

HEC MONTRÉAL
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Engagement organisationnel et orientation envers les objectifs : comment ces deux concepts sont ils liés et comment influencent ils la recherche de rétroaction et les intentions de quitter

Par
Ouijdane Iddoub

Sciences de la gestion (Management)

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

Août 2008
© Ouijdane Iddoub, 2008



No. 100
2008

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

En ce qui a trait à l'étape de l'administration d'un questionnaire.

Titre du projet de recherche:

L'impact de l'orientation des objectifs des employées, sur l'engagement organisationnel.

Chercheur principal:

Chercheur : Oujidane Iddoub

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Management

Directeur : Christian Vandenberghe

Titre : Professeur(e) titulaire

Service/Option : Management

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

03 avril 2007

Date d'approbation du projet:

12 avril 2007

Date de publication de l'avis:

12 avril 2007



Céline Bareil, Présidente
Comité d'éthique de la recherche

TABLE DES MATIÈRES

Introduction Générale.....	1
Problématique dans la littérature	4
Questions de recherche.....	5
Structure de mémoire.....	6

Chapitre 1: Engagement organisationnel

1.1 Historique de l'engagement organisationnel	7
1.1.1 Développement d'une définition	8
1.1.2 Les écoles de pensée en engagement organisationnel	10
1.1.2.1 <i>L'Approche comportementale</i>	<i>10</i>
1.1.2.2 <i>L'Approche attitudinale.....</i>	<i>12</i>
1.1.2.3 <i>Comparaison des deux approches : attitudinale et comportementale.....</i>	<i>14</i>
1.1.2.4 <i>Les tentatives d'intégration</i>	<i>16</i>
1.1.2.5 <i>Le modèle de l'engagement propose par Allen et Meyer.....</i>	<i>17</i>
1.1.2.6 <i>Les antécédents et les conséquences de l'engagement selon Allen et Meyer</i>	<i>20</i>
1.2 Engagement organisationnel et les autres variables de la question de recherche.....	26
1.2.1 Engagement organisationnel et l'intention de quitter.....	26
1.2.2 Engagement organisationnel et l'orientation des objectifs d'accomplissement.....	27
1.2.4 Engagement organisationnel et la recherche de rétroactio.....	28
1.2.5 Engagement organisationnel, variables démographiques, organisationnelles et caractéristiques de l'emploi.....	29

Chapitre 2: Orientation envers les objectifs d'accomplissement

2.1 Compréhension d'un concept : orientation des objectifs.....	32
2.1.1 L'orientation envers les objectifs de trait.....	33
2.1.2 L'orientation envers les objectifs d'état.....	34
2.2 Les composantes de l'orientation envers les objectifs.....	34
2.2.1 L'orientation envers l'objectif d'apprentissage	35
2.2.2 L'orientation envers les objectifs de la performance	37
2.3 La recherche de rétroaction et l'orientation des objectifs d'accomplissement.....	40
2.4 Orientation envers les objectifs d'accomplissement et les intentions de quitter.....	42

Chapitre 3: Cadre conceptuel

3.1 L'engagement organisationnel	44
3.1.1 La définition retenue	44
3.1.2 Les raisons derrière le choix du modèle d'engagement d'Allen et Meyer.....	46
3.2 L'orientation envers les objectifs en réponse à une situation d'accomplissement.....	47
3.3 Cadre conceptuel de la recherche.....	49
3.4-Les hypothèses de la recherche	52
3.4.1 Les hypothèses de l'engagement organisationnel.....	52
3.4.1.1 <i>Les hypothèses de l'engagement affectif.....</i>	<i>52</i>
3.4.1.2 <i>Les hypothèses de l'engagement normatif.....</i>	<i>55</i>
3.4.1.3 <i>Les hypothèses de l'engagement continu.....</i>	<i>58</i>
3.4.2 Les hypothèses de la recherche de rétroaction.....	64
3.4.3 Les hypothèses de la variable intentions de quitter.....	68

3.4.3.1 Intentions de quitter et orientation des objectifs d'accomplissement	68
--	----

Chapitre 4: Méthodologie

4.1 Rappel des objectifs de la recherche	71
4.2 Instrument de collecte de données.....	72
4.2.1 Choix de l'instrument de collecte de données.....	72
4.2.2 Étude par questionnaire	72
4.2.3 Caractéristiques des répondants	73
4.3 Mesure des variables de la recherche	74
4.3.1 Mesure de l'engagement organisationnel	74
4.3.2 Mesure de l'orientation envers les objectifs	74
4.3.3 Mesure de la variable de la recherche de rétroaction	74
4.3.4 Mesure de l'intention de quitter l'organisation	74
4.3.5 Mesure des caractéristiques de la tâche.....	75

Chapitre 5: Présentation des résultats

5.1 Analyse factorielle exploratoire.....	76
5.1.1 Analyse factorielle de la variable caractéristiques de la tâche.....	77
5.1.2 Analyse factorielle de l'engagement organisationnel	78
5.1.3 Analyse factorielle de l'orientation des objectifs d'accomplissement.....	80
5.2 Corrélations et statistiques descriptives des différentes variables de la recherche.....	82
5.3- Résultats de l'analyse bivariée.....	84
5.3.1- Corrélations entre les dimensions de l'engagement organisationnel et les autres variables de la recherche.....	84
5.3.1.1 Corrélations entre les variables démographiques et organisationnelles et les dimensions de l'engagement organisationnel.....	84
5.3.1.2 -Corrélations entre les caractéristiques de l'emploi et les dimensions d'engagement organisationnel.....	8
5.3.1.3 Corrélations entre la recherche de rétroaction et les dimensions de l'engagement organisationnel.....	86
5.3.2 Corrélations entre l'orientation envers les objectifs et les autres variables de la recherche.....	86
5.3.2.1 Corrélations entre les variables démographiques et organisationnelles et l'orientation envers les objectifs.....	86
5.3.2.2 Corrélations entre les caractéristiques de l'emploi et l'orientation envers les objectifs	87
5.3.2.3 Corrélations entre la recherche de rétroaction et l'orientation des objectifs.....	87
5.3.3 Corrélations entre l'orientation des objectifs d'accomplissement et les dimensions de l'engagement organisationnel.....	88
5.4 Résultats de l'analyse de régression.....	88
5.4.1 Résultats de l'analyse de régression de la première question de recherche.....	89
5.4.1.1 L'analyse de régression de l'engagement affectif	89
5.4.1.2 L'analyse de régression de l'engagement normatif	92
5.4.1.3 Analyse de régression de l'engagement continu par grands sacrifices.....	94
5.4.1.4 Analyse de régression de l'engagement continu par manque d'alternatives.....	97
5.4.2 Résultats de l'analyse de régression de la deuxième question de recherche.....	100
5.4.2.1 Résultats de l'analyse de régression liant la recherche de rétroaction et l'engagement organisationnel.....	100

5.4.2.2 Résultats de l'analyse de régression liant la recherche de rétroaction et l'orientation des objectifs d'accomplissement.....	102
5.4.3 Résultats de l'analyse de régression de la troisième question de recherche	104
5.4.3.1 Résultats de l'analyse de régression liant les intentions de quitter et l'orientation des objectifs d'accomplissement.....	105
5.4.3.2 Résultats de l'analyse de régression liant les intentions de quitter et l'engagement organisationnel.....	106

Chapitre 6 : Discussion des résultats

6.1 Discussion des résultats de la première question de recherche.....	107
6.1.1 Discussion des résultats de l'engagement affectif.....	107
6.1.2 Discussion des résultats du modèle de l'engagement normatif.....	111
6.1.3 Discussion des résultats de l'engagement par manque d'alternatives.....	114
6.1.4 Discussion des résultats du modèle de l'engagement par grands sacrifices.....	117
6.2 Discussion des résultats de la deuxième question de recherche.....	119
6.2.1 Résultats de l'analyse de régression testant la relation entre la recherche de rétroaction et l'engagement organisationnel	119
6.2.2 Résultats de l'analyse de régression testant la relation entre la recherche de rétroaction et l'orientation des objectifs d'accomplissement.....	123
6.3 Discussion des résultats de la troisième question de recherche.....	125
6.3.1 Discussion des résultats de l'analyse de régression testant la relation entre l'intention de quitter et l'orientation des objectifs d'accomplissement.....	126

Chapitre 7 : Conclusion

7.1 Les limites de la recherche.....	131
7.2 Les perspectives de la recherche	133
7.3 Apports de la recherche.....	135

BIBLIOGRAPHIE.....	138
---------------------------	------------

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les antécédents et les conséquences de l'engagement affectif	22
Tableau 2: Les antécédents et les conséquences de l'engagement normatif	24
Tableau 3 : Les antécédents et les conséquences de l'engagement continu	25
Tableau 4 : Les perceptions reliées aux dimensions de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement Selon Ames et Nicholls.....	39
Tableau 5: Solution factorielle et saturations des items relatifs aux caractéristiques de la tâche.....	77
Tableau 6: Solution factorielle et saturations des items relatifs à l'engagement organisationnel.....	78
Tableau 7: Solution factorielle et saturations des items relatifs à l'orientation des objectifs d'accomplissement.....	80
Tableau 8: Statistiques descriptives et corrélations.....	83
Tableau 9 : Résultats de l'analyse de régression prédisant l'engagement affectif.....	89
Tableau 10 : Résultats de l'analyse de régression prédisant l'engagement normatif.....	92
Tableau 11: Résultats de l'analyse de régression prédisant l'engagement par sacrifices	95
Tableau 12: Résultats de l'analyse de régression prédisant l'engagement continu par manque d'alternatives.....	97
Tableau 13: Résultats de l'analyse de régression prédisant la recherche de rétroaction.....	101
Tableau 14 : Résultats de l'analyse de régression prédisant de l'intention de quitter.....	104

LISTE DES FIGURES

Figure1. Les perspectives attitudinale et comportementale selon Meyer et Allen (1991).....	15
Figure2. La conceptualisation tridimensionnelle de Allen et Meyer	18
Figure 3. Relation entre l'orientation d'apprentissage et la recherche de rétroaction.....	41
Figure 4. Représentation schématique du modèle conceptuel	51
Figure 5. Les hypothèses de l'engagement affectif.....	55
Figure 6. Les hypothèses de l'engagement normatif.....	58
Figure 7. Les hypothèses de l'engagement par manque d'alternatives	61
Figure 8. Les hypothèses de l'engagement par sacrifices.....	63
Figure 9. Les hypothèses de la recherche de rétroaction.....	67
Figure10. Les hypothèses des intentions de quitter.....	70
Figure11. Résultats de l'engagement affectif	91
Figure12. Résultats de l'engagement normatif	94
Figure 13. Résultats de l'engagement par manque d'alternatives.....	96
Figure 14. Résultats de l'engagement par sacrifices.....	99
Figure 15. Résultats de la recherche de rétroaction.....	103
Figure 16. Résultats de l'intention de quitter.....	106

Remerciements

Depuis de nombreuses années, j'ai été encouragée et aidée par plusieurs personnes. Je voudrais remercier ici mon directeur de mémoire Mr. Christian Vandenberghe pour son encadrement exceptionnel, sa patience et sa générosité. Sans ses qualités essentielles, la réalisation de ce mémoire de recherche aurait été difficile à accomplir voire incertaine et certainement sans intérêt.

Je suis profondément reconnaissante à tous les professeurs qui ont de près ou de loin contribué à ma formation tout au long de mon parcours académique. Mes remerciements vont spécialement à Mme. Chantale Mailhot et Mme. Caroline Aubé pour leurs commentaires constructifs qui ont permis d'améliorer la qualité de ce mémoire.

Ce mémoire n'aurait pas vu le jour sans les encouragements, le support et l'amour inconditionnel de ma mère, mon père et mon époux. Je tiens ici à leur exprimer ma profonde gratitude pour ce qu'ils ont réussi à faire de moi aujourd'hui. Si je me suis rendue aussi loin, c'est sans aucun doute grâce à eux.

À chacun de vous....merci!

Sommaire

Durant ces dernières années, on remarque un intérêt renouvelé, dans la recherche concernant les éléments déterminant les différences individuelles, en termes de performance et de comportement au travail (Kanfer, 1990a, 1990b, Kanfer 1992). A ce titre, le concept de l'engagement organisationnel, la motivation d'accomplissement, la recherche de rétroaction et les intentions de quitter ont été développés et étudiés pour permettre aux gestionnaires de mieux comprendre le comportement de leurs employés. Ces concepts éveillent, de plus en plus, un grand intérêt en sciences de la gestion depuis plus d'un demi-siècle, particulièrement dans le domaine de la psychologie industrielle et dans le domaine du comportement organisationnel.

L'intérêt que portent ces concepts (l'engagement organisationnel, la motivation d'accomplissement, la recherche de rétroaction et les intentions de quitter) découle de la réalité que nous vivons aujourd'hui, dans les organisations. En effet, la féroce compétition qui existe entre les organisations et la course de ces dernières à attirer et retenir les meilleures compétences, font de la motivation des employés et de l'engagement organisationnel, des sujets d'actualité importants pour les chercheurs ainsi que pour les praticiens, qui tentent d'améliorer la performance de leurs employés et la qualité de vie au travail.

