d'étude ayant examiné la présence de cette demande dans la fonction publique québécoise, les lacunes mentionnées précédemment au niveau de la communication et la présence de la lourdeur bureaucratique laissent croire que les conflits de rôle pourraient survenir assez fréquemment. Le conflit de rôle survient lorsqu'un employé reçoit simultanément des demandes contradictoires de la part de plusieurs donneurs d'ordres et que cela rend l'employé psychologiquement inconfortable, insatisfait au travail et que son intention de rester dans l'organisation diminue (Piko, 2006). Les conflits de rôle peuvent être néfastes pour les travailleurs de la génération Y, ces derniers manifestant le besoin d'être bien encadré et d'évoluer au sein d'un environnement structuré (Audet, 2004 ; cité dans Bourhis et Chênevert, 2010).

En regard des ressources, il serait intéressant d'investiguer l'influence du support du supérieur dans le développement de l'engagement au travail des jeunes fonctionnaires. La qualité de la relation avec le supérieur est d'ailleurs très importante pour cette génération (Bourhis et Chênevert, 2010). Ils ont un grand besoin d'encouragement, d'approbation, de validation et de reconnaissance (Bourhis et

Chênevert, 2010). Par ailleurs, l'optimisme est une ressource personnelle qui pourrait favoriser l'engagement au travail des fonctionnaires issus de la génération Y puisque cette ressource contribuerait à forger leur personnalité (Saba, 2009).

Enfin, nos analyses ont démontré que la perception d'adéquation personne-poste joue un rôle médiateur dans la relation entre l'engagement au travail et l'intention de quitter son poste. Or, ce dernier concept fait référence à une intention et ne signifie pas que l'individu passera à l'action. Il serait donc intéressant de refaire la même étude en intégrant l'action de quitter son poste au modèle.

## **ANNEXES**

## **ANNEXE 1 - INFORUM**

24/01/13

Message d'impression de Hotmail

**InFORUM - 16 janvier 2013**

De : **infos@forumjeunes.gouv.qc.ca**  
Envoyé : 17 janvier 2013 15:06:48  
À : alexandre\_pelle@hotmail.com

**Activités à Québec****RAPPEL - Lancement du 15<sup>e</sup> anniversaire du Forum**

Le 24 janvier prochain aura lieu, à l'hôtel Palace Royal, le lancement du 15<sup>e</sup> anniversaire du Forum des jeunes.

En 2013, différentes activités seront organisées afin de souligner cette année des plus festives. Vous ne voudrez certainement pas rater cette soirée de lancement où vous seront dévoilés le nouveau logo du Forum et un aperçu des activités spéciales qui ponctueront l'année! Surprises et bouchées vous y attendent!

**Cette activité est ouverte à tous les membres du Forum.**

**Inscription obligatoire** sur le [site du Forum](http://site.du.Forum) ou par courriel à [info@forumjeunes.gouv.qc.ca](mailto:info@forumjeunes.gouv.qc.ca).

**Date** : jeudi 24 janvier 2013 dès 17 h.

**Lieu** : hôtel Palace Royal, 775 avenue Honoré-Mercier.

**Groupe de lecture et de réflexion sur l'État québécois**

Soucieux de parfaire les connaissances des jeunes fonctionnaires, le Forum invite les membres intéressés à

24/01/13

Message d'impression de Hotmail

participer à son nouveau groupe de lecture et de réflexion sur l'État québécois.

Ce groupe vise à permettre aux membres d'améliorer leurs connaissances de l'État québécois par des discussions et des lectures, tout en alimentant le Forum quant à des sujets possibles de conférences et de formations.

En plus d'inaugurer le local de discussion, les membres présents pourront visiter la Bibliothèque de l'Assemblée nationale. **Inscription obligatoire** par courriel à [info@forumjeunes.gouv.qc.ca](mailto:info@forumjeunes.gouv.qc.ca).

**Ce groupe est ouvert à tous les membres du Forum.**

**Date** : mardi 29 janvier 2013 de 12 h à 13 h.

**Lieu** : Bibliothèque de l'Assemblée nationale, édifice Pamphile-Le May, 1035 rue des Parlementaires.

#### **Histoire de la construction de la colline parlementaire**

La colline parlementaire de Québec s'est beaucoup transformée au fil du temps. Spécialiste de l'Histoire de la Ville de Québec, Frédéric Lemieux nous explique son évolution et ses nombreuses transformations, notamment à partir des années 1960. En axant sa conférence sur de nombreuses photographies d'époque, Frédéric Lemieux veut faire voir l'ampleur des changements et faire comprendre les impératifs et les décisions qui ont façonné notre environnement de travail.

Diplômé de l'Université de Sherbrooke, Frédéric Lemieux est historien à la Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec depuis 2000 et est coauteur de plusieurs livres.

**Inscription obligatoire** sur le [site du Forum](#) ou par courriel à [info@forumjeunes.gouv.qc.ca](mailto:info@forumjeunes.gouv.qc.ca).

**Cette activité est ouverte aux membres réguliers du Forum seulement.** Veuillez noter qu'un dîner sera servi aux personnes inscrites.

**Date** : lundi 4 février 2013 de 11 h 45 à 13 h 00.

**Lieu** : colline parlementaire de Québec (le lieu exact vous sera communiqué lors de votre inscription).

24/01/13

Message d'impression de Hotmail

### Conférence La Capitale sur les prêts hypothécaires

La Capitale vous invite à une conférence en soirée sur les prêts hypothécaires. Vous désirez vous préparer à l'aventure de l'achat d'une première maison? Cette conférence est pour vous!

La conférence permettra aux membres d'en apprendre plus sur les étapes de l'acquisition d'une résidence, les types de prêts et les options hypothécaires, l'assurance hypothécaire, la capacité d'emprunt et la période d'amortissement, etc.

**Inscription obligatoire** sur le [site du Forum](#) ou par courriel à [info@forumjeunes.gouv.qc.ca](mailto:info@forumjeunes.gouv.qc.ca) avant midi le vendredi 25 janvier 2013.

**Cette activité est ouverte aux membres réguliers du Forum seulement.** Des bouchées froides et une consommation seront servies pendant l'événement et offertes par La Capitale.

**Date:** mardi 29 janvier 2013 de 17 h à 19 h.

**Lieu :** colline parlementaire de Québec (le lieu exact vous sera communiqué lors de votre inscription).

### Partenaires

#### Sondage sur l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y

Alexandre Pelletier, candidat à la maîtrise à HEC Montréal, en collaboration avec Geneviève Jourdain, professeure adjointe à HEC Montréal, mènent une [étude sur l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y](#). Cette étude vise à mesurer le lien entre certaines caractéristiques de l'emploi et l'engagement au travail de cette génération.

Ils sollicitent votre collaboration pour remplir le [questionnaire en ligne](#). **Le questionnaire s'adresse aux membres réguliers du Forum seulement** puisque l'étude porte sur les employés de la fonction publique.