Le présent mémoire de recherche a pour objectif d'étudier les effets que peuvent exercer la motivation d'accomplissement et la recherche de rétroaction sur l'engagement organisationnel d'un côté. D'autre part, il cherche à comprendre l'effet de la motivation d'accomplissement sur les intentions de quitter. Le concept de la motivation d'accomplissement sera étudié en se référant au concept de l'orientation des objectifs face à une situation d'accomplissement. Ce concept se subdivise en trois dimensions : orientation envers les objectifs d'apprentissage, orientation envers les objectifs de type «prouver la performance» et orientation envers les objectifs de type «éviter la performance». Ces dimensions sont mises en relation avec les quatre dimensions de

l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement par grands sacrifices et l'engagement par manque d'alternatives. Cette recherche vise également à vérifier le lien unissant les dimensions de l'engagement organisationnel et la recherche de rétroaction, ainsi que le lien unissant les dimensions de l'orientation des objectifs d'accomplissement et les intentions de quitter l'organisation.

Notre mémoire a testé trois hypothèses générales, en l'occurrence: (a) Les différentes orientations des objectifs d'accomplissement influencent l'engagement organisationnel. (b) Les trois dimensions de l'orientation des objectifs d'accomplissement influencent les intentions de quitter. (c) Les quatre dimensions de l'engagement organisationnel influencent la recherche de rétroaction. Des analyses de régression ont permis d'évaluer ces hypothèses. Il se dégage à la lumière des résultats obtenus que la relation entre l'engagement organisationnel et l'orientation des objectifs d'accomplissement est faible. Tandis qu'il existe une relation importante entre l'engagement organisationnel et la recherche de rétroaction, ainsi qu'entre l'orientation des objectifs d'accomplissement et les intentions de quitter. La discussion des résultats a permis d'interpréter la relation entre ces variables. De même, la portée et les limites de ces résultats sont discutées.

Mots clés

Engagement affectif. Engagement normatif. Engagement par grands sacrifices. Engagement par manque d'alternatives. Orientation envers les objectifs d'apprentissage. Orientation envers les objectifs : prouver la performance. Orientation envers les objectifs : éviter la performance. Intentions de quitter. Recherche de rétroaction.

Introduction Générale

« Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit »

Gaston Bachelard

En raison du vieillissement de la population et du départ à la retraite d'une forte proportion de la population active, les experts prévoient une pénurie de main-d'oeuvre au cours des prochaines années (Létourneau et Thibault, 2005). Ainsi, entre 2011 et 2031, un nombre record de départs à la retraite est susceptible d'être observé; aussi, les spécialistes estiment-ils que pour le Québec, la population active diminuera de 475 000 personnes au cours des vingt prochaines années (Létourneau et Thibault, 2005). Dans un contexte de départs massifs à la retraite de la génération des baby-boomers et d'une pénurie de main d'oeuvre expérimentée et qualifiée, le maintien de la relation d'emploi entre l'organisation et ses employés devient de plus en plus déterminant pour la réussite de l'organisation. De ce fait, le développement d'un bon engagement organisationnel et d'une bonne orientation des objectifs d'accomplissement, s'avère vital pour la réussite de l'organisation.

L'engagement organisationnel a fait couler beaucoup d'encre au cours des quarante dernières années. L'intérêt porté à ce concept de la part des chercheurs et des praticiens provient en grande partie de la relation négative constatée entre l'engagement organisationnel et le roulement des employés (Allen et Meyer, 1996; Tett et Meyer, 1993). Toutefois, au-delà de la volonté de rester ou de quitter l'entreprise, les employés peuvent participer au bon fonctionnement de leur organisation à travers leur comportement au travail. En conséquence, les chercheurs ont suscité de l'intérêt envers d'autres types de comportements organisationnels pouvant être liés à l'engagement et ont, entre autres, examiné le rôle de l'engagement dans la performance au travail (p.ex. Angle et Lawson, 1994 ; Bycio, Hackett et Allen, 1995 ; Konovsky et Cropanzano, 1991), et les comportements de citoyenneté organisationnelle (p.ex. Moorman, Niehoff et Organ, 1993 ; Shore et Wayne, 1993).

Dans la majorité des recherches effectuées sur l'engagement organisationnel, ce dernier a été considéré comme un construit multidimensionnel regroupant différentes motivations individuelles. Selon Meyer et Allen (1991), plusieurs raisons semblent être à l'origine de l'engagement organisationnel : morales, affectives, financières etc...Cependant, trois formes d'engagement organisationnel ont été notées par Allen et Meyer (1991) :

- L'engagement affectif désigne une identification et un attachement émotionnel à l'organisation. Il constitue un profond investissement ressenti par l'employé envers son entreprise (Mowday et *al.*, 1982).
- L'engagement de continuité représente le besoin ressenti par l'employé de rester dans son organisation. Cette dimension de l'engagement organisationnel se rapporte à l'investissement de l'individu dans l'entreprise, ainsi qu'au manque d'alternatives d'emploi sur le marché du travail (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004).
- L'engagement normatif, quant à lui, représente un sentiment de loyauté envers l'organisation découlant d'un sentiment d'obligation morale à son égard (Stinglhamber et *al.*, 2004).

Plusieurs recherches montrent que les employés manifestant un engagement organisationnel sont plus susceptibles de rester avec leur employeur et de bien performer. Parmi les comportements organisationnels étudiés par rapport à l'engagement organisationnel on trouve la qualité de vie au travail, les caractéristiques de l'emploi, les caractéristiques personnelles de l'employé, la qualité de l'expérience au travail, la satisfaction au travail, le sens du travail, la relation avec le supérieur, et le comportement de travail en équipe (Buchanan, 1974; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Allen, 1997; Steers, 1977; La Pierre 2008). Dans notre mémoire on voudrait aller dans le même sens que les chercheurs précédents et tester le lien unissant l'engagement organisationnel et l'orientation personnelle envers les objectifs devant une situation d'accomplissement. De plus, on voudrait comprendre comment ces deux concepts sont liés à la recherche de rétroaction au travail et aux intentions de quitter l'organisation.

Le concept de l'orientation des objectifs d'accomplissement trouve origine dans la théorie de la motivation d'accomplissement d'Atkinson (1964). Le concept de l'orientation des objectifs indique les préférences situationnelles ou dispositionnelles, qu'un individu peut manifester devant une situation d'accomplissement. Prenant pour base la littérature de la psychologie éducationnelle, les chercheurs en psychologie organisationnelle ont proposé que l'orientation envers les objectifs d'accomplissement jouait un rôle important dans une variété de décisions des ressources humaines tels que le recrutement (Rynes et Gerhart, 1990) et la sélection des candidats (Roberson et Alsua, 2002); ainsi que dans une variété de comportements organisationnels tels que la recherche de rétroaction au travail et la performance des employés (VandeWalle et Cummings, 1997).

Les chercheurs qui ont travaillé sur le concept de l'orientation des objectifs d'accomplissement ont distingué deux tendances, à savoir : une orientation envers l'apprentissage, et une orientation envers la performance. Les individus ayant une forte orientation envers l'apprentissage sont optimistes et aiment travailler fort, tout en portant en eux la croyance que l'effort mène à la réussite. Avec une telle croyance, ils s'engagent à fournir l'effort nécessaire afin de bien performer (VandeWalle et *al.*, 1999). Tandis que les individus ayant une forte orientation envers la performance, cherchent à obtenir des jugements favorables ou à éviter les jugements négatifs concernant leurs accomplissements. Selon la méta analyse de Payne et Youngcourt (2007) l'orientation envers l'apprentissage est corrélée avec des comportements positifs tels la persistance devant un échec et l'élaboration d'objectifs réalistes, en comparaison avec l'orientation envers la performance, qui est associée à plusieurs comportements négatifs en l'occurrence: l'utilisation de stratégies de performance inadéquates et le sentiment d'incapacité face à un échec.

Puisque des conséquences positives et négatives peuvent être notées dans les comportements et attitudes des employés lorsqu'ils adoptent une des orientations envers les objectifs (apprentissage et performance), tout porte à croire que chacune des deux

dimensions d'orientation envers les objectifs d'accomplissement, aurait un impact différent sur le niveau d'engagement organisationnel et les intentions de quitter.

D'un autre côté la nature de l'engagement organisationnel nous laisse penser que les différentes formes d'engagement : affectif, normatif et continu auraient des impacts différents sur la recherche de rétroaction, qui est souvent exprimée par la fréquence de demande d'informations concernant les attentes de l'organisation par rapport au rendement et la performance des employés.

Problématique dans la littérature

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur les déterminants de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990; Becker, 1992; Mayer et Shoorman, 1998; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998). Cependant, en analysant la documentation scientifique, il ressort que ni le lien entre l'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, ni le lien entre l'engagement organisationnel et la recherche de rétroaction n'ont été mis en évidence.

Par ailleurs, les quelques chercheurs qui ont pensé mettre en relation ces variables ont considéré l'engagement organisationnel de façon unidimensionnelle ou bidimensionnelle seulement. Or, Allen et Meyer (1990) ont indiqué que l'engagement organisationnel est un construit à trois dimensions.

Grâce à une étude multidimensionnelle de l'engagement organisationnel, il serait possible d'obtenir des résultats plus nuancés et davantage consistants quant à la nature de la relation unissant l'orientation envers les objectifs d'accomplissement et l'engagement organisationnel, ainsi que la relation unissant l'engagement organisationnel et la recherche de rétroaction.

Concernant l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, sur la base de la consultation de la documentation scientifique, nous avons constaté qu'aucun chercheur n'a considéré la relation qui pourrait exister entre les deux dimensions de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement et les intentions de quitter. Or, les intentions de quitter peuvent être susceptibles de diminuer ou de se renforcer, selon le besoin d'apprendre de l'employé ou selon son besoin d'éviter les jugements négatifs.

La présente recherche essayera de remédier à ces lacunes en vérifiant les relations entre :

- L'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement d'une part, et (a) la recherche de rétroaction et (b) les intentions de quitter, d'autre part.

Questions de recherche :

Partant des considérations mentionnées ci-haut, les questions de recherche s'énoncent comme suit :

- *Quelle est l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur l'engagement organisationnel des employés?*
- *Quelle est l'influence de l'engagement organisationnel et de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur la recherche de rétroaction?*
- *Quelle est l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement et de l'engagement organisationnel sur les intentions de quitter?*

Ces questions de recherches s'inscrivent dans le champ d'étude des relations industrielles. D'une part, la réponse à ces questions nous permettra de mieux comprendre le lien susceptible d'exister entre la motivation d'accomplissement et l'engagement organisationnel, de même que le lien unissant cette motivation aux intentions de quitter l'organisation et la recherche de rétroaction. D'autre part, les résultats obtenus nous permettront de comprendre comment l'engagement organisationnel influe sur les intentions de quitter; ainsi que sur le besoin des employés à

demander de l'information sur leur performance, sur les aspects techniques de leur travail, sur les attentes de l'organisation à leur égard et la manière de se comporter avec les collègues.

Structure du mémoire

Le présent mémoire s'articule autour de six chapitres. Les deux premiers chapitres sont consacrés à l'état des connaissances en ce qui a trait aux principaux concepts utilisés dans cette étude soit : l'engagement organisationnel, l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, les intentions de quitter et la recherche de rétroaction. Un bilan des recherches mettant en relation ces concepts y est détaillé. Le troisième chapitre, présente le modèle d'analyse découlant des écrits scientifiques relevés ainsi que les hypothèses de recherche. Les variables de contrôle y sont également exposées. La méthodologie suivie et les analyses statistiques effectuées sont décrites dans le quatrième chapitre. Les résultats des analyses statistiques sont exposés dans le cinquième chapitre. L'acceptation ou le rejet des hypothèses sera interprété à la lumière des écrits théoriques et empiriques concernant les différentes variables de notre question de recherche. Enfin, nous présenterons les conclusions tirées de la recherche en mettant l'accent sur les apports de l'étude pour les praticiens, ses limites, ainsi que les pistes pour les recherches futures.

Engagement organisationnel

*«L'engagement est le projet par lequel
l'homme se réalise en s'inscrivant
dans le monde »
Sartre*

Ce chapitre traite de l'état des connaissances relatif au concept de l'engagement organisationnel. Plus spécifiquement, l'historique de ce concept sera d'abord détaillé, ensuite un bilan des recherches ayant mis en relation l'engagement organisationnel et les autres variables de la recherche sera présenté.

1.1 Historique de l'engagement organisationnel :

Depuis plusieurs décennies, différentes conceptions de l'engagement organisationnel ont été, tour à tour, incorporées dans l'un ou l'autre des modèles intégrateurs du concept de l'engagement organisationnel. Les différentes conceptions de l'engagement organisationnel sont apparues pour dénouer le «paradoxe» causé par la coexistence de plusieurs définitions de ce concept. En effet, on retrouve une grande diversité théorique et plusieurs affrontements dogmatiques qui sont à l'image de la multitude de définitions données au terme *engagement*. Comme d'ailleurs mentionné par Becker (1960) il y a plus de quarante ans déjà, il serait futile de spéculer sur la vraie nature de l'engagement, étant donné les nombreuses idées exprimées à ce sujet. Dix ans plus tard, Kiesler (1971) constatait lui aussi la diversité et la multitude des définitions de l'engagement ainsi que la difficulté qu'éprouvaient les chercheurs à se mettre d'accord sur le sujet. Il s'agit, indubitablement, d'un concept attrayant qui fait l'objet d'une littérature abondante et hétérogène à la fois.