La **date limite** pour répondre au questionnaire est le **1<sup>er</sup> février 2013**.

Il est important de souligner que la valeur d'une telle recherche tient à votre participation : plus vous êtes nombreux à participer, plus les résultats seront représentatifs de votre milieu de travail.

24/01/13

Message d'impression de Hotmail

En vous remerciant à l'avance pour votre précieuse collaboration.

## Des jeunes qui se démarquent!

### Présentation du finaliste Kokou Ankou

Dans le but de promouvoir les réalisations exceptionnelles de jeunes employés de la fonction publique, le Forum vous présente les finalistes et lauréats des [Prix reconnaissance 2012](#).

Aujourd'hui, nous vous présentons le portrait de Kokou Ankou, agent d'aide socio-économique au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, qui s'est démarqué dans la catégorie Service à la clientèle.

Kokou travaille au centre local d'emploi de Notre-Dame-de-Grâce, où il est vite devenu le responsable technologique local. Il a donc eu à s'impliquer dans la réorganisation de la salle multiservices et dans le remplacement de la plupart des postes informatiques du centre, ce qui représente un travail colossal. Kokou n'a pas hésité à rester jusqu'à tard le soir pour réinstaller les postes informatiques. Lorsqu'il s'est rendu compte que rien ne fonctionnait après le réaménagement, il a fait preuve de courage et de détermination, et a multiplié les appels aux responsables de l'informatique, tout en maintenant un service de qualité à près de 500 clients.

Félicitations Kokou Ankou!

---

Tous droits réservés © Forum des jeunes de la fonction publique

Vous ne désirez plus recevoir l'infolettre: [se désabonner](#)

## **ANNEXE 2 – RÉPARTITION DE L'EFFECTIF**

**Tableau 1 Répartition de l'effectif à travers l'ensemble des ministères et organismes**

1- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire	<b>6</b> <b>(2,88%)</b>	40- Commission des lésions professionnelles	<b>X</b>
2- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	<b>7</b> <b>(3,37%)</b>	41- Commission des normes du travail	<b>1</b> <b>(0,48%)</b>
3- Ministère de la Justice	<b>6</b> <b>(2,88%)</b>	42- Commission des partenaires du marché du travail	<b>X</b>
4- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	<b>5</b> <b>(2,40%)</b>	43- Commission des relations du travail	<b>X</b>
5- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	<b>12</b> <b>(5,77%)</b>	44- Commission des transports du Québec	<b>2</b> <b>(0,96%)</b>
6- Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie	<b>6</b> <b>(2,88%)</b>	45- Commission municipale du Québec	<b>X</b>
7- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	<b>18</b> <b>(8,65%)</b>	46- Commission québécoise des libérations conditionnelles	<b>X</b>
8- Ministère de la Culture, des Communications	<b>1</b> <b>(0,48%)</b>	47- Conseil de gestion de l'assurance parentale	<b>X</b>
9- Ministère de la Famille	<b>4</b> <b>(1,92%)</b>	48- Conseil de la famille et de l'enfance	<b>X</b>
10- Ministère de la Santé et des Services sociaux	<b>4</b> <b>(1,92%)</b>	49- Conseil de la magistrature	<b>X</b>
11- Ministère de la Sécurité publique	<b>4</b> <b>(1,92%)</b>	50- Conseil du statut de la femme	<b>X</b>
12- Ministère des Finances et de l'Économie	<b>6</b> <b>(2,88%)</b>	51- Conseil supérieur de l'éducation	<b>X</b>
13- Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce	<b>3</b> <b>(1,44%)</b>	52- Conseil supérieur de la langue française	<b>X</b>
14- Ministère des Ressources naturelles	<b>1</b> <b>(0,48%)</b>	53- Curateur public	<b>6</b> <b>(2,88%)</b>
15- Ministère des Transports	<b>27</b> <b>(12,98%)</b>	54- Directeur des poursuites criminelles et pénales	<b>1</b> <b>(0,48%)</b>
16- Ministère du Conseil exécutif	<b>9</b> <b>(4,33%)</b>	55- Directeur général des élections du Québec	<b>2</b> <b>(0,96%)</b>

17- Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs	<b>3</b> <b>(1,44%)</b>	56- Fonds d'aide aux recours collectif	<b>X</b>
18- Ministère du Travail	<b>X</b>	57- Fonds d'assurance-prêts agricoles et forestiers	<b>X</b>
19- Secrétariat du Conseil du trésor	<b>8</b> <b>(3,85%)</b>	58- Institut de la statistique du Québec	<b>6</b> <b>(2,88%)</b>
20- Assemblée nationale du Québec	<b>X</b>	59- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	<b>X</b>
21- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	<b>X</b>	60- La Financière agricole du Québec	<b>X</b>
22- Bureau de décision et de révision	<b>X</b>	61- Office de la protection du consommateur	<b>1</b> <b>(0,48%)</b>
23- Bureau du coroner	<b>X</b>	62- Office des personnes handicapées du Québec	<b>1</b> <b>(0,48%)</b>
24- Centre de services partagés du Québec	<b>11</b> <b>(5,29%)</b>	63- Office des professions du Québec	<b>1</b> <b>(0,48%)</b>
25- Commissaire à la santé et au bien-être	<b>2</b> <b>(0,96%)</b>	64- Office québécois de la langue française	<b>3</b> <b>(1,44%)</b>
26- Commissaire au lobbying du Québec	<b>X</b>	65- Régie de l'assurance maladie du Québec	<b>5</b> <b>(2,40%)</b>
27- Commissaire à la déontologie policière	<b>X</b>	66- Régie des alcools, des courses et des jeux	<b>X</b>
28- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances	<b>3</b> <b>(1,44%)</b>	67- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	<b>X</b>
29- Commission consultative de l'enseignement privé	<b>X</b>	68- Régie des rentes du Québec	<b>1</b> <b>(0,48%)</b>
30- Commission d'accès à l'information	<b>X</b>	69- Régie du bâtiment du Québec	<b>X</b>
31- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	<b>X</b>	70- Régie du cinéma	<b>X</b>
32- Commission de la fonction publique	<b>X</b>	71- Régie du logement	<b>X</b>
33- Commission de la protection du territoire agricole du Québec	<b>X</b>	72- Services Québec	<b>3</b> <b>(1,44%)</b>

34- Commission de la représentation	<b>X</b>	73- Société de l'assurance automobile du Québec	<b>7 (3,37%)</b>
35- Commission de la santé et de la sécurité du travail	<b>15 (7,21%)</b>	74- Société d'habitation du Québec	<b>3 (1,44%)</b>
36- Commission de la qualité de l'environnement de Kativik	<b>X</b>	75- Sûreté du Québec	<b>4 (1,92%)</b>
37- Commission de l'équité salariale	<b>X</b>	76- Tribunal administratif du Québec	<b>X</b>
38- Commission de l'éthique en science et en technologie	<b>X</b>	77- Vérificateur général du Québec	<b>1 (0,48%)</b>
39- Commission de toponymie	<b>X</b>		

## **ANNEXE 3 – QUESTIONNAIRE**

## *Sondage sur l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y*

Madame, Monsieur,

Le départ à la retraite de plusieurs fonctionnaires québécois issus de la génération des baby-boomers place la fonction publique dans une situation de renouvellement de ses effectifs. Or, la nouvelle génération de travailleurs qui intégrera les rangs du gouvernement du Québec a des valeurs et des objectifs différents de celles qui la précèdent. C'est pourquoi Alexandre Pelletier, candidat à la maîtrise à HEC Montréal, en collaboration avec Geneviève Jourdain, professeure adjointe à HEC Montréal, mènent une étude sur l'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y. Cette étude vise à mesurer le lien entre certaines caractéristiques de l'emploi et l'engagement au travail de cette génération

Nous sollicitons votre collaboration pour remplir le questionnaire en ligne ci-joint. Il est important de souligner que la valeur d'une telle recherche tient à votre participation : plus vous êtes nombreux à participer, plus les résultats seront représentatifs de votre milieu de travail.

En vous remerciant pour votre précieuse collaboration, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Lien vers l'enquête : [https://hecmontreal.eu.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_4HFHiSX23QMvzlr](https://hecmontreal.eu.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4HFHiSX23QMvzlr)

Alexandre Pelletier  
Étudiant à la M. Sc..  
HEC Montréal  
438-820-9665

Geneviève Jourdain  
Professeure adjointe  
HEC Montréal  
514-340-6575

## DIRECTIVES ACCOMPAGNANT UN QUESTIONNAIRE ANONYME

### L'engagement au travail des fonctionnaires québécois issus de la génération Y

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire à HEC Montréal.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. À noter que certaines redondances dans les questions peuvent être perçues, mais cela permet d'obtenir des mesures fidèles et valides des variables à l'étude. Nous avons estimé que répondre au questionnaire ne devrait prendre que quelques minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Alexandre Pelletier, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca)

Merci de votre précieuse collaboration!

Alexandre Pelletier  
Étudiant à la M. Sc..  
HEC Montréal  
438-820-9665

Geneviève Jourdain  
Professeure adjointe  
HEC Montréal  
514-340-6575



		1. Très en désaccord	2. En désaccord	3. Plutôt en désaccord	4. Neutre	5. Plutôt en accord	6. En accord	7. Très en accord
25	Je me sens assez fort(e) pour faire le travail que je fais	<input type="checkbox"/>						
26	Dans mon poste actuel, je suis en mesure d'utiliser mes talents, aptitudes et compétences	<input type="checkbox"/>						
27	Il est probable que je cherche activement un autre poste ou emploi au cours des 12 prochains mois	<input type="checkbox"/>						
28	Je pense souvent à quitter mon poste	<input type="checkbox"/>						
29	J'ai l'intention de quitter mon poste au cours des 12 prochains mois?	<input type="checkbox"/>						
30	Il est probable que j'aie quitté mon poste au cours des 12 prochains mois	<input type="checkbox"/>						
	Si vous avez répondu « plutôt en accord », « en accord » ou « totalement en accord » à l'une ou plusieurs des questions suivantes (27 à 30), veuillez répondre à la question suivante (31) : Si vous quittiez votre poste actuel, que feriez-vous?	a	b	c	d			
31	<p>a) Je ferais le même type de travail au sein d'un autre ministère ou organisme</p> <p>b) Je ferais un autre type de travail au sein du même ministère ou organisme</p> <p>c) Je ferais un autre type de travail au sein d'un autre ministère ou organisme</p> <p>d) Je quitterais la fonction publique</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			







<b>66</b>	Quel est votre sexe?	<input type="checkbox"/> Masculin
		<input type="checkbox"/> Féminin
<b>67</b>	Quel est votre âge?	_____ ans
<b>68</b>	Quel est votre statut d'emploi?	<input type="checkbox"/> Régulier
		<input type="checkbox"/> Occasionnel
		<input type="checkbox"/> Étudiant ou stagiaire
<b>69</b>	Vous occupez un poste à	<input type="checkbox"/> Temps plein
		<input type="checkbox"/> Temps partiel
<b>70</b>	Pour quel ministère ou organisme travaillez-vous?	_____.
<b>71</b>	Quelle est votre catégorie d'emploi?	<input type="checkbox"/> Personnel de bureau
		<input type="checkbox"/> Technicien
		<input type="checkbox"/> Professionnel
		<input type="checkbox"/> Cadre
		<input type="checkbox"/> Haute direction
		<input type="checkbox"/> Enseignant
		<input type="checkbox"/> Agent de la paix
		<input type="checkbox"/> Étudiant et stagiaire
		<input type="checkbox"/> Ouvrier
<b>72</b>	Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de la fonction publique québécoise? (s'il vous plaît, veuillez indiquer le nombre d'années)	_____ ans
<b>73</b>	Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel? (s'il vous plaît, veuillez indiquer le nombre d'années)	_____ ans

## **ANNEXE 4 – Analyses factorielles**

**Tableau 1 Analyse factorielle de l'engagement au travail**

Énoncés	1	2	3	4
1- Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi	0,13	<b>0,75</b>	0,20	-0,09
3- Selon moi, mon travail est un défi	<b>0,77</b>	0,30	-0,02	0,04
4- Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	<b>0,75</b>	0,28	0,29	0,11
6- Le temps passe très vite lorsque je travaille	<b>0,72</b>	0,40	0,14	0,05
7- À mon travail, je sens que je déborde d'énergie	<b>0,67</b>	0,41	0,24	0,10
8- Je suis très enthousiaste à propos de mon travail	<b>0,75</b>	0,36	0,25	0,06
10- J'ai tendance à être complètement absorbé(e) par mon travail	0,48	<b>0,74</b>	0,07	0,16
11- Mon travail est une source d'inspiration	<b>0,78</b>	0,33	-0,03	0,16
12- Au travail, je persévère toujours même quand les choses ne se passent pas bien	0,32	0,28	<b>0,48</b>	0,19
14- Je suis fier(e) du travail que je fais	<b>0,82</b>	0,18	0,10	0,13
16- Il m'est très difficile de me détacher de mon travail	0,32	<b>0,44</b>	-0,52	0,08
17- J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter	0,32	<b>0,69</b>	0,09	0,23
19- J'ai tendance à me plonger littéralement dans mon travail	0,43	<b>0,76</b>	0,04	0,23
20- Je ne me laisse pas abattre par mon travail	0,24	0,24	<b>0,77</b>	0,06
22- Je trouve que mon travail a un sens et une utilité	<b>0,82</b>	0,05	0,03	0,21
24- Je suis heureux(se) lorsque je travaille intensivement	0,17	0,18	-0,08	<b>0,82</b>
25- Je me sens assez fort(e) pour faire le travail que je fais	0,12	0,02	0,43	<b>0,66</b>