1.1.1 Développement d'une définition :

L'engagement organisationnel n'est pas un concept nouveau en comportement organisationnel, ce concept a déjà été considéré par Barnard en 1938. En 1966, Grusky a été parmi les premiers auteurs à donner une définition théorique de l'engagement organisationnel, il le définit comme étant la force de l'attachement d'une personne à une organisation. Il suggère que l'engagement est influencé par les récompenses reçues par l'employé de la part de son organisation et l'expérience que cette personne vit afin de recevoir la récompense. Pour Grusky (1966), le terme *récompense* correspondait au nombre de promotions qu'un individu obtenait. Il avait mesuré l'engagement par la séniorité, le degré d'identification avec l'organisation, l'attitude envers les administrateurs de l'organisation et en général la satisfaction des individus envers leur organisation. En 1968, Kanter donne la définition suivante à l'engagement organisationnel: «*The willingness of social actors to give their energy and loyalty to social systems, the attachment of personality systems to social relations which are seen as self-expressive*». D'une façon plus formelle, elle définit l'engagement organisationnel comme étant le processus à travers lequel, les intérêts de l'individu deviennent attachés à la mise en oeuvre de modes du comportement socialement organisés qui ont accompli ces intérêts. Kanter (1986, 1972) note qu'il y a trois problèmes d'ordre social qui impliquent l'engagement des individus, à savoir : le contrôle social, la cohésion du groupe, et la rétention des membres.

Kanter (1986, 1972) propose dans ses théories que l'engagement des individus aux normes et lois du groupe impliquent la construction d'orientations évaluatives positives qui font que le système est considéré comme juste par ses individus. De cette façon, les exigences et les valeurs du système sont considérées comme étant compatibles avec les valeurs de l'individu. D'autre part, Kanter (1986, 1972), considère que l'engagement à la participation continue est basé sur la profitabilité de la relation en termes de coûts et de récompenses. Autrement dit, plus une action est coûteuse, plus elle aura de valeur aux yeux de l'individu.

D'autres définitions viennent pour compléter et ou supporter la définition de Kanter. Kiesler et Sakumura (1966) suggèrent que l'engagement est une attache de l'individu aux actes comportementaux. Cela dit, ils font l'hypothèse que si un acte est conforme avec les croyances de l'individu, la performance de l'acte fera de la croyance de l'individu une chose difficile à attaquer. Le degré de l'engagement est affecté par le nombre d'actes performés par l'individu, l'importance de l'acte pour l'individu, le caractère explicité et la clarté de l'acte, le degré d'irrévocabilité de l'acte, et le degré de volonté perçu par l'individu lors de la performance de l'acte. En se basant sur la définition donnée par Kiesler et Sakumara(1966), Salancik (1977) estime que les facteurs liés au travail devraient jouer un rôle important dans l'engagement des individus, dans ses propres mots il dit :

«Any characteristic of a person's job situation which reduces his felt responsibility will reduce his commitment».

L'engagement est vu de façon prédominante comme étant une attitude qui reflète les sentiments tels que l'attachement, l'identification ou la loyauté envers l'objet qui suscite l'engagement (Morrow,1993). De par les travaux de Mowday, Porter, et Steers (1982) l'engagement organisationnel a été suggéré comme un concept qui renforce les résultats des recherches traitant de la satisfaction au travail, l'absentéisme, et le roulement. À plusieurs reprises, le manque d'engagement a été considéré comme une explication de l'absentéisme, le manque d'efforts de la part des employés, les comportements organisationnels inadéquats (vol, sabotage etc...) et le manque de satisfaction au travail (Morrow, 1993).

Dans des termes généraux, l'engagement organisationnel est une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, la volonté de fournir un effort considérable pour le bénéfice de l'organisation, et le souhait de maintenir l'adhésion organisationnelle. (Porter, Steers, Mowday, & Boulian 1974 p. 604).

1.1.2 Les écoles de pensée en engagement organisationnel :

En 1981, Scholl précise qu'il y a deux approches du concept de l'engagement organisationnel : l'approche comportementale et l'approche attitudinale. On a choisi de discuter de façon brève les principales idées de chaque approche pour deux raisons : La première c'est qu'on voudrait jeter la lumière sur l'évolution du concept de l'engagement organisationnel, et la deuxième c'est qu'on voudrait montrer dans quelle approche s'inscrit notre recherche.

1.1.2.1 L'Approche comportementale :

Les auteurs de cette école mettent l'accent sur l'acte. Selon eux, l'engagement dans la vie, en général, ou dans un acte précis, se fait à travers ce qu'on fait. Autrement dit, agir c'est s'engager. Parmi les auteurs à faire la distinction entre les approches attitudinale et comportementale on trouve Johnson (1973). Pour ce dernier le terme engagement a deux significations différentes :

«First, in expression such as 'He is committed to spreading the Gospel'', commitment refers to a strong personal dedication to a decision to carry out a line of action. This type of commitment will be referred to here as personal commitment. The second common use of commitment is illustrated by statements such as 'He can not back out now, he is committed himself'. The connotation here is one of constraint. The individual has acted in such a way that he must continue the line of action, whether he is personally committed to it or not. This form of commitment will be referred to as behavioral commitment » (Johnson, 1973; p.395).

L'approche comportementale s'intéresse de façon générale soit au rôle joué par l'individu lui-même dans sa présentation de l'environnement et dans son habileté à maîtriser cet environnement (Dubé, 1994), soit au rôle joué par l'environnement afin de forcer l'individu à acquérir et à adopter un certain comportement. Certains auteurs de l'approche comportementale tiennent une position principalement psychologique, alors que d'autres tiennent une position sociologique. Le point commun de tous ces auteurs

consiste à accorder une place importante aux comportements et actes qui influent sur les conduites ultérieures d'un individu.

Parmi les auteurs qui se distinguent dans l'approche comportementale on trouve l'équipe de Charles A. Kiesler (1966). Pour eux, le fait et la manière de commettre un acte constituent un engagement en soi. Kiesler (1966) considère l'engagement comme étant une variable continue plutôt que dichotomique. Les individus sont plus ou moins engagés envers un comportement. L'impact de l'engagement sur la conduite serait donc proportionnel à la force de celui-ci. Ceci dit, plus l'engagement envers un certain comportement est fort, plus il est difficile de le nier, le distordre ou le réinterpréter. De surcroît, plus le degré d'engagement est important, plus la résistance au changement l'est pareillement.

Dans le même sens que Kiesler, Gerald R. Salanick (1977) fonde ses théories sur l'idée que l'engagement trouve racine dans le comportement, pour lui *«to act is to commit oneself»* (p.4). Pour Salanick (1977), l'engagement se base sur les implications d'un comportement accompli dans une situation donnée sur les comportements à émettre dans une situation différente.

Mowday et al. (1982) considèrent l'engagement comportemental comme un emprisonnement progressif et une situation problématique qui pousse l'individu à se chercher une solution. Dans leurs propres mots:

«Behavioral commitment, on the other hand, relate to the process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal with that problem» (1982;p.26)

1.1.2.1 L'Approche attitudinale:

Plusieurs auteurs ont mentionné la nécessité de différencier entre l'engagement attitudinal et l'engagement comportemental. A la différence de leurs confrères, les tenants de l'approche attitudinale, partagent la conviction que l'engagement est en fait, une attitude. Avant de montrer les différentes définitions qui ont été accordées à l'engagement organisationnel par les auteurs de cette école il serait pertinent de mentionner la définition du terme attitude. En fait, depuis les travaux de Rosenberg et Hovland (1960), une attitude est vue comme une prédisposition à répondre d'une certaine manière à une catégorie d'objets spécifiques. Cette réponse serait sous forme de trois composantes différentes : affective qui renvoie à l'émotion éveillée par l'objet, cognitive qui renvoie aux point de vue et croyances évoqués par un objet et conative qui renvoie au plan d'action entrepris envers un objet.

En se basant sur le modèle de Rosenberg et Hovland (1960) plusieurs auteurs de l'école attitudinale ont pu élaboré des définitions de l'engagement organisationnel. Entre autres, on trouve Mowday(1979), Reichers(1985), Scholl(1981), et Jhonson(1973). Ce dernier a reconnu particulièrement que l'approche attitudinale trouve ses origines dans une littérature qui n'est pas forcément liée d'une manière directe avec l'engagement. En effet, plusieurs auteurs en sciences de la gestion ont traité le sujet de la «conviction attitudinale» qui aborde des thèmes tels que : l'attachement, l'identification, la loyauté et l'engagement envers un référentiel. A titre d'exemple, citons la définition de la loyauté organisationnelle donnée par Stewart (1961) et qui semble être très proche de la définition que donnent les auteurs de l'approche attitudinale à l'engagement :

«Organizational-centered loyalty can probably be defined as a man's personal commitment to give more than adequately of his time, energy, talent, judgment, ideas, and moral courage in the best interests of the company» (Stewart, 1961; p.21)

Dans le même ordre d'idées, on trouve que pour plusieurs auteurs le terme *engagement* est utilisé afin de décrire une orientation affective envers l'organisation. Entre autres, Buchanan (1974) qui décrit l'engagement comme:

«partisan, affective attachment to the goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth» (Buchanan, 1974;p.533)

De même, Kanter (1968) considère l'engagement comme :

«The attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group» (Kanter, 1968; p.507)

Pour Sheldon (1971), l'engagement est une attitude ou une orientation de l'individu envers l'organisation qui a pour effet de relier son identité à l'organisation. Dans le même ordre d'idées Mowday et al. (1982) donnent une définition de l'engagement attitudinal mettant l'accent sur un état d'esprit particulier envers l'organisation ou un repère précis :

«Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways, it can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization.» (Mowday et al. 1982; p.26)

Et finalement, il serait pertinent de mentionner la définition de l'engagement organisationnel donnée par Porter et al. (1974) et qui a été reprise par plusieurs auteurs:

«Organizational commitment is defined in the present context in terms of the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. Such commitment can generally be characterized by at least three factors: (a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; (c) a definite desire to maintain organizational membership » (Porter et al, 1974;p.604)

Le concept d'engagement organisationnel suggéré par l'équipe de Porter est basé sur l'idée que l'engagement est un *état d'esprit* où s'imprègne la nécessité relative de l'identification et de l'implication de l'individu à son organisation. De ce fait, ils tirent la conclusion suivante:

«individuals highly committed to an organization's goals and willing to devote a great deal of energy towards those ends would be inclined to remain with the organization in an effort to assist in the realization of such highly valued objectives» (Porter et al, 1974; p.604)

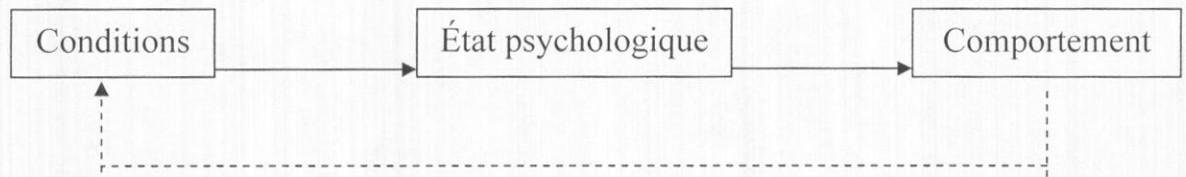
Pour Porter et son équipe un employé-modèle et engagé est un employé qui possède trois qualités notamment, l'identification avec l'organisation, l'implication et l'attachement envers l'organisation.

1.1.2.3 Comparaison des deux approches : attitudinale et comportementale :

De par les différentes définitions qui ont été attribuées par les auteurs des écoles : comportementale et attitudinale, il serait facile de faire la distinction entre les deux perceptions. En fait, l'école comportementale de l'engagement considère ce dernier comme étant un processus à travers lequel les individus deviennent attachés à une organisation et comment ils gèrent ce processus. Pour ces auteurs, agir c'est s'engager. Pour les auteurs de l'école attitudinale, l'engagement est le processus par lequel les individus pensent à la relation qu'ils ont avec leur organisation et leur identification avec les valeurs et les objectifs de cette dernière. La distinction entre ces deux écoles est claire aussi, de par les traditions de recherche qu'emploie chaque école. En effet, dans l'approche attitudinale l'emphase est centrée sur l'identification des conditions et des antécédents qui contribuent au développement de l'engagement, et sur les conséquences comportementales de ce dernier (Buchanan, 1974; Steers, 1977). Tandis que l'approche comportementale se base sur des recherches qui sont surtout centrées sur l'identification des conditions sous lesquelles un comportement, une fois exhibé, tend à être perpétué. Ces études sont aussi basées sur l'impact de ce comportement et son effet sur le changement d'attitude (O'Reilly et Caldwell 1980; Pfeffer et Lawler, 1980).

Pour illustrer la différence de ces deux écoles dans leur approche, Allen et Meyer (1991) ont développé une représentation schématique qui montre les postulats de chaque école.

La perspective attitudinale



La perspective comportementale

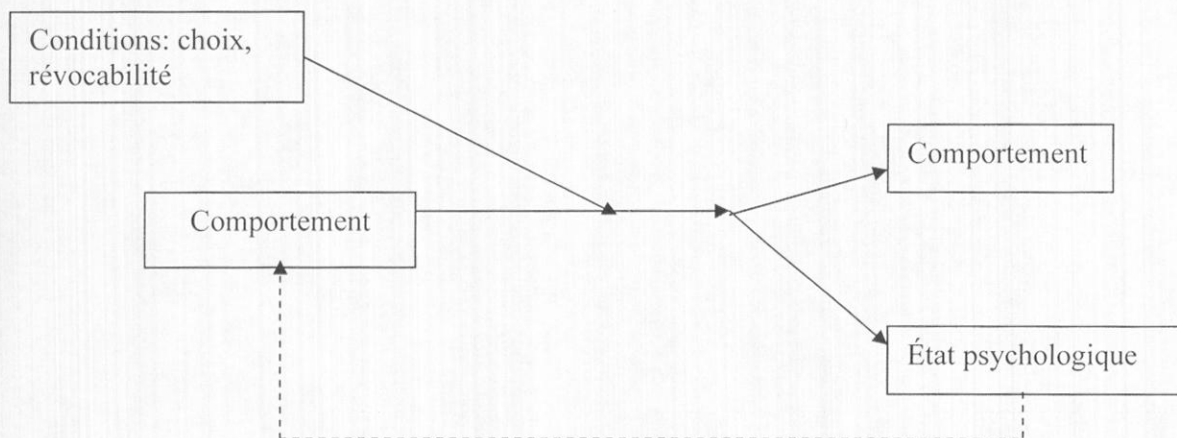


Figure1. Les perspectives attitudinale et comportementale selon Meyer et Allen (1991)

Dans ces schémas l'étude de l'ordre des variables ainsi que les relations causales primaires soulignent des différences évidentes entre les deux approches, elles sont représentées par des flèches complètes. La perspective attitudinale de l'engagement organisationnel prévoit les conditions préalables qui contribuent au développement de l'engagement. Cette perspective prévoit aussi les conséquences du comportement qui ont une influence secondaire sur les conditions primaires. Les conditions peuvent donc,

influencer l'état psychologique de l'individu de manière à ce qu'il ait un comportement qui reflète un engagement satisfaisant à l'égard de l'organisation.

La perspective comportementale, quant à elle, renvoie aux conditions qui font en sorte que le comportement se répète. Dans ce cas, les conditions influencent directement le comportement qui forge l'état psychologique de l'individu. Ce dernier représente un effet secondaire qui influence le comportement. Le but est d'établir un comportement constant.

Les deux approches prennent en considération les relations secondaires qui existent entre les variables et qui impliquent qu'un ensemble de processus complémentaires peut être compris dans le lien engagement comportement (Meyer et Allen, 1990; p.62)

1.1.2.4 Les tentatives d'intégration :

Après avoir donné un bref aperçu de la différence qui existe entre les deux écoles : comportementale et attitudinale, nous proposons maintenant de jeter un coup d'oeil sur les tentatives intégratives, qui ont été entreprises pour mieux comprendre le concept de l'engagement organisationnel.

L'existence de ces deux approches a créé un besoin pressant de résoudre ces paradoxes dans le domaine de la recherche. Selon Brickman (1987), on trouve deux façons qui peuvent aider à résoudre le paradoxe causé par la multitude de définitions du concept de l'engagement. En ce qui concerne la première façon, elle consiste à considérer les différentes formes distinctes de l'engagement et à les dénombrer. La deuxième façon, consiste à considérer une seule forme d'engagement et de montrer que ce phénomène unique, peut se présenter sous plusieurs aspects. La première façon a été prônée par

Kelman (1985), Etzioni (1961), Johnson (1973), Meyer et Allen (1987). Le deuxième parcours a été pris par Brickman et Brown (1996).

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons principalement à la conceptualisation de Meyer et Allen (1987) qui s'inscrit dans l'approche attitudinale. Dans leurs propres mots Allen et Meyer donnent l'aperçu suivant sur leur conceptualisation de l'engagement organisationnel :

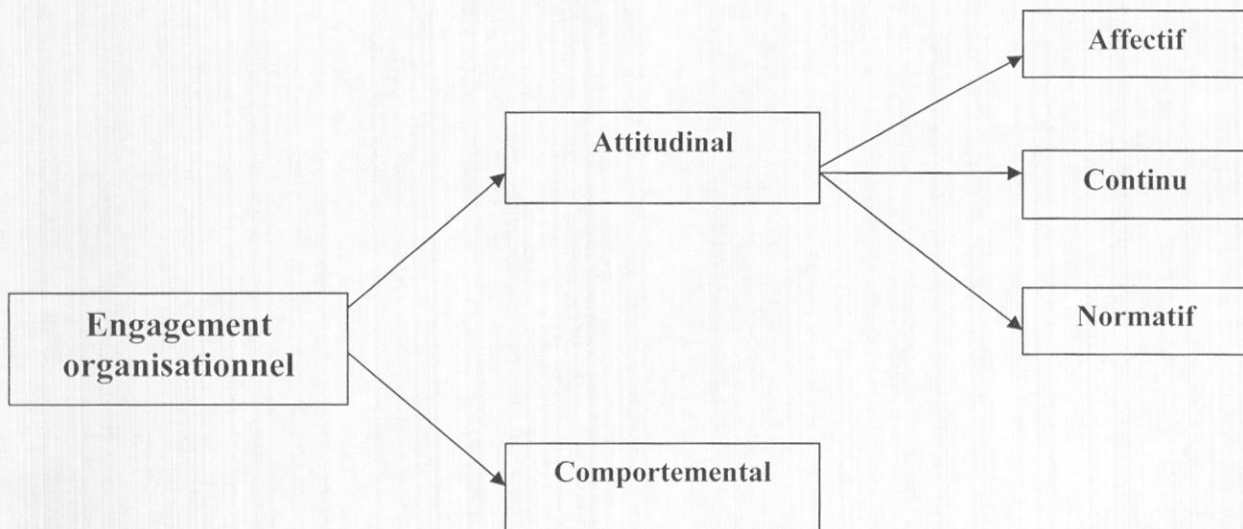
«Diversity in the conceptualization and measurement of organizational commitment has made it difficult to interpret the results of an accumulating body of research. In this article, we go beyond the existing distinction between attitudinal and behavioral commitment and argue that commitment as a psychological state, has at least three separable components reflecting (a) a desire (affective commitment), (b) a need (continuance commitment), and (c) an obligation (normative commitment) to maintain employment in an organization. Each component is considered to develop as a function of different antecedents and to have different implications for on-the-job behavior. The aim of this reconceptualization is to aid in the synthesis of existing research and to serve as a framework for future research » (Allen, Meyer, 2001; p 61)

1.1.2.5 Le modèle de l'engagement proposé par Allen et Meyer :

En prenant leurs observations pour base, Allen et Meyer (1990) concluent que l'engagement peut prendre différentes formes. A cet égard, ces auteurs ont développé un modèle qui visait initialement à comprendre les similitudes et les différences qui existent dans les conceptualisations unidimensionnelles de l'engagement organisationnel. Ils font remarquer que l'engagement lie l'individu à son organisation et par conséquent, réduit la probabilité de roulement des employés. Les différences qu'ils soulignent dans les multiples comparaisons s'expliquent par les mentalités individuelles qui sont présumées caractériser l'engagement.

Meyer et Allen (1990) catégorisent ces mentalités individuelles sous trois thèmes distincts à savoir : *l'attachement affectif à l'organisation*, qui selon ces auteurs, fait que les employés restent parce qu'ils le veulent. *L'obligation de rester avec la même organisation* qui fait que les employés restent parce qu'ils ont le sentiment d'être obligés de le faire et qu'ils n'ont pas d'autre choix. Enfin, *les coûts perçus de quitter une organisation* qui font que les employés gardent leur emploi parce qu'ils sont conscients des coûts associés à un départ éventuel. Ce type d'engagement est déterminé par deux attitudes, notamment le manque d'alternatives de rechange qui s'offre à eux dans le marché du travail, ou les sacrifices personnels que devrait consentir l'individu s'il devait quitter son organisation (Powel et Meyer, 2004). Ces trois thèmes ont été nommés par Allen et Meyer comme étant l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

Figure2. La conceptualisation tridimensionnelle de Allen et Meyer :



Dans leurs propres mots Allen et Meyer donnent les définitions suivantes à l'engagement affectif, normatif et continu :

«The first, which we labeled affective commitment, reflects a desire to maintain membership in the organization that develops largely as a result of work experience that creates feelings of comfort and personal competence. The second, continuance commitment, reflects a need to remain, and results from recognition of the costs (e.g., existence of side bets, lack of alternatives) associated with leaving. The third, normative commitment, reflects an obligation to remain resulting from internalization of a loyalty norm and or the receipt of favors that require repayment» (Allen et Meyer 1991 p82,83)

Allen et Meyer (1991) argumentent qu'il est préférable de considérer les trois formes de l'engagement (affectif, normatif et continu) comme étant des éléments distincts de l'engagement attitudinal plutôt que comme des types d'engagement. Ceci dit, pour eux un individu peut vivre chacune de ces formes d'engagement à différents degrés. De plus, Allen et Meyer (1991) notent qu'une des raisons les plus importantes poussant à faire la distinction entre les différentes formes de l'engagement organisationnel est que ces dernières ont différentes implications et impacts sur le comportement.

Selon Meyer et Allen (1991), l'état psychologique prédominant de l'individu est l'élément déterminant qui le pousse à rester dans une organisation ou à la quitter. L'état psychologique caractérise, en effet, la relation de l'individu avec son organisation. De ce fait, les trois composantes mentionnées précédemment ne sont pas mutuellement exclusives mais bien distinctes, puisqu'un individu peut expérimenter en même temps les trois types d'engagement organisationnel à différents degrés. Autrement dit, un individu peut avoir le sentiment d'aimer son organisation (engagement affectif) et penser en même temps qu'il perdrait beaucoup d'avantages s'il décidait de quitter son organisation (engagement continu) sans pour autant avoir le sentiment d'être obligé de rester (engagement normatif).

Même si les trois formes d'engagement proposées par Allen et Meyer, semblent pousser l'individu à être lié à son organisation et par conséquent à réduire le taux de roulement, ils ne semblent pas avoir la même relation avec les autres comportements organisationnels.

«Given their conceptual differences, it seems likely that the psychological states reflecting the three components of commitment will develop as the function of quite different antecedents and have different implications for work relevant behavior other than turnover» (Allen et Meyer, 1991 ;p.147)

Plusieurs études ont démontré que les trois formes d'engagement ont des relations différentes avec les autres comportements organisationnels. À titre d'exemple, l'engagement affectif a une forte corrélation positive avec la performance au travail, le comportement de citoyenneté organisationnelle et le présentéisme. Cependant, l'engagement continu se révèle être lié de façon négative ou non significative à ce genre de comportement organisationnel.

1.1.2.6 Les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel :

En développant leur modèle, Allen et Meyer ont fait en sorte d'expliquer les antécédents et les conséquences de chaque forme d'engagement. Le modèle suggéré n'avait pas pour objectif de recenser les travaux faits sur les antécédents et les conséquences de l'engagement, mais plutôt de montrer la différence entre ces derniers et entre les différentes formes d'engagement : affectif, continu et normatif.

En ce qui concerne l'engagement affectif, ils se sont basés sur les travaux de Mowday et al., (1982) pour dire que les antécédents de cette forme d'engagement sont : les caractéristiques personnelles, la structure organisationnelle et les expériences du travail. L'engagement de continuité repose sur la perception du salarié quant aux coûts associés à la rupture du lien avec son entreprise. Par conséquent, toute action ou événement qui

augmente ces coûts de départ est un antécédent potentiel de l'engagement de continuité (Meyer et Allen, 1997). Enfin, pour l'engagement normatif, la socialisation dans l'organisation et les investissements ou les faveurs que peut accorder l'organisation à son employé sont considérés comme antécédents de cette forme d'engagement. Dans le même ordre d'idées, Wiener (1982) suggère que cette forme d'engagement se développe sur la base des *processus de socialisation* auxquels les individus ont été confrontés tant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle.

Selon Allen et Meyer (1990), l'utilisation d'un concept tridimensionnel permet de mieux comprendre la relation entre les salariés et leur organisation. Regardons alors, les conséquences découlant des trois formes de l'engagement organisationnel.

Les conséquences de l'engagement affectif :

De par la définition donnée par Allen et Meyer à l'engagement affectif, celui-ci poussera davantage les employés à fournir plus d'efforts pour aboutir au succès de l'organisation. Selon Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson (1989) l'engagement affectif aurait une relation positive avec le potentiel de promotion, la performance globale au travail (Konovsky et Cropanzo, 1991), la citoyenneté organisationnelle (Shore et Barksdale, 1991; Shore et Wayne, 1993; chercheurs mentionnés par Smith 1995), le présentéisme (Hacket et *al.*, 1994), et la tendance à s'adapter aux changements (Allen, Meyer et Smith, 1993).

D'une façon générale, l'engagement affectif entend un bien être de l'employé. Cet engagement permet à l'employé de s'identifier aux objectifs et aux valeurs de l'organisation ce qui l'amènerait à fournir plus d'efforts dans le but de participer au succès de son organisation.