**Tableau 2 Analyse factorielle de l'engagement au travail : un facteur**

Énoncés	1
1- Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi	0,53
3- Selon moi, mon travail est un défi	0,78
4- Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	0,82
6- Le temps passe très vite lorsque je travaille	0,82
7- À mon travail, je sens que je déborde d'énergie	0,82
8- Je suis très enthousiaste à propos de mon travail	0,85
10- J'ai tendance à être complètement absorbé(e) par mon travail	0,83
11- Mon travail est une source d'inspiration	0,82
12- Au travail, je persévère toujours même quand les choses ne se passent pas bien	0,54
14- Je suis fier(e) du travail que je fais	0,79
16- Il m'est très difficile de me détacher de mon travail	0,41
17- J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter	0,70
19- J'ai tendance à me plonger littéralement dans mon travail	0,81
20- Je ne me laisse pas abattre par mon travail	0,49
22- Je trouve que mon travail a un sens et une utilité	0,72
24- Je suis heureux(se) lorsque je travaille intensivement	0,40
25- Je me sens assez fort(e) pour faire le travail que je fais	0,34

**Tableau 3 Analyse factorielle de l'engagement au travail : un facteur – sans 25**

Énoncés	1
1- Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi	0,53
3- Selon moi, mon travail est un défi	0,78
4- Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	0,82
6- Le temps passe très vite lorsque je travaille	0,82
7- À mon travail, je sens que je déborde d'énergie	0,82
8- Je suis très enthousiaste à propos de mon travail	0,85
10- J'ai tendance à être complètement absorbé(e) par mon travail	0,84
11- Mon travail est une source d'inspiration	0,82
12- Au travail, je persévère toujours même quand les choses ne se passent pas bien	0,54
14- Je suis fier(e) du travail que je fais	0,79
16- Il m'est très difficile de me détacher de mon travail	0,41
17- J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter	0,70
19- J'ai tendance à me plonger littéralement dans mon travail	0,81
20- Je ne me laisse pas abattre par mon travail	0,48
22- Je trouve que mon travail a un sens et une utilité	0,72
24- Je suis heureux(se) lorsque je travaille intensivement	0,39

**Tableau 4 Analyse factorielle de l'engagement au travail : un facteur – sans 24 - 25**

Énoncés	1
1- Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi	0,54
3- Selon moi, mon travail est un défi	0,78
4- Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	0,82
6- Le temps passe très vite lorsque je travaille	0,83
7- À mon travail, je sens que je déborde d'énergie	0,82
8- Je suis très enthousiaste à propos de mon travail	0,85
10- J'ai tendance à être complètement absorbé(e) par mon travail	0,83
11- Mon travail est une source d'inspiration	0,82
12- Au travail, je persévère toujours même quand les choses ne se passent pas bien	0,54
14- Je suis fier(e) du travail que je fais	0,79
16- Il m'est très difficile de me détacher de mon travail	0,42
17- J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter	0,69
19- J'ai tendance à me plonger littéralement dans mon travail	0,81
20- Je ne me laisse pas abattre par mon travail	0,48
22- Je trouve que mon travail a un sens et une utilité	0,72

**Tableau 5 Analyse factorielle de perception d'adéquation personne-poste**

Énoncés	1
2- Mon emploi actuel est vraiment fait pour moi	0,88
5- Ce travail est vraiment ce que je veux faire	0,89
9- Tout bien considéré, ce travail me convient	0,95
13- J'ai l'impression que c'est le bon type de travail pour moi	0,93
15- Je sens que ce travail répond à mes besoins et me permet d'atteindre mes objectifs	0,93
18- Je trouve que mon emploi actuel est motivant	0,88
21- J'ai les capacités, compétences et talents nécessaires pour cet emploi	0,30
23- Je pense que je suis fait pour ce travail	0,93
26- Dans mon poste actuel, je suis en mesure d'utiliser mes talents, aptitudes et compétences	0,80

**Tableau 6 Analyse factorielle de perception d'adéquation personne-poste – sans l'énoncé 21**

Énoncés	1
2- Mon emploi actuel est vraiment fait pour moi	0,88
5- Ce travail est vraiment ce que je veux faire	0,89
9- Tout bien considéré, ce travail me convient	0,95
13- J'ai l'impression que c'est le bon type de travail pour moi	0,93
15- Je sens que ce travail répond à mes besoins et me permet d'atteindre mes objectifs	0,93
18- Je trouve que mon emploi actuel est motivant	0,88
23- Je pense que je suis fait pour ce travail	0,92
26- Dans mon poste actuel, je suis en mesure d'utiliser mes talents, aptitudes et compétences	0,80

**Tableau 7 Analyse factorielle de l'intention de quitter son poste**

Énoncés	1
27- Il est probable que je cherche activement un autre poste ou emploi au cours des 12 prochains mois	0,94
28- Je pense souvent à quitter mon poste	0,91
29- J'ai l'intention de quitter mon poste au cours des 12 prochains mois?	0,97
30- Il est probable que j'aie quitté mon poste au cours des 12 prochains mois	0,96

**Tableau 8 Analyse factorielle du support des collègues**

Énoncés	1
*32- Je peux compter sur mes collègues lorsque je rencontre des difficultés en lien avec mon travail	0,78
**38- Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	0,77
*44- Si nécessaire, je peux demander l'aide de mes collègues	0,74
*50- Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	0,70
**53- Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	0,76
**58- Dans mon travail, je me sens apprécié(e) par mes collègues	0,80

\*Support instrumental \*\* Support émotionnel

**Tableau 9 Analyse factorielle de l'autonomie**

Énoncés	1
33- J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	0,79
39- Dans mon travail, j'ai la possibilité de prendre des décisions de façon autonome	0,86
45- Dans mon travail, mon superviseur m'encourage à prendre mes propres décisions	0,84
54- J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	0,70

**Tableau 10 Analyse factorielle du partage de l'information**

Énoncés	1
*34- Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent le ministère ou l'organisme (ex. investissements majeurs, nouvelles technologies)	0,78
**40- Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse	0,79
*46- Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts	0,75
**51- Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions	0,82
*55- Les employés sont régulièrement informés de la situation financière du ministère ou organisme	0,60
**59- On sollicite régulièrement l'opinion des employés	0,80

\* Partage descendant \*\* Partage ascendant

**Tableau 11 Analyse factorielle de la surcharge de travail – Sans 41**

Énoncés	1
*35- On me demande de faire une quantité de travail excessive en trop peu de temps	0,84
*47- J'ai l'impression que mes responsabilités au travail ne cessent d'augmenter	0,83
**56- On me demande d'effectuer des tâches trop complexes	0,70

\* Surcharge quantitative \*\* Surcharge qualitative

**Tableau 12 Analyse factorielle des demandes émotionnelles**

Énoncés	1
36- Mon travail me met dans des situations qui me bouleversent émotionnellement	0,85
42- Mon travail est exigeant sur le plan émotionnel	0,86
48- Dans mon travail, je dois souvent cacher mes émotions	0,80
60- Dans mon travail, je rencontre des personnes qui m'intimident	0,53