Tableau 1: Les antécédents et les conséquences de l'engagement affectif :

Étude: Professions/ Échantillon Étudié	Relations de l'EO avec ses préalables et ses conséquences.
Meyer et Allen (1984) Étudiants en psychologie Employés d'université	Âge (+, EA) Tenure (+, EA)
Meyer et al. (1989) Entreprise de Services Alimentaires	Satisfaction au travail (+, EA) Performance (+, EA) Possibilités de promotion (+, EA)
Meyer et al. (1991) Nouveaux diplômés universitaires	Qualité de décision avant l'entrée (+, EA) Qualité du travail (+, EA) Difficulté à trouver des alternatives (+, EA)
Meyer et al. (1993) Étudiants en sciences infirmières Infirmières certifiées	Âge (+, EA) Tenure (+, EA) Satisfaction au travail (+, EAO) Comportements au travail (+, EA) Intentions de quitter (-, EA) Absences volontaires (-, EA) Performance (+, EA)
Vandenberg et al. (1994) Entreprise de recherche et développement de logiciels	Intentions de quitter (-, EA) Activités de recherche d'emploi (-, EA) Roulement (-, EA)
Dunham et al. (1994)g Officiers de police Employés à temps partiel (Étudiants ayant des emplois variés) Organismes de lutte contre le cancer	Caractéristiques et expériences au travail(+, EA) Loyauté organisationnelle (+, EAO) Leadership participatif (+, EA) Engagement des collègues au travail (+, EA) Âge (+, EA) Tenure (+, EA) Satisfaction par rapport à la carrière (+, EA) Intentions de quitter(-, EA)
Hackett et ale. (1994) Infirmières certifiées Opérateurs d'autobus	Âge (+, EA) Tenure (+, EA) Intentions de quitter (-, EA) Motivation (+, EA) Satisfaction au travail (+, EA) Performance (+, EA)
Kalbers et Fogarty (1995) Vérificateurs internes	Professionnalisme (+, EAO)
Ko et al. (1997) Institut de recherche Sud Coréenne Employés d'une entreprise aérienne Sud Coréenne	Soutien social (+, EA) Intention de rester avec l'organisation (+, EA)
Ketchand et Strawser (1998) Comptables certifiés	Satisfaction au travail (+, EA) Intentions de quitter (-, EA)
Iverson et Buttigieg (1999) Sapeurs-pompiers et sauveteurs	Les attentes au travail (+, EA) Enthousiasme (+, EA) Soutien entre coéquipiers (+, EA) Opportunités de promotion (+, EA) Sécurité au travail (+, EAO) Changement organisationnel (+, EA)

EO : Engagement organisationnel. EA: Engagement affectif

Les conséquences de l'engagement normatif :

L'engagement normatif engendre selon plusieurs auteurs, des comportements de loyauté dans le milieu organisationnel. En effet des corrélations positives entre l'engagement normatif et une meilleure acceptation des conditions de travail ainsi qu'une meilleure loyauté ont été notées par Allen, Meyer et Smith (1993). De plus, Morisson (1994) a mentionné que l'engagement normatif a une relation positive avec la citoyenneté organisationnelle. Ashforth et Saks (1996) ont montré que les mesures de performance liée au rôle corrélaient positivement avec la composante normative de l'engagement

Tableau 2: les antécédents et les conséquences de l'engagement normatif :

Étude: Professions/ Échantillon Étudié	Relations de l'EO avec ses p préalables et ses conséquences.
Allen et Meyer (1990) Employés d'université Organisation manufacturières Magasins de détail Hôpitaux	Loyauté organisationnelle attendue (+, EN)
Meyer et al. (1993) Étudiants en sciences infirmières Infirmières certifiées	Âge (+, EN) Tenure (+, EN) Satisfaction au travail (+, EN) Sens d'obligation (+, EN) Activité professionnelle (+, EN) comportements au travail (+, EN) Intentions de quitter (-, EN) Absences volontaires (-, EN)
Dunham et al. (1994)g Officiers de police Employés à temps partiel (Étudiants ayant des emplois variés) Organismes de lutte contre le cancer	caractéristiques et expériences au travail (+, EN) Loyauté organisationnelle (+, EN) Leadership participatif (+, EN) Engagement des collègues (+, EN) Âge (+, EN) Tenure (+, EN) Satisfaction par rapport à la carrière (+, EN) Intentions de quitter (-, EN)
Hackett et ale. (1994) Infirmières certifiées Opérateurs d'autobus	Âge (+, EN) Tenure (+, EN) Intentions de quitter (-, EN) Motivation (+, EN) Satisfaction au travail (+, EN)
Ko et al. (1997) Institut de recherche Sud Coréenne Employés d'une entreprise aérienne Sud Coréenn	Soutien social (+, EN) Intention de rester avec l'organisation (+, EN) activités de recherche d'emploi (-, EN)
Iverson et Buttigieg (1999) Sapeurs-pompiers et sauveteurs	Obligations envers les proches (-, EN) Attentes au travail (+, EN) Éducation (-, EN) Hasards au travail (+, EN) Motivation (+, EN) Routine au travail (-, EN) Alternatives au travail (-, EN) Intentions de quitter (-, EN) Absentéisme (-, EN)

EO : Engagement organisationnel

EN : Engagement normatif

Les conséquences de l'engagement continu :

L'engagement continu est basé sur un échange de services entre l'individu et son organisation. En effet, l'employé garde son emploi parce qu'il porte en lui la croyance que rester, lui rapporte plus qu'un éventuel départ. Les conséquences de cet engagement sont : un manque de citoyenneté organisationnelle (Smith 1995), l'absentéisme et le roulement (Gellatly et White, 1994). Notons aussi que Meyer, Gellatly, Goffin et Jackson (1989) ont suggéré qu'il existe une relation négative entre le niveau d'engagement continu, le potentiel de promotion et l'évaluation de performance globale. D'autres recherches montrent que l'engagement de continuation à l'égard de l'entreprise est soit non corrélé (p. ex. $r = -.07$, ns; Hackett *et al.*, 1994) ou négativement corrélé (p. ex. $r = -.27$, $p < .05$; Meyer *et al.*, 1989) à la performance liée au rôle.

Tableau 3 : les antécédents et les conséquences de l'engagement continu :

Étude: Professions/ Échantillon Étudié	Relations de l'EO avec ses préalables et ses conséquences.
Hackett et al. (1994) Infirmières certifiées Opérateurs d'autobus	Performance au travail (-, EC-S)
Iverson et Buttigieg (1999) Sapeurs-pompiers et sauveteurs	Valeurs au travail (+, EC-S) Compensation (+, EC-S) États émotionnels négatifs (+, EC-S) Alternatives au travail (-, EC-S) Intentions de quitter (-, EC-S)

Étude: Professions/ Échantillon Étudié	Relations de l'EO avec ses préalables et ses conséquences.
Hackett et al. (1994) Infirmières certifiées Opérateurs d'autobus	Motivation (-, EC-MA) Satisfaction au travail (-, EC-MA) Performance au travail (-, EC-MA)
Iverson et Buttigieg (1999) Sapeurs-pompiers et sauveteurs	Obligation envers les proches (+, EC-MA) Enthousiasme (-, EC-MA) Tenure (+, EC-MA) Compensation (+, EC-MA) États émotionnels négatifs (+, EC-MA) Sécurité au travail (-, EC-MA) Changement organisationnel (-, EC,MA)

EC,MA: Engagement continu par manque d'alternatives

EC,S : Engagement continu par sacrifices.

1.2 Engagement organisationnel et les autres variables de la question de recherche

1.2.1 Engagement organisationnel et l'intention de quitter l'organisation :

La rétention des employés est sans aucun doute un des plus grands soucis des organisations. Ceci fait de la variable : intention de quitter, une des variables les plus étudiées. On la considère comme une conséquence de l'engagement organisationnel. Plus précisément, il est suggéré que chacune des formes de l'engagement organisationnel aurait un effet positif sur la volonté de rester dans son organisation.

Dans la littérature, nombreuses sont les études empiriques qui ont permis de mettre en évidence la relation entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Les premières études ont considéré l'engagement organisationnel dans son ensemble, tandis que les études les plus récentes ont pris en considération les différentes formes de l'engagement organisationnel. Les résultats inhérents à plusieurs recherches indiquent l'existence d'une forte relation entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Une méta-analyse faite par Meyer et *al.* (2002) a permis d'identifier l'existence d'une corrélation négative entre les différentes formes d'engagement organisationnel (affective, normative et continu) et le roulement des employés. Mathieu et Zajac (1990), de leur côté, ont noté des relations négatives plus fortes entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Une des explications possible pour ces résultats serait que l'intention de quitter jouerait le rôle de médiateur entre l'engagement organisationnel et le roulement des employés. La méta analyse de Tett et Meyer (1993) soutien cette explication. Ces chercheurs ont démontré en effet, que l'engagement organisationnel aurait un effet sur l'intention de quitter qui aurait à son tour une influence sur le départ volontaire des employés.

Étant donné les nombreuses études qui se penchées sur ces deux variables, nous ne formulerons aucune hypothèse quant aux relations unissant les différentes formes de

l'engagement organisationnel et les intentions de quitter. Toutefois, les deux variables seront prises en considération dans notre analyse de régression.

.2.3 Engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement :

D'un point de vue global, on constate que l'engagement organisationnel influence une très grande variété de comportements organisationnels positifs et négatifs. Dans notre étude, on s'intéresse plus à la relation qui existe entre l'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs face à une situation d'accomplissement.

Dans la revue de littérature de l'engagement organisationnel, on a trouvé qu'aucune des dimensions de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement n'a été prise en considération par les chercheurs. En effet, l'intérêt et la pertinence de notre étude trouvent racine dans le besoin de comprendre comment l'orientation envers les objectifs d'accomplissement prédit et influence les diverses formes d'engagement chez l'employé.

Nous croyons que l'orientation envers les objectifs a une influence significative sur l'engagement organisationnel. Notre raisonnement part de l'idée que l'engagement organisationnel ainsi que l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sont des composantes de la motivation au travail (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004). Le fait de croire que ces deux variables sont des composantes indépendantes de la motivation nous laisse penser qu'il existe un éventuel lien entre elles.

Même si cela ne semble pas évident à mettre en pratique, il serait intéressant pour les organisations et les gestionnaires de comprendre comment l'orientation envers les objectifs d'accomplissement peut favoriser le développement de l'engagement affectif, bénéfique du reste pour l'organisation, plus que l'engagement calculé. Comme mentionné précédemment, les individus manifestant une identification aux valeurs et aux

objectifs de l'organisation, sont plus portés à vouloir contribuer au succès de l'organisation en comparaison avec les employés qui demeurent dans l'organisation pour l'unique raison du besoin et par calcul.

1.2.4 L'engagement organisationnel et la recherche de la rétroaction:

La rétroaction permet aux employés de clarifier les attentes de leurs rôles, d'améliorer leur performance et d'évaluer la justesse de leur comportement au travail (Ashford et Tsui, 1991;Morrisson, 1993a,1993b). Selon les écrits scientifiques, la rétroaction est corrélée significativement avec les différentes formes de l'engagement organisationnel. En effet, Meyer et *al.*, (1998) avancent que la rétroaction permet de combler le besoin d'approbation chez l'employé. Lorsque les employés reçoivent de la rétroaction de la part de leurs collègues dans leur travail, ils se sentent considérés par leur entourage, ils vont alors, développer des affects positifs envers leurs coéquipiers et, par la même, vis-à-vis de leur organisation. Leur engagement organisationnel affectif sera alors plus élevé. Allen et Meyer (1990) ainsi que Karsh et *al.* (2005) affirment ces résultats.

Meyer et *al.* (1990,1993) rapportent que la recherche de solutions et d'améliorations est liée positivement avec l'engagement organisationnel normatif. Ainsi, les employés qui recherchent des pratiques pouvant améliorer leur travail développent un engagement normatif plus élevé envers leur organisation. Finalement, la recherche d'Allen et Meyer (1990) a établi que recevoir de la rétroaction de la part des employés diminue l'engagement organisationnel de continuité.

Les chercheurs	Les résultats observés
Allen et Meyer (1990)	Lien entre rétroaction et EOA: $r = .36^*$
Karsh, Booske et Sainfort (2005)	Lien entre rétroaction et EOA: $\rho = .37^*$
Allen et Meyer (1990)	Lien entre rétroaction et EON: $r = .20^*$
Meyer, Allen et Smith (1993)	Lien entre recherche d'amélioration et EON: $r = .17^{**}$
Allen et Meyer (1990)	Lien entre rétroaction et EOC _a : $r = -.18^*$

EOC = engagement organisationnel de continuité

EOA=engagement organisationnel affectif

*EON=engagement organisationnel normatif * $p < .05$. ** $p < .01$.*

1.2.5 Engagement organisationnel, variables démographiques, organisationnelles et caractéristiques de l'emploi :

Les caractéristiques de l'emploi ainsi que les variables démographiques et organisationnelles seront retenues dans le cadre de cette recherche en tant que variables de contrôle. Bien que les résultats quant aux effets de ces variables de contrôle sur l'engagement organisationnel varient d'une recherche à l'autre. L'introduction de ces variables de contrôle dans les analyses qui seront effectuées permettra d'isoler l'effet des l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, les intentions de quitter et la recherche de rétroaction sur l'engagement organisationnel. Ceci, en maintenant constantes les caractéristiques de l'emploi, les variables démographiques et organisationnelles pouvant influencer l'engagement organisationnel.

Le choix de ces variables de contrôle repose sur plusieurs recherches. En effet, plusieurs caractéristiques individuelles et organisationnelles sont à l'origine du type de

l'engagement organisationnel que développe l'employé envers son organisation (Allen, Meyer et Smith 1993). Les résultats de plusieurs études nous montrent que les relations entre l'engagement affectif et les variables démographiques ne sont ni cohérentes ni fortes (Simard et *al.*, 2002; Meyer et Allen, 1997; Mathieu et Zajac, 1990). Parmi les variables démographiques, l'âge connaît une relation faible avec l'engagement affectif (Mathieu et Zajac, 1990); le genre n'est pas corrélé significativement avec l'engagement organisationnel (Simard et *al.*, 2002); le niveau hiérarchique est faiblement corrélé à l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990); la relation entre l'état civil et l'engagement organisationnel est non significative (Meyer et Allen, 1997); tandis que l'ancienneté est significativement corrélée avec l'engagement affectif selon la méta-analyse de Mathieu et Zajac, (1990).

Il existe une multitude de recherches documentant les effets des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel, entre autres, on citera la taille et la structure de l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Allen 1997).

Concernant les caractéristiques de l'emploi, il s'agit des différentes caractéristiques liées à la satisfaction et à la mobilisation des employés. Entre autres, on citera l'autonomie qui semble être un bon indicateur de l'engagement organisationnel (Dunham et *al.*, 1994; Meyer et Allen, 1997) la variété des tâches à accomplir (Hackman et Oldham, 1980) et les défis du travail (Meyer et Allen 1997). Plusieurs études rapportent des liens significatifs forts entre ces caractéristiques et certaines formes de l'engagement organisationnel.

Dans le but de nuancer notre modèle, les variables démographiques, organisationnelles et les caractéristiques de l'emploi seront intégrées dans nos analyses en tant que variables de contrôle. Toutefois, on ne formulera aucune hypothèse concernant la relation qui lie ces variables, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et la recherche de rétroaction.

L'orientation envers les objectifs d'accomplissement

*«Ils jouent. Ils jouent à ne pas jouer le jeu.
Si je leur montre que j'ai deviné,
je briserai la règle et serai puni.
Je dois jouer leur jeu de ne pas voir la partie.»
Ronald D. Laing, Noeuds*

Dans la littérature du comportement organisationnel traitant le concept *des objectifs* on constate l'existence de deux lignes de recherche. D'une part, plusieurs chercheurs se sont intéressés à étudier les objectifs en termes de standards de performance que l'individu doit atteindre ou encore, en termes de dimensions de l'objectif, notamment : la difficulté et la spécificité (e.g., Locke et Lathan, 1990). D'autre part, on remarque qu'une autre catégorie de chercheurs se sont intéressés à considérer les objectifs poursuivis par les individus, comme étant une dimension de la personnalité (e.g., Dweck et Leggett, 1988). Les chercheurs de ce courant ont proposé que les individus ont une orientation personnelle envers les objectifs devant les situations d'accomplissement.

Ce dernier courant a suscité un intérêt grandissant vers l'étude de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement et ses conséquences sur le travail. En effet, plusieurs études ont été menées dans le but de mieux comprendre le lien entre l'orientation envers les objectifs d'accomplissement des employés et la performance (Dweck, 1986; Dweck et Leggett, 1988 ; Elliot et Dweck, 1988; VandeWalle et al., 1999), la recherche de rétroaction au travail, le roulement et la rétention, le travail en équipe et enfin la promotion des employés. Néanmoins, nous n'avons trouvé aucune étude cherchant à comprendre comment l'orientation envers les objectifs d'accomplissement peut influencer l'engagement organisationnel. Il s'agit, indubitablement, d'un concept séduisant qui fait l'objet d'une littérature abondante et hétérogène à la fois. Cette

littérature ouvre les portes devant une panoplie de recherches visant à comprendre le comportement organisationnel.

Dans cette section nous chercherons à définir et à comprendre le concept de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement. Nous tenterons de répondre aux questions suivantes : qu'est ce que l'orientation envers les objectifs d'accomplissement? Comment ce concept a-t-il été développé? Et quels sont les types d'objectifs d'accomplissement qui ont été définis dans la littérature? Les réponses à ces questions nous permettront de comprendre le lien entre ce concept et l'engagement organisationnel.

2.1 Compréhension d'un concept : orientation envers les objectifs d'accomplissement.

Le concept de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement a été développé durant les années 1970 et 1980, par des psychologues éducationnels. Ces derniers ont tenté de mettre en application la théorie de la motivation d'accomplissement d'Atkinson (1964) sur des élèves. Eison (1979) a décrit les élèves comme étant des individus ayant soit une orientation d'accomplissement centrée sur l'apprentissage ou soit une orientation ayant pour objectif l'obtention de bonnes notes.

L'orientation envers les objectifs d'accomplissement peut être défini comme étant la structure mentale utilisée par les individus afin de répondre aux situations d'accomplissement (Dweck et Leggett, 1988; Elliott et Dweck, 1988; VandeWalle et al.,1999). Ces patterns d'interprétation et de réponse apparaissent quand les individus sont confrontés à une situation de défi. Les chercheurs ont identifié deux orientations envers les objectifs d'accomplissement, en l'occurrence: (a) une orientation centrée sur l'apprentissage, poussant l'individu à développer ses compétences en apprenant de nouvelles habiletés; et (b) une orientation centrée sur la performance, poussant

l'individu à démontrer ses compétences en cherchant des jugements positifs et évitant les jugements négatifs.

Dans la littérature on trouve deux façons d'appréhender le concept de l'orientation envers les objectifs notamment : (a) l'orientation envers les objectifs d'état, qui stipule que le type d'orientation est un facteur de différence individuelle, stable et dispositionnel, et (b) l'orientation envers les objectifs de trait, qui suggère que les individus peuvent être, de manière temporaire, induits à préférer un objectif d'accomplissement précis (apprentissage ou performance). La section suivante vise à dégager la différence entre les deux perceptions de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement.

2.1.1 L'orientation envers les objectifs de trait :

Notre compréhension du concept de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement de trait nous vient des travaux de Dweck et ses collègues (Bempechat et *al.*, 1991; Dweck, 1989). Ses travaux de recherche ont été initialement faits avec des enfants dans leur classe. Dweck et ses collègues ont remarqué que les professeurs influençaient la motivation de leurs élèves par les attentes que ces derniers avaient pour les récompenses, par rapport à la performance et la considération de l'échec et de la réussite.

En se basant sur les préceptes de la théorie motivationnelle, Dweck et ses collègues suggèrent que l'orientation envers les objectifs est un facteur de différence individuelle stable et dispositionnel. Ce trait change et varie selon la théorie implicite de la capacité individuelle. Ils proposent que la capacité comprend une série d'habiletés et de dimensions qui peuvent être développées par l'intermédiaire de l'effort et l'expérience. Cette pensée est contre le courant qui affirme que la théorie de l'habileté oriente les individus vers des objectifs de performance, ils présentent l'intelligence comme un trait global incontrôlable et fixe (Bempechat et *al.*, 1991; Dweck, 1989; Button et *al.*, 1996).

2.1.2 L'orientation envers les objectifs d'état :

Les premières recherches sur l'orientation envers les objectifs d'état suggèrent que le leadership et le climat de perception sont des préalables à l'orientation envers les objectifs d'accomplissement d'état (*state goal orientation*). De par leurs travaux avec des élèves, Ames et Archer (1988) ont noté que la perception de l'accomplissement, dans le climat de la classe, est inhérente à l'adoption d'une orientation d'objectifs qui lui correspond. Ils ont aussi reconnu que ces perceptions peuvent être affectées par la relation qui existe entre le professeur et ses élèves. Autrement dit, les individus peuvent être temporairement induits à préférer un objectif d'accomplissement (bien spécifique), dépendamment de l'environnement dans lequel ils se trouvent.

Dweck et Leggett (1988), citent la différence entre l'orientation envers les objectifs d'état et l'orientation envers les objectifs de trait (*trait goal orientation*) dans leurs travaux:

*«State goal orientation differs from its trait counterpart in its dynamic nature and responsiveness to situational influences»
(Dweck & Leggett, 1988)*

2.2 Les composantes de l'orientation envers les objectifs :

Les chercheurs qui ont travaillé sur les deux concepts : l'orientation envers les objectifs d'état et l'orientation envers les objectifs de trait, ont tous deux distingué deux dimensions, à savoir : une orientation envers l'apprentissage, et une orientation envers la performance. Dans les sections à venir nous tenterons de résumer la revue de littérature qui a été faite à ce propos.

2.2.1 L'orientation envers l'objectif d'apprentissage :

L'orientation envers les objectifs d'accomplissement, chez les individus, est influencée par la nature et la qualité des compétences et des habiletés à acquérir (Dweck, 1986). Une étude menée par Sujan et *al.*, (1994) sur le comportement d'un groupe de vendeurs en termes d'orientations motivationnelles, propose que l'orientation envers l'objectif d'apprentissage motive les employés et les pousse à travailler fort et intelligemment. Selon la théorie motivationnelle de Dweck (1989), les individus ayant une orientation envers l'objectif d'apprentissage, comme trait dispositionnel, ont une forte motivation à apprendre. Ces individus portent en eux la croyance que l'intelligence est malléable et que le défi favorise l'apprentissage (Porter et Tansky, 1996). Ils considèrent leur travail stimulant parce qu'ils sont encouragés à entreprendre des tâches qui mènent au développement professionnel (McCauley, 2001; Van Velsor, McCauley, et Moxley, 1998). Ils sont plus portés à chercher des promotions qui viennent avec de nouvelles responsabilités et de nouvelles tâches, s'ils jugent leur travail courant manquant de défi. Ils perçoivent la satisfaction obtenue de l'amélioration continue particulièrement saillante (McCauley, 2001).

Fisher et Ford (1998) ont suggéré que l'orientation envers les objectifs d'accomplissement influence l'allocation et la direction de l'effort dans les tâches d'apprentissage. Les individus ayant une forte orientation envers l'apprentissage sont plus portés à chercher à faire face à des situations de défi (Sujan et *al.*, 1994), dévouent plus d'efforts dans leurs tâches (Fisher et Ford, 1998), concentrent leur attention sur le savoir et les compétences nécessaires à la réalisation de leur travail (Kozlowski et *al.*, 2001). Ils répondent à la rétroaction en maintenant l'allocation des ressources à la tâche elle-même (VandeWalle, Cron, et Slocum, 2001), interprètent les fautes commises comme une rétroaction servant à se corriger et à élaborer des stratégies de développement (Martocchio, 1994). Ils s'engagent dans un processus de réflexion profond qui conduit à l'auto-correction (Colquitt et Simmering, 1988; Fisher et Ford, 1998; Mangos et Steele-Johnson, 2001; Steele-Johnson et *al.*, 2000)

Croyant que l'apprentissage peut améliorer les habiletés et les compétences, les individus ayant une orientation centrée sur l'apprentissage, perçoivent l'effort comme un moyen d'activer leurs habiletés courantes afin de réaliser leurs tâches et le considèrent aussi, comme un moyen de développement d'habiletés pour une future maîtrise de la tâche (VandeWalle et *al.*, 1999). De plus, il a été démontré par VandeWalle (1997) que cette orientation est liée positivement au désir de travailler fort (Helmreich et Spence, 1978) et à l'optimisme (Scheier et Carver, 1985). De ce fait, les individus dont l'objectif est orienté vers l'apprentissage sont optimistes et aiment travailler fort tout en portant en eux la croyance que l'effort mène à la réussite. Avec une telle croyance, ils s'engagent à fournir l'effort nécessaire afin de bien performer (VandeWalle et *al.*, 1999) et par la suite, s'attendent à avoir l'opportunité d'avoir des promotions.

Des chercheurs en psychologie éducationnelle (e.g., Ames et Archer, 1988; Miller, Behrnes, Greene, et Newman, 1993) ont suggéré que l'orientation envers l'objectif d'apprentissage, prédispose les individus à utiliser des stratégies auto-régulatrices dans la réalisation de leur objectif d'apprentissage. Les stratégies auto-régulatrices ont été définies par VandeWalle, Cron, et Slocum (2001) comme un processus cognitif qui détermine la transformation de la force motivationnelle en comportement d'apprentissage et en performance. Ces auteurs suggèrent que les individus orientés vers l'apprentissage s'engagent dans l'utilisation de trois tactiques d'auto-régulations, en l'occurrence : l'effort, la planification et l'élaboration d'objectifs. Sachant que ces individus sont très concernés par le développement de leurs compétences et leurs habiletés, un objectif difficile à atteindre serait d'un grand intérêt pour eux, parce qu'il leur offre l'opportunité de défi qu'ils recherchent et qui peut mener à leur développement personnel. Ces individus s'engagent aussi dans un processus de planification dans le but de réussir dans leur performance. VandeWalle, (2001) a aussi affirmé que les individus ayant une orientation envers l'objectif d'apprentissage sont plus consciencieux dans leurs tâches.