**Tableau 13 Analyse factorielle de la lourdeur bureaucratique**

Énoncés	1	2
*37- Les règles qui gouvernent les promotions rendent difficile la promotion plus rapide d'un employé performant que celle d'un employé offrant une faible performance	<b>0,73</b>	-0,04
**43- Les dirigeants du ministère ou organisme sont autorisés à communiquer librement avec les journalistes	<b>0,49</b>	0,25
*49- La structure et les règles formelles concernant la paie rendent difficile la récompense d'un bon employé par un salaire plus élevé	<b>0,78</b>	0,09
**52- La communication à l'intérieur du ministère ou organisme est règlementée par des politiques et procédures	0,09	<b>0,85</b>
*57- Les règles et procédures qui gouvernent l'organisation en matière de personnel permettent au supérieur de récompenser facilement ses subordonnés lors d'une bonne performance	<b>0,77</b>	0,11
**61- La communication avec d'autres ministères ou organismes du gouvernement est règlementée par des politiques et procédures	0,10	<b>0,81</b>

\* Ressources humaines \*\* Communication

**Tableau 14 Analyse factorielle de la lourdeur bureaucratique – un facteur**

Énoncés	1
37- Les règles qui gouvernent les promotions rendent difficile la promotion plus rapide d'un employé performant que celle d'un employé offrant une faible performance	0,63
43- Les dirigeants du ministère ou organisme sont autorisés à communiquer librement avec les journalistes	0,55
49- La structure et les règles formelles concernant la paie rendent difficile la récompense d'un bon employé par un salaire plus élevé	0,73
52- La communication à l'intérieur du ministère ou organisme est règlementée par des politiques et procédures	0,48
57- Les règles et procédures qui gouvernent l'organisation en matière de personnel permettent au supérieur de récompenser facilement ses subordonnés lors d'une bonne performance	0,73
61- La communication avec d'autres ministères ou organismes du gouvernement est règlementée par des politiques et procédures	0,46

**Tableau 15 Analyse factorielle de la capacité d'adaptation aux changements**

Énoncés	1
62- Je prends des mesures supplémentaires pour essayer de me débarrasser des problèmes	0,88
63- Je concentre mes efforts à faire quelque chose à ce sujet	0,88

**Tableau 16 Analyse factorielle de l'engagement au travail et de la perception d'adéquation personne-poste**

Énoncés	1	2	3
*1- Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi	0,16	<b>0,63</b>	0,24
**2- Mon emploi actuel est vraiment fait pour moi	<b>0,83</b>	0,20	0,17
*3- Selon moi, mon travail est un défi	<b>0,74</b>	0,36	-0,02
*4- Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	<b>0,74</b>	0,31	0,27
**5- Ce travail est vraiment ce que je veux faire	<b>0,86</b>	0,21	0,08
*6- Le temps passe très vite lorsque je travaille	<b>0,66</b>	0,47	0,10
*7- À mon travail, je sens que je déborde d'énergie	<b>0,63</b>	0,46	0,22
*8- Je suis très enthousiaste à propos de mon travail	<b>0,77</b>	0,36	0,24
**9- Tout bien considéré, ce travail me convient	<b>0,88</b>	0,27	0,17
*10- J'ai tendance à être complètement absorbé(e) par mon travail	0,46	<b>0,75</b>	0,13
*11- Mon travail est une source d'inspiration	<b>0,71</b>	0,45	-0,02
*12- Au travail, je persévère toujours même quand les choses ne se passent pas bien	0,27	0,35	<b>0,52</b>
**13- J'ai l'impression que c'est le bon type de travail pour moi	<b>0,86</b>	0,24	0,18
*14- Je suis fier(e) du travail que je fais	<b>0,75</b>	0,32	0,05
**15- Je sens que mes objectifs et mes besoins sont satisfaits avec ce travail	<b>0,86</b>	0,26	0,17
*16- Il m'est très difficile de me détacher de mon travail	0,21	<b>0,59</b>	-0,49
*17- J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter	0,29	<b>0,73</b>	0,17
**18- Je trouve que mon emploi actuel est motivant	<b>0,80</b>	0,33	0,21
*19- J'ai tendance à me plonger littéralement dans mon travail	0,38	<b>0,80</b>	0,14
*20- Je ne me laisse pas abattre par mon travail	0,25	0,19	<b>0,81</b>
*22- Je trouve que mon travail a un sens et une utilité	<b>0,71</b>	0,23	-0,01
**23- Je pense que je suis fait pour ce travail	<b>0,84</b>	0,24	0,19
**26- Dans mon emploi actuel, je suis en mesure d'utiliser mes talents, aptitudes et compétences	<b>0,73</b>	0,22	0,23

\* Engagement au travail \*\* Adéquation personne-poste

## Références

- Alch, Mark L. (2000). « Get ready for a new type of worker in the workplace : The net generation », *Supervision*, vol. 61, no 4, p. 3-7.
- Amyotte, Luc (2002). *Méthodes quantitatives : Application à la recherche en sciences humaines*, Montréal, Éditions du renouveau Pédagogique Inc., 469 p.
- Bakken, Berit et Steffen Torp (2012). « Work engagement and health among industrial workers », *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, vol. 4, no 1, p. 4-20.
- Bakker, Arnold B., Jari J. Hakanen, Evangelia Demerouti et Despoina Xanthopoulou (2007). « Job resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are High » [empirique], *Journal of Educational Psychology*, vol. 99, no 2, p. 10.
- Bakker, Arnold B. et Ana Isabel Sanz-Vergel (2013). « Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 83, p. 397-409.
- Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter et Toon W. Taris (2008a). « Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology », *Work & Stress*, vol. 22, no 3, p. 187-200.
- Bakker, Arnold B. et Evangelia Demerouti (2008b). « Towards a model of work engagement », *Career Development International*, vol. 13, no 3, p. 209-223.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Wilmar B. Schaufeli (2005). « The crossover of burnout and work engagement among working couples », *Human Relations*, vol. 58, no 5, p. 661-689.
- Bakker, Arnold B., Jari J. Hakanen, Evangelia Demerouti et Despoina Xanthopoulou (2007). « Job resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are High » , *Journal of Educational Psychology*, vol. 99, no 2, p. 10.
- Becker, Thomas E. et Robert S. Billings (1993). « Profiles of commitment: An empirical test », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, p. 177-190.