2.2.2 L'orientation envers les objectifs de la performance :

Comme mentionné dans les sections précédentes, Dweck (1988) a considéré l'orientation envers les objectifs de performance comme une dimension de la personnalité. Dans ses propres mots elle la définit comme suit :

« performance goal orientation, to demonstrate and validate one's competence by seeking favorable judgements and avoiding negative judgements » (1988;p257)

Les individus ayant une forte orientation envers les objectifs de performance sont plus intéressés par l'obtention d'une évaluation positive de leurs habiletés et leur performance. Ils dévouent plus de ressources à la gestion de leur ego et focalisent leur attention sur les indicateurs de la performance, plutôt que sur les activités de leurs tâches (Brown, 2001; Fisher et Ford, 1998). Ces individus considèrent les fautes commises comme des menaces évaluatives (Martocchio, 1994), se retirent de la tâche une fois confrontés à un obstacle (Button et *al.*, 1996), répondent aux difficultés avec un changement d'intérêt vers des pensées autres que leurs tâches (Colquitt et Simmering, 1980) et font recours à de multiples stratégies dans le but de réduire l'effort à fournir dans leurs tâches (Fisher et Ford, 1998; Mangos et Steele-Jhonson, 2001; Steele-Jhonson et *al.*, 2000)

Les individus ayant une orientation envers la performance se sentent moins concernés par l'apprentissage et sont par la suite moins enclins à utiliser les stratégies d'autorégulation. Rappelons ici que les tactiques d'autorégulation auxquelles on a fait référence ultérieurement sont : l'élaboration d'objectifs, l'effort et la planification. Une étude empirique faite par Philips et Gully (1997) avec des étudiants a montré que l'orientation envers l'objectif de performance a une relation non significative ou négative avec le niveau de difficulté de l'objectif, l'optimisme et la préférence pour les tâches stimulantes (Ames et Archer, 1988; Archer, 1994). Sachant que ces individus accordent plus d'importance à l'obtention d'une évaluation positive, l'élaboration d'un

objectif difficile ne serait pas d'un grand intérêt pour eux puisqu'il contient une forte probabilité d'échec pour eux (VandeWalle, Brown, Cron, et Slocum , 1999).

D'autres études ont consolidé ce postulat, tout en affirmant que ces individus perçoivent l'habileté comme un élément non malléable et comme un attribut fixe. De ce fait, ils ne perçoivent pas l'effort comme un moyen de développement de compétences pour mieux maîtriser leur tâche, mais plutôt, comme un indicateur de manque d'habiletés et de compétences. Pour eux une personne capable de bien accomplir ses tâches n'a pas besoin de persister pour le faire (VandeWalle, Brown, Cron, et Slocum , 1999).

Une étude menée par Sujan (1994) a montré que les individus ayant une orientation envers l'objectif d'apprentissage seraient plus portés à s'engager dans une planification de développement de performances que les individus orientés envers l'objectif de performance.

L'orientation envers les objectifs de performance est composée de deux dimensions : prouver la performance et éviter la performance (Vandewalle, 1997; Elliot et Church, 1997). Les employés, manifestant l'orientation de type «prouver la performance», cherchent à démontrer leurs compétences en faisant des comparaisons normatives de leurs compétences avec celles des autres dans le but d'obtenir des évaluations favorables. Ils considèrent leur travail comme un endroit où la compétition est implicite et permanente avec leurs collègues. Cette compétition a pour but de gager des récompenses intrinsèques. Ce type d'employés considère que leur performance est évaluée de façon continue en comparaison avec leurs collègues (Dragoni, 2005).

Les individus, manifestant l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance», font en sorte d'éviter les jugements négatifs concernant leur performance (VandeWalle, 1997). À l'instar des individus dont l'objectif est orienté vers la preuve de performance, ils perçoivent que la performance de tâche est très visible et constamment

évaluée (Dragoni, 2005). VandeWalle (1996) donne la définition suivante à cette orientation :

«The desire to avoid the disapproving of one's competence and to avoid negative judgments about it» (VandeWalle, 1996)

Le tableau 4 : Les perceptions reliées aux dimensions de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement Selon Ames et Nicholls:

<i>Les Perceptions reliées aux différentes orientations d'accomplissement</i>		
Apprentissage	Performance	Éviter l'échec
Le développement continu est valorisé, attendu, et récompensé.	La démonstration de la compétence et de la bonne performance sont valorisées, et récompensées.	Éviter de paraître incompetent est valorisé et récompensé.
Existence d'opportunités de développement des compétences.	L'attribution de tâches fournit les opportunités de faire de la compétition avec les collègues et démontrer par la suite ses habiletés.	L'incompétence implique des punitions.
Les récompenses intrinsèques sont importantes.	L'évaluation de la performance est importante et effectuée de façon normative.	L'évaluation continue de la performance se fait pour détecter les erreurs et éviter des fautes futures.
L'amélioration, l'effort et le développement des employés sont récompensés.	La gestion d'impressions est nécessaire pour montrer sa compétence.	La gestion d'impressions est nécessaire pour se protéger et garder une bonne image de soi.
Les collègues donnent des encouragements Le défi pousse l'individu à développer ses compétences.	Les collègues sont considérés comme étant une potentielle compétition.	Les collègues se protègent et se couvrent les uns les autres

(Ames, 1992; Nicholls, 1984)

2.3 La recherche de rétroaction et l'orientation des objectifs d'accomplissement :

Plusieurs études ont démontré que la recherche proactive de rétroaction est une ressource individuelle d'une grande importance pour les individus dans un contexte organisationnel. En effet, la recherche de rétroaction permet aux employés, selon plusieurs auteurs (Ashford et Tsui, 1991;Morrisson, 1993a,1993b), de clarifier les attentes de leurs rôles, améliorer leur performance et évaluer la justesse de leur comportement au travail.

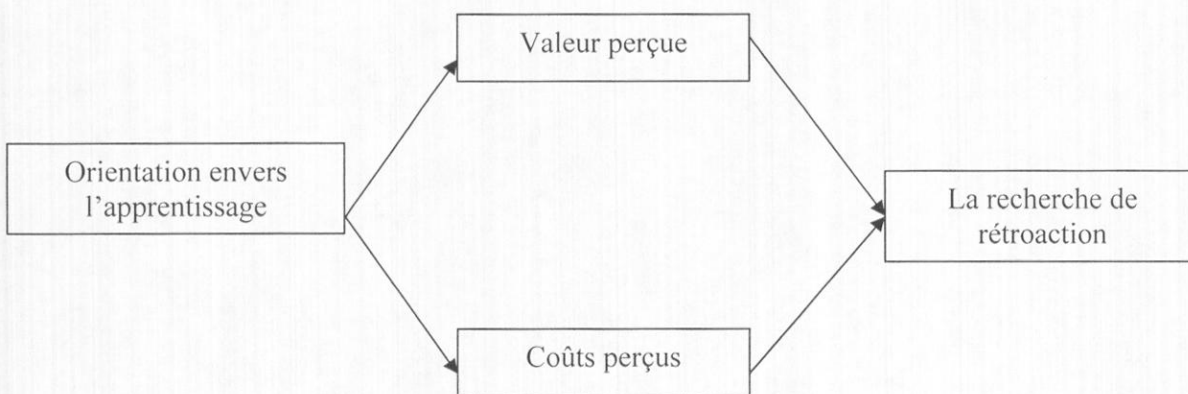
Des études faites par Ashord et Cummings (1983) ont attesté que la recherche de rétroaction se fait selon deux méthodes, à savoir : la méthode contrôle (*monitoring method*) et la méthode enquête (*inquiry method*). La méthode contrôle est la méthode par laquelle les individus prennent l'information de leur environnement en observant les situations et les comportements des autres, dans le but de rassembler des solutions. Dans la deuxième méthode, les individus recherchent la rétroaction en demandant, de façon directe, à leur entourage de leur donner de la rétroaction personnelle. Les auteurs ont suggéré que les premiers déterminants dans l'utilisation de chaque méthode sont les coûts perçus de la rétroaction et sa valeur.

En 1997, VandeWalle et Cummings ont développé un modèle initial expliquant comment l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, influence la recherche de rétroaction. Ils ont, surtout, mis l'accent sur la relation qui existe entre l'orientation envers l'objectif d'apprentissage et la recherche de rétroaction. Sachant que les individus ayant une orientation centrée sur l'apprentissage, accordent beaucoup d'importance à l'habileté et croient en la possibilité de la développer, ils accordent plus d'importance à la recherche de rétroaction que les individus ayant une orientation envers la performance. Ils ont noté aussi que ces individus ont tendance à considérer la rétroaction comme une information diagnostique à propos de leur performance et comment améliorer cette dernière. Tandis qu'ils ont constaté que les individus ayant une

orientation centrée sur la performance perçoivent la rétroaction comme un jugement de valeur sur leurs compétences et leur mérite. En se basant sur ces remarques sur la rétroaction et l'habileté, les auteurs ont suggéré que les individus ayant une forte orientation envers l'apprentissage, seraient plus concernés par la valeur de la rétroaction et son impact sur leur développement. Alors que les individus ayant une orientation envers la performance seraient plus portés à donner de l'importance aux coûts perçus de la rétroaction. Autrement dit, les auteurs Vandewalle et Cummings (1997), ont trouvé que les individus ayant une orientation d'apprentissage accordent une grande valeur à la rétroaction et ne perçoivent que des coûts réduits liés à cette dernière, ce qui les poussent à s'engager davantage dans un processus de recherche de rétroaction en comparaison avec les individus orientés vers la performance.

La figure suivante développée par Vandewalle, Ganesan, Brown et Challagalla (1997) montre la relation qui existe entre l'orientation envers les objectifs centrés sur l'apprentissage, et les cognitions concernant la valeur et les coûts de la recherche de rétroaction.

Figure 3. Relation entre l'orientation d'apprentissage et la recherche de rétroaction



2.4 Orientation envers les objectifs d'accomplissement et les intentions de quitter:

Plusieurs recherches stipulent qu'il existe trois catégories de préalables favorisant les intentions de quitter, notamment: les facteurs démographiques (âge, éducation, le niveau d'emploi), les perceptions professionnelles (l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la motivation) et les conditions organisationnelles (le stress, le soutien social). Dans le même ordre d'idées, Kiyak et *al.* (1997) suggèrent que la formation personnelle, l'attitude, et les caractéristiques du travail sont également liés à la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel, et aux intentions de quitter (Barak et *al.*, 2001)

Malgré toutes les recherches qui se sont intéressées aux intentions de quitter (Barak et *al.*, 2001; Deery-Shmidt et Todd, 1995; Geurts et *al.*, 1998; Hom et *al.*, 1992; Spector et Michaels, 1986) on constate que la relation entre l'orientation envers les objectifs d'accomplissement et l'intention de quitter reste très peu documentée. En effet, peu d'études ont mis l'accent sur la relation entre les intentions de quitter l'organisation et les traits personnels et dispositionnels des individus. Le manque de documentation sur le lien unissant ces deux variables reste une des motivations principales de ce mémoire. Notre objectif est de comprendre comment les trois dimensions de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement (apprendre, éviter et prouver la performance) influencent le développement des intentions de quitter l'organisation.

Conclusion :

En résumé, le passage en revue de la littérature abondante à ce sujet, nous a révélé qu'aucune étude n'a été faite jusqu'à présent pour comprendre la relation entre l'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement. Ceci justifie le bien fondé de notre recherche et la contribution qu'elle peut apporter dans ce domaine.

Nous avons constaté également, que les études faites par rapport aux liens unissant l'engagement organisationnel et les intentions de quitter se sont limitées au modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer nonobstant les contradictions notées dans les résultats obtenus. Nous pensons que l'étude quadridimensionnelle est, à point nommé le moyen le plus approprié actuellement pour cerner tous les aspects de la problématique et apporte ainsi une valeur ajoutée à la recherche et la réflexion sur le champ de l'engagement organisationnel.

Dans les sections à venir, nous expliquerons le cadre conceptuel sur lequel on se basera pour trouver les réponses à nos questions de recherche à travers la vérification des hypothèses formulées sur la base de la revue de littérature exposée ci-haut.

Cadre Conceptuel

«Toute vérité et toute action impliquent

Un milieu et une subjectivité humaine»

Jean-Paul Sartre

Ce chapitre a pour but d'exposer le modèle conceptuel sur lequel la recherche sera basée afin de répondre à nos questions de recherche suivantes :

- *Quelle est l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur l'engagement organisationnel des employés?*
- *Quelle est l'influence de l'engagement organisationnel et de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, sur la recherche de rétroaction?*
- *Quelle est l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement et de l'engagement organisationnel, sur les intentions de quitter?*

Dans un premier temps, on précisera la définition retenue de l'engagement organisationnel, ainsi que la justification du choix de cette définition. Ensuite, on présentera, brièvement, le modèle de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, sur lequel notre recherche sera basée. Enfin, on procédera à la formulation des hypothèses qui constitueront le sujet de cette étude.