- Ben Chiekh, Aymen (2008). « L'intention de créer une Start-up en TIC : Cas des ingénieurs tunisiens », Institut Supérieur de Gestion de Sousse, Tunisie. Récupéré de [http://www.memoireonline.com/05/08/1137/m\\_intention-creer-start-up-ingenieurs-tunisiens33.html](http://www.memoireonline.com/05/08/1137/m_intention-creer-start-up-ingenieurs-tunisiens33.html)
- Bhuiyan, Shahid N., Bulent Menguc et Rene Borsboom (2005). « Stressors and job outcomes in sales : a triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model », *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 141-150.
- Bourhis, Anne et Denis Chênevert (2010). « Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation: Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés », communication présentée au *Nouveaux comportements, nouvelle GRH?*, Rennes/Saint-Malo.
- Brkich, Mariana, Danielle Jeffs et Sally A. Carless (2002). « A global self-report measure of person-job fit », *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 18, no 1, p. 43-51.
- Brown, Steven P. et Robert A. Peterson (1993). « Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects », *Journal of Marketing Research*, vol. 30, no 1, p. 63-77.
- Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, rapport de recherche, Québec, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 99 p.
- Buller, Paul F. (1986). « The Team Building-Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements », *Group & Organization Management* vol. 11, no 3, p. 147-168.
- Burke, R. J., E. R. Greenglass et R. Schwarzer (1996). « Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences », *Anxiety, Stress, and Coping*, vol. 9, no 3, p. 261-275.
- Cable, Daniel M. et Timothy A. Judge (1996). « Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 67, no 3, p. 294-311.
- Carless, Sally A. (2005). « Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, p. 411-429.

- Carver, Charles S., Michael F. Scheier et Jagdish Kumari Weintraub (1989). « Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, no 2, p. 267-283.
- Chrétien, Lise, Guy Arcand et Geneviève Tellier (2010). *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*, étude réalisée pour le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, Gouvernement du Québec, 71 p.
- Costanza, David P., Jessica M. Badger, Rebecca L. Fraser, Jamie B. Severt et Paul A. Gade (2012). « Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis », *Journal of Business and Psychology*, vol. 27, p. 375-394.
- Decker, Patricia J. et Fred H. Borgen (1993). « Dimensions of Work Appraisal : Stress, Strain, Coping, Job Satisfaction, and Negative Affectivity », *Journal of Counseling Psychology*, vol. 40, no 4, p. 470-478.
- De Croon, Einar M., Judith K. Sluiter, Roland W. B. Blonk, Jake P. J. Broersen et Monique H. W. Frings-Dresen (2004). « Stressful Work, Psychological Job Strain, and Turnover: A 2-Year Prospective Cohort Study of Truck Drivers », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 3, p. 442-454.
- de Jonge, Jan, Pascale M. Le Blanc, Maria C.W. Peeters et Hanneke Noordam (2008). « Emotional job demands and the role of matching job resources: A cross-sectional survey study among health care workers », *International Journal of Nursing Studies* vol. 45, p. 2008.
- de Lange, Annet H., Hans De Witte et Guy Notelaers (2008). « Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers », *Work & Stress*, vol. 22, no 3, p. 201-223.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Jan de Jonge, Peter PM Janssen et Wilmar B. Schaufeli (2001). « Burnout and engagement at work as a function of demands and control », *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, vol. 27, no 4, p. 279-286.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner et Wilmar B. Schaufeli (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 499-512.
- Dépelteau, François (2003). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats*, 2<sup>e</sup> éd., Québec, Les Presses de l'Université Laval, 417 p.
- Donnelly, James H., and John M. Ivancevich (1975), "Role Clarity and the Salesman." *Journal of Marketing*, vol. 39. p. 71-74.

- Evans, Joel R. et Anil Mathur (2005). « The value of online surveys », *Internet Research*, vol. 15, no 2.
- Facal, Joseph et Luc Bernier (2008). « Réformes administratives, structures sociales et représentations collectives au Québec », *Revue française d'administration publique*, vol. 3, no 127, p. 493-510.
- Fichman, Mark et Jonathon M. Cummings (2003). « Multiple Imputation for Missing Data: Making the Most of What you know », Tepper School of Business. Paper 113.
- Fortier, Isabelle (2010). « La « Réingénierie de l'État », réforme québécoise inspirée du managérialisme », *Revue française d'administration publique*, vol. 4, no 136, p. 803-820.
- Fortin, Marie-Fabienne (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation, 632 p.
- Galland, Olivier et Bernard Roudet (2001). *Les valeurs des jeunes : Tendances en France depuis 20 ans*, Paris, L'Harmattan, 239 p.
- González-Romà, Vicente, Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker et Susana Lloret (2006). « Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, p. 165-174.
- Gouvernement du Québec (2004). *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 56 p.
- Gouvernement du Québec (2013). *L'effectif de la fonction publique 2011-2012 : Analyse comparative des cinq dernières années*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 166 p.
- Gouvernement du Québec (2012a). *L'effectif de la fonction publique 2010-2011 : Analyse comparative des cinq dernières années*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 166 p.
- Gouvernement du Québec (2012b). « Être le lieu de réseautage et d'expression privilégié des jeunes travailleurs de la fonction publique québécoise » : *Rapport annuel 2011-2012*, Forum des jeunes de la fonction publique québécoise, Québec, 36 p.
- Gouvernement du Québec (2010). *L'effectif de la fonction publique 2008-2009 : Analyse comparative des cinq dernières années*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 168 p.

- Griffeth, Rodger W., Robert P. Steel, David G. Allen et Norman Bryan (2005). « The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI) », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 2, p. 335-349.
- Hair, J.F., R. E. Anderson, R. L. Tatham et W. C. Black (1998). *Multivariate data analysis with readings*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Hakanen, Jari J., Arnold B. Bakker et Evangelia Demerouti (2005). « How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources », *European Journal of Oral Sciences*, vol. 113, p. 479-487.
- Hakanen, Jari J. & Gert Roodt (2010). « Using the job demands-resources model to predict engagement : Analysing a conceptual model », dans Bakker, Arnold B. & Michael P. Leiter (dir.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, New York: Psychology Press, p. 85-101.
- Hakanen, Jari J., Wilmar B. Schaufeli et Kirsi Ahola (2008). « The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement », *Work & Stress*, vol. 22, no 3, p. 224-241.
- Halbesleben, Jonathon R. B. (2010). « A meta-analysis of work engagement : Relationship with burnout, demands, resources, and consequences », dans Bakker, Arnold B. & Michael P. Leiter (dir.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, New York: Psychology Press, p. 102-117.
- Halbesleben, Jonathon R.B. et Anthony R. Wheeler (2008). « The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave », *Work & Stress*, vol. 22, no 3, p. 242-256.
- Hallberg, Ulrika E. et Wilmar B. Schaufeli (2006). « "Same Same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? », *European Psychologist*, vol. 11, no 2, p. 119-127.
- Hellman, Chan M. (1997). « Job Satisfaction and Intent to Leave », *The Journal of Social Psychology*, vol. 137, no 6, p. 677-689.
- Hite, Steven J (2002). *La recherche quantitative au service des politiques éducatives : le rôle de l'analyse de la littérature*, rapport de recherche, Paris, UNESCO.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress ». *American psychologist*, 1989, vol. 44, no 3, p. 513-524.

- Hogan, Robert (2007). *Personality and the fate of organizations*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 167 p.
- Hollet, Sandrine (2005). « Une validation de l'échelle d'engagement au travail (UWES - Utrecht Work Engagement Scale) auprès d'une population de commerciaux : l'antithèse positive de l'épuisement professionnel », communication présentée au *16ème Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005*,
- Hom, Peter W., Rodger W. Griffeth et C. Louise Sellaro (1984). « The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover », *Organizational Behavior and Human Performance* vol. 34, p. 141-174.
- Hom, Peter W., Rodger W. Griffeth et C. Louise Sellaro (1984). « The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover », *Organizational Behavior and Human Performance* vol. 34, p. 141-174.
- Ilies, Remus, Kelly M. Schwind, David T. Wagner, Michael D. Johnson, Scott D. Derue et Daniel R. Ilgen (2007). « When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 5, p. 1368-1379.
- Jaccard, James, Choi K. Wan et Robert Turrissi (1990). « The Detection and Interpretation of Interaction Effects Between Continuous Variables In Multiple Regression », *Multivariate Behavioral Research*, vol. 25, no 4, p. 467-478.
- Jackson, Susan A. et Herbert W. Marsh (1996). « Development and Validation of a Scale to Measure Optimal Experience: The Flow State Scale », *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 18, p. 17-35.
- Jackson, Susan E., Richard L. Schwab et Randall S. Schuler (1986). « Toward an understanding of the burnout phenomenon », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no 4, p. 630-640.
- Johnston, Mark W., A. Parasuraman, Charles M. Futrell et William C. Black (1990). « A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, no 3, p. 333-344.
- Jourdain, Geneviève (2010). « Le processus d'épuisement professionnel chez les travailleurs du secteur de la santé et ses conséquences sur la décision de se présenter au travail, sur la performance et sur l'intention de quitter une profession » [Thèse de doctorat], p. 1-193.
- Karasek, Robert (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*, Los Angeles : Department of industrial and system engineering, University of Southern

California.

- Kelley, Harold H. (1967). « Attribution theory in social psychology », *Nebraska Symposium on Motivation*, vol. 15, p. 192-238.
- Kendall, M. G. et A. Stuart (1958). *The advanced Theory of Statistics*, Vol. 1, Charles Griffin and Co., Londres.
- Köcher, Renate (1986). « Bloodhounds or Missionaries: Role Definitions of German and British Journalists », *European Journal of Communication*, vol. 1, p. 43-64.
- Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman et Erin C. Johnson (2005). « Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit », *Personnel Psychology*, vol. 58, no 2, p. 281-342.
- Lacaze, Delphine (2005). « Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration: Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no Avril-Mai-Juin, p. 1-20.
- Lancaster, Lynne C. et David Stillman (2002). *When Generation Collide : Who they are. Why they clash. How to solve the Generational Puzzle at Work*, New-York, Harper Collins Publishers, 355 p.
- Landreville, Pascale-Édith (2007). *L'influence du partage de l'information sur l'engagement organisationnel : le rôle médiateur de l'empowerment, de la justice, du soutien et de la confiance*, HEC Montréal.
- Larocque, B., C. Brisson et C. Blanchette (1998). « Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du « Job Content Questionnaire » de Karasek », *Revue Épidémiologique de Santé Publique*, vol. 46, p. 371-381.
- Larsman, Pernilla (2006). *On the relation between psychosocial work environment and musculoskeletal symptoms*, Stockholm, National Institute for Working Life, 72 p.
- Latack, Janina C. (1986). « Coping with job stress: Measures and future directions for scale development », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 377-385.
- Lauver, Kristy J. et Amy Kristof-Brown (2001). « Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, p. 454-470.

- Lawler, Edward E. III, Susan A. Mohrman et Gerald E. Ledford (1995). *Creating high performance organizations : Practices and results in Fortune 1000 companies*, San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass management series, 157 p.
- Lazarus, Richard Stanley, and Susan Folkman (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Leiter, Michael P. et Arnold B. Bakker (2010). « Work engagement : Introduction », dans Bakker, Arnold B. & Michael P. Leiter (dir.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, New York: Psychology Press, p. 1-9.
- LePine, Jeffery A., Nathan P. Podsakoff et Marcie A. LePine (2005). « A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 48, no 5, p. 764-775.
- Les Associés de Recherche Ekos inc. (2001). *Public Service Renewal: Views from Within and from the Outside*.
- Liden, R.C. et S. Arad. 1996. « A Power Perspective of Empowerment and Work Groups : Implication for HRM Research ». *Research in Personnel and HRM*. G.R. Ferris, dir. Greenwich, CT : JAI Press, 14, 205-252.
- Liou, Shwu-Ru (2009). « Nurses' intention to leave : critically analyse the theory of reasoned action and organizational commitment model », *Journal of Nursing Management*, vol. 17, p. 92-99.
- Llorens, Susana, Wilmar Schaufeli Arnold B. Bakker & Marisa Salanova (2007). « Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? », *Computers in Human Behavior*, vol. 23, p. 825-841.
- Locke, E.A. (1976). « The nature and causes of job satisfaction », dans Dunnette, M.D. (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, p. 1297-1349
- Lodahl, Thomas M. et Mathilde Kejner (1965). « The definition and measurement of job involvement », *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, no 1, p. 24-33.
- Mauno, Saija, Ulla Kinnunen et Mervi Ruokolainen (2007). « Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, p. 149-171.

- Maynard, Douglas C., Todd Allen Joseph et Amanda M. Maynard (2006). « Underemployment, job attitudes, et turnover intentions », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, p. 509-536.
- McClelland, Gary H. et Charles M. Judd (1993). « Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderator Effects », *Psychological Bulletin*, vol. 114, no 2, p. 376-390.
- Mitchell, Terence R., Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Chris J. Sablinski et Miriam Erez (2001). « Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 1102-1122.
- Mobley, W. H., R. W. Griffeth, H. H. Hand et B. M. Meglino (1979). « Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process », *Psychological Bulletin*, vol. 86, no 3, p. 493-522.
- Morrison, Elizabeth Wolfe (2002). « Newcomers' relationship: The role of social network ties during socialization », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 6, p. 1149-1160.
- Niedhammer, I., J.-F. Chastang, L. Gendrey, S. David et S. Degioanni (2006). « Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « job content questionnaire » de karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER », *Santé publique*, vol. 18, no 3, p. 413-427.
- Ouimet, Denis (1990). *Le manager de la nouvelle génération*, Québec, Les éditions Un monde différent ltée., 153 p.
- Osipow, SH et A. R. Spokane (1992). *Occupational Stress Inventory* (research version). USA : Psychological Assessment Resources.
- Pandey, Sanjay K., David H. Coursey et Donald P. Moynihan (2007). « Organizational effectiveness and bureaucratic red tape : A Multimethod Study », *Public Performance & Management Review*, vol. 30, no 3, p. 398-425.
- Pandey, Sanjay K. et James L. Garnett (2006). « Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications », *Public Administration Review*, p. 37-51.
- Payette, A., C. Champagne (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, 211 p.
- Pedros, Marie-Michelle (2012). *L'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail sur le développement de l'épuisement*

*professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle*, M.Sc., Montréal, HEC Montréal.

- Piko, Bettina F. (2006). « Burnout, role conflict, job satisfaction and psuchosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 43, p. 311-318.
- Pinkovitz, William H., Joseph Moskal, and Gary Green (1997). « How much does your employee turnover cost ». *Small Business Forum*. Vol. 14. No. 3, p. 70-71.
- Randall, Donna M. (1990). « The consequences of organizational commitment: methodological investigation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 361-378.
- Raubenheimer, J. (2004). « An item selection procedure to maximise scale reliability and validity », *Journal of Industrial Psychology*, vol. 30, no 4, p. 59-64.
- Rinfret, Natalie, Christine Ngo Manguelle et Monique Lortie-Lussier (2009). « L'expérience des «rescapés» des réformes néolibérales de la fonction publique au Québec », *Revue française d'administration publique*, vol. 4, no 132, p. 841-853.
- Rouillard, Christian, Éric Montpetit, Alain G.-Gagnon et Isabelle Fortier (2004). « Réingénierie de l'État. Un effritement éhonté de la capacité stratégique des ministères », *Le Soleil*, p. A17.
- Rothmann, Sebastiaan, Lene I. Jorgensen et Carin Hill (2011). « Coping and work engagement in selected South African organisations », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 37, no 1, p. 1-11.
- Rubin, Leah H., Katie Witkiewitz, Justin St.Andre et Steve Reilly (2007). « Mehtods fo Handling Missing Data in the Behavioral Neurosciences: Don't throw the Baby Rat out with the Bath Water », *The Journal of Undergraduate Neuroscience Education*, vol. 5, no 2, p. A71-A77.
- Ryan, Richard M. et Christina Frederick (1997). « On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being », *Journal of Personality*, vol. 65, no 3, p. 529-565.
- Saba, Tania (2009). « Les différences intergénérationnelles au travail; faire la part des choses », *Gestion*, vol. 34, no 3, p. p. 25-37.
- Salahuddin, Mecca M. (2010). « Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success », *Journal of Diversity Management* vol. 5, no 2, p. 1-6.

- Sax, Linda J., Shannon K. Gilmartin et Alyssa N. Bryant (2003). « Assessing response rates and nonresponse bias in web and paper surveys », *Research in Higher Education*, vol. 44, no 4, p. 409-432.
- Schaufeli, Wilmar B. & Arnold B. Bakker (2010). « Defining and measuring work engagement : Bringing clarity to the concept », dans Bakker, Arnold B. & Michael P. Leiter (dir.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, New York: Psychology Press, p. 10-24.
- Schaufeli, Wilmar B. et Arnold B. Bakker (2004). « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, p. 293-315.
- Schaufeli, Wilmar B. et Arnold B. Bakker (2004). « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study » [Empirique], *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, p. 293-315.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker et Marisa Salanova (2006). « The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 66, no 4, p. 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B. , Marisa Salanova , Vicente González-Romà et Arnold B. Bakker (2002). « The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach », *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, p. 71-92.
- Schaufeli, Wilmar B. et Toon W. Taris (2005). « The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart », *Work & Stress*, vol. 19, no 3, p. 256-262.
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris et Willen van Rhenen (2008a). « Workaholism, burnout, and work engagement : Three kind or three different kinds of employee well-being ? », *Applied Psychology : An international review*, vol. 57, no 2, p. 30.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker et Willem Van Rhenen (2009). « How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, p. 893-917.
- Seers, A., G. W. McGee, T. T. Serey et G. B. Graen (1983). « The interaction of job stress and social support: A strong inference investigation », *Academy of Management Journal*, vol. 26, no 2, p. 273-284.

- Shahzad, Khurram, Sajjiad Hussain, Sajid Bashir, Anwar F. Chishti et Zafar Mueen Nasir (2011). « Organizational Environment, Job Satisfaction and Career Growth Opportunities: A Link to Employee Turnover Intentions in Public Sector of Pakistan » [empirique], *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 2, no 9, p. p. 45-56.
- Shore, Lynn McFarlane, Lucy A. Newton et George C. Thornton III (1990). « Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 57-67.
- Slaughter, Jerel E. et Michael J. Zickar (2006). « A New Look at the Role of Insiders in the Newcomer Socialization Process », *Group & Organization Management*, vol. 31, no 2, p. 264-290.
- Sluiter, Judith K., Einar M. De Croon, Theo F. Meijman et Monique H. W. Frings-Dresen (2003). « Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints », *Occupational and environmental medicine*, vol. 60, p. i62-i70.
- Sutton, R. I., & Kahn, R. L. (1987). « Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress ». dans JW Lorsch (dir.), *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 271- 285.
- Thoits, Peggy A. (1986). « Social support as coping assistance ». *Journal of consulting and clinical psychology*, vol. 54, no 4, p. 416-423.
- Underwood, D., Kim, H., and Matier, M. (2000). To mail or to Web: Comparisons of survey response rates and respondent characteristics. Paper presented at the 40th Annual Forum of the Association for Institutional Research, Cincinnati, OH, May 21–24, 2000.
- Van den Broeck, Anja, Nele De Cuyper et Han De Witte (2010). « Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 19, p. 735-759.
- Van Katwyk, Paul T., Spector, Fox et Kelloway (2000). « Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no 2, p. 219-230.
- Van Veldhoven, Marc, Jan de Jonge, Sjaak Broersen, Michiel Kompier et Theo Meijman (2002). « Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach », *Work & Stress*, vol. 16, no 3, p. 207-228.

- Van Veldhoven Marc, Theo F. Meijman (1994). *The measurement of psychosocial work load with a questionnaire: the questionnaire experience and evaluation of work*, Amsterdam, Dutch Institute for Working Conditions.
- Van Yperen, N. W. et M. Hagedoorn (2003). « Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support », *Academy of Management Journal*, vol. 46, no 3, p. 339-348.
- Wajid, Rana Abdul, Nayyar Raza Zaidi, Mohammad Taqi Zaidi et Farheen Batul Zaidi (2011). « Relationship between Demographic Characteristics and Work Engagement among Public Sector University Teachers of Lahore », *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3, no 6, p. 110-122.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and Mental Health*. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). « The measurement of well-being and other aspects of mental health », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 193-210.
- Warr, Peter (1994). « A conceptual framework for the study of work and mental health », *Work & Stress*, vol. 8, no 2, p. 84-97.
- Wolpin, J., R. J. Burke et E. R. Greenglass (1991). « Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout? », *Human Relations*, vol. 44, no 2, p. 193-209.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti et Wilmar B. Schaufeli (2009a). « Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, p. 183-200.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti & Wilmar B. Schaufeli (2009b). « Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 74, p. 235-244.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti et Wilmar B. Schaufeli (2007). « The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model », *International Journal of Stress Management*, vol. 14, no 2, p. 121-141.
- Zemke, Ron, Claire Raines et Bob Filipczak (2000). *Generations at Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New-York, Amacon, 280 p.