3-1 L'engagement organisationnel :

3.1.1 La définition retenue :

Dans le premier chapitre, plusieurs définitions de l'engagement ont été présentées dans le but d'illustrer la multitude et la variété des définitions, qui ont été attribuées au concept de l'engagement organisationnel. La définition retenue à la suite de la recension

des différents travaux mentionnés fut celle d'Allen et Meyer. Ces deux auteurs ont été bien conscients de cette multitude de définitions. Pour cette raison, ils ont compilé une liste de définitions et analysé les similitudes ainsi que les différences qui existent entre les multiples définitions données à l'engagement. Leur travail a abouti à une définition qu'ils considèrent comme étant l'essence de l'engagement :

«Commitment is a force that binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target» (Meyer & Herscovitch, 2001, p.301)

Rappelons que, selon Allen et Meyer (1991), l'engagement organisationnel comprend trois composantes distinctes à savoir : la dimension affective, la dimension normative et la dimension calculée. L'engagement affectif repose sur un attachement émotionnel, une identification et un engagement de l'individu envers l'organisation. L'engagement normatif quant à lui, fait référence à un sentiment d'obligation morale de rester au sein de l'organisation. Par contre, l'engagement continu ou calculé, découle d'une reconnaissance des coûts liés au départ éventuel de l'organisation. Les trois types d'engagement suggérés par Allen et Meyer (1991, 1997) peuvent être regroupés sous le nom d'engagement organisationnel à trois composantes (Vandenberghe, 2004). Plusieurs études empiriques ont été menées dans l'objectif de déterminer la validité théorique de ces trois composantes de l'engagement proposées par Allen et Meyer (1991, 1997). D'une manière générale, des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont permis de confirmer l'existence de ces trois composantes (Allen et Meyer, 1990; Cohen, 1996; Grube et Castenada, 1994; Hackett et *al.*, 1994).

Ce modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991, 1997) a cependant, fait l'objet de certaines controverses et critiques. Ainsi, McGee et Ford (1987) ont proposé que l'engagement continu contenait plutôt deux sous-dimensions distinctes à savoir : l'engagement résultant de la prise de conscience de l'employé, qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de son départ de l'organisation (sous-dimension « grands sacrifices perçus»), et l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (sous-dimension «manque

d'alternatives perçues»). Plusieurs études ont appuyé ce résultat en se basant sur une procédure d'analyse factorielle confirmatoire, ces études ont montré par la même occasion que ces deux sous-dimensions étaient corrélées mais distinctes (p.ex. Hackett, Bycio, et Hausdorf, 1994; Meyer, Allen, et Gellatly, 1990; Somers, 1993 ; Stinglhamber, Bentein, et Vandenberghe, 2002). Ces études ont également montré que même si elles pouvaient être fortement corrélées entre elles, les deux sous-dimensions de l'engagement continu, étaient associées de façon différente à d'autres construits tels que les dimensions affective et normative de l'engagement ou le roulement des employés (p.ex. Dunham, Grube, et Castaneda, 1994; Hackett *et al.*, 1994; Meyer, Allen, et Gellatly, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002 ;Somers, 1993 ; Stinglhamber *et al.*, 2002).

3.1.2 Les raisons derrière le choix du modèle d'engagement de Allen et Meyer :

La conceptualisation de l'engagement organisationnel développée par Allen et Meyer est une bonne façon de définir l'engagement et peut représenter plusieurs bonnes raisons poussant à la prendre en considération lors d'une recherche. Selon Dunham, Grube et Castaneda (1994), l'adoption d'une définition multidimensionnelle du concept de l'engagement organisationnel est très utile que ce soit pour les chercheurs ou les praticiens. En effet, la distinction empirique et conceptuelle entre les trois composantes de l'engagement facilite davantage l'étude et la compréhension du concept. Pour Allen et Meyer, chaque composante (affective, normative et continue) correspond à une des grandes conceptions de l'engagement dans la littérature. Chacune de leurs composantes serait à l'origine d'un lien particulier entre l'individu et un référentiel bien précis. Ceci fait du Modèle d'Allen et Meyer (1991,1997) un modèle qui a intégré presque toutes les formes d'engagement au travail suggérées par les études qui l'ont précédé. De ce fait, il est considéré comme un modèle exhaustif, mais simple ayant fait ses preuves de validité dans le domaine de la recherche, d'ailleurs, un grand nombre d'études se sont basées sur lui, en l'intégrant dans leur cadre conceptuel. Dans notre recherche nous nous baserons

sur le modèle d'Allen et Meyer (1991,1997), sans toutefois, écarter la contribution de McGee et Ford (1987).

3.2 L'orientation envers les objectifs des employés en réponse à une situation d'accomplissement :

Comme mentionné dans la revue de littérature il existe deux façons d'appréhender le concept de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement. La première le considère comme un facteur de différence individuelle, stable et dispositionnel. Cette voie de recherche est prônée par plusieurs chercheurs entre autres : Dweck (1999), Fisher, Ford (1998), VandeWalle et Cummings (1997). La deuxième façon suggère que les individus peuvent être, de manière temporaire, induits à préférer un objectif d'accomplissement précis (apprentissage ou performance). Cette façon d'appréhender le concept de l'orientation des objectifs d'accomplissement est nommée par plusieurs auteurs : l'orientation envers les objectifs d'accomplissement d'état. (*State goal orientation*).

Pour pouvoir répondre à nos questions de recherche, nous avons décidé de nous baser sur le travail de Dweck (1986) et Vandewalle (1997). Autrement dit, nous considérons l'orientation envers les objectifs d'accomplissement comme étant un facteur de différence individuelle, stable et dispositionnel. Rappelons que l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, développée par Dweck(1986) est une façon d'interpréter et de répondre aux situations d'accomplissement. Ces patterns d'interprétation et d'accomplissement sont mis en évidence quand l'individu est confronté à une situation de défi.

Dweck ainsi que ses collègues (Dweck,1986; Dweck&Leggett, 1988; Elliott& Dweck,1988) ont conceptualisé les objectifs poursuivis par les individus comme étant

une dimension personnelle et un trait motivationnel. Ils ont identifié deux catégories d'orientations d'objectifs, notamment, une orientation vers l'apprentissage ou une orientation vers la performance. Selon Dweck (1986), les employés ayant une orientation envers les objectifs d'apprentissage se sentent capables de développer leurs capacités, font de l'effort pour les améliorer, et s'engagent dans un processus de rétroaction dans le but de mieux apprendre et de mieux s'améliorer dans l'accomplissement de leurs tâches. De façon générale, cette orientation permet à l'individu de maîtriser les nouvelles situations de travail. Tandis que les employés ayant une orientation envers les objectifs de performance, croient que les capacités sont inchangeables, peu importe l'effort qu'ils y consacrent (Dweck, 1986).

Les individus ayant une orientation envers les objectifs de performance cherchent à démontrer leurs compétences en faisant des comparaisons normatives entre leurs compétences et celles de leur entourage, ceci dans le but d'obtenir des évaluations favorables de leurs accomplissements (*prove performance*), ou dans le but d'éviter des jugements défavorables sur leurs habilités et compétences (*avoid performance*) (VandeWalle, 1997). De façon générale, les recherches semblent associer l'orientation envers l'apprentissage avec des comportements organisationnels positifs tandis que l'orientation envers la performance (prouver et éviter) semble être associée à des comportements organisationnels négatifs (Payne et al., 2007).

Dans notre cadre conceptuel la répartition en deux catégories de l'orientation envers les objectifs (prouver la performance et éviter la performance), sera prise en considération.

3.3 Cadre Conceptuel de la recherche :

L'état des connaissances actuel permet de proposer le modèle conceptuel tel qu'illustré à la Figure 4. La première question de recherche de cette étude étant de vérifier les relations entre les dimensions de l'engagement organisationnel (variable dépendante) et l'orientation des objectifs (variable indépendante), ces deux concepts se retrouvent dans le modèle conceptuel. Les variables intentions de quitter et recherche de rétroaction ont été ajoutées puisque qu'on voudrait les tester par rapport à l'engagement organisationnel et l'orientation des objectifs d'accomplissement.

Dans la figure 4 chacun des blocs représente une des variables de la recherche. Notamment : l'engagement organisationnel, l'orientation des objectifs, la recherche de rétroaction et les intentions de quitter.

Le bloc de l'engagement organisationnel contient à son tour trois petits blocs qui désignent les trois formes de l'engagement développé par Allen et Meyer. On trouve en l'occurrence : le bloc de l'engagement affectif, le bloc de l'engagement normatif et le bloc de l'engagement continu. Comme expliqué précédemment dans le début de ce chapitre, la dimension de l'engagement continu fait en sorte que l'employé a le sentiment de ne pas avoir d'autres alternatives que de garder son emploi présent, ou le sentiment d'avoir beaucoup investi dans son organisation pour aller s'engager ailleurs. D'où l'existence de deux sous blocs : sacrifices et manque d'alternatives. Les dimensions de l'engagement organisationnel constituent en fait, les variables dépendantes de la recherche dans un premier temps. En effet, dans ce mémoire nous visons à comprendre comment chacune des formes de l'engagement organisationnel peut être influencée par chacune des différentes dimensions de l'orientation des objectifs d'accomplissement.

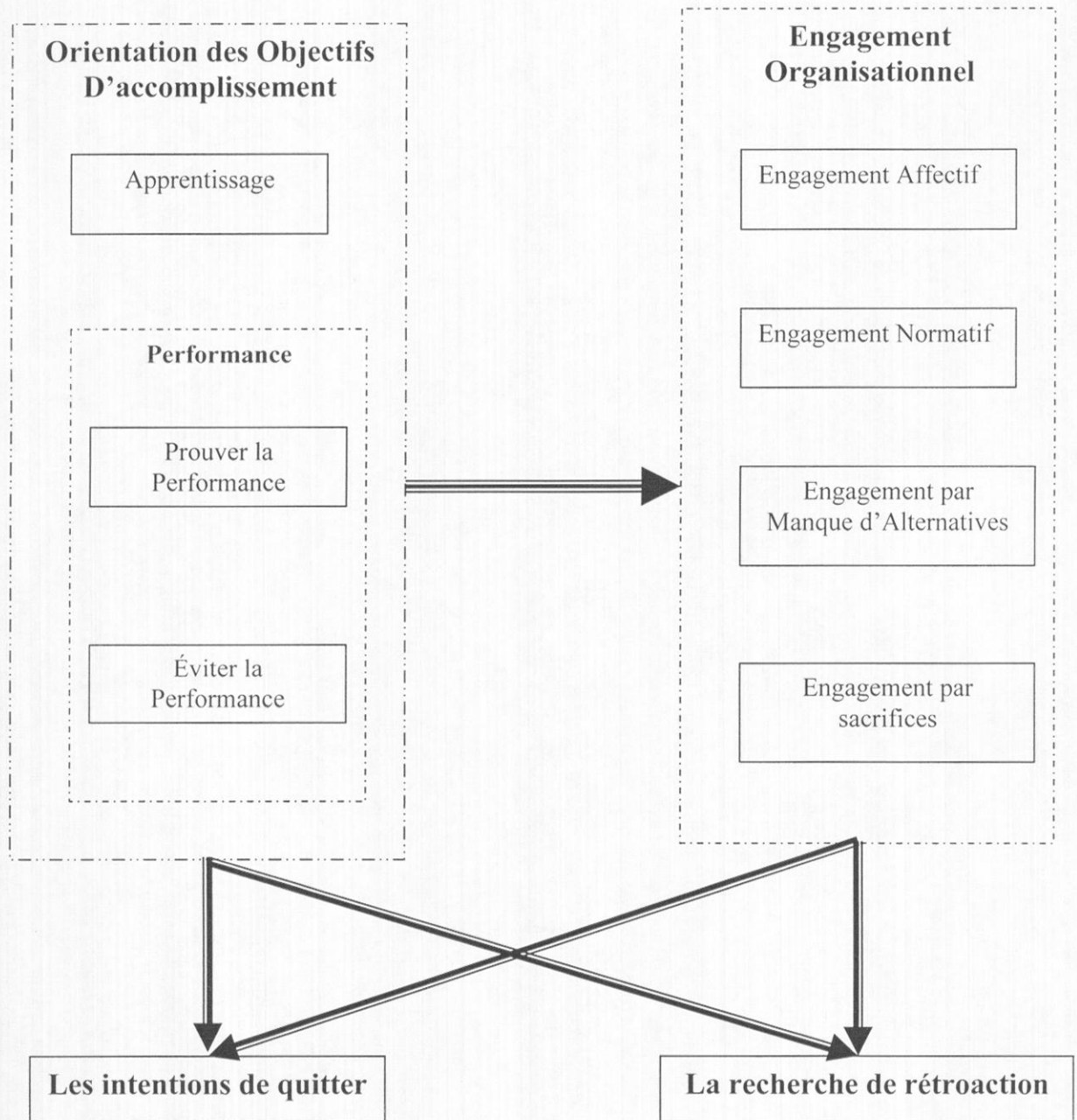
Le deuxième bloc présente la variable : orientation des objectifs d'accomplissement. Ce bloc nous donne un aperçu des différentes dimensions de l'orientation des objectifs face

à une situation d'accomplissement, notamment : une orientation envers les objectifs d'apprentissage et orientation envers les objectifs de performance. Comme mentionné précédemment, dans la revue de littérature, l'orientation envers les objectifs de performance, est composée de deux catégories, en l'occurrence : prouver la performance et éviter la performance. Les trois catégories de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement: apprentissage, éviter la performance et prouver la performance, représentent nos variables indépendantes.

Les deux derniers blocs représentent la variable de la recherche de rétroaction et la variable des intentions de quitter l'organisation. Ces deux variables sont considérées comme étant des variables dépendantes. Nous pensons que l'engagement organisationnel aurait un impact sur la recherche de rétroaction et que l'orientation des objectifs aurait un impact sur les intentions de quitter. Dans ce cas, les variables intentions de quitter et recherche de rétroaction sont considérées comme étant des variables dépendantes, tandis que l'engagement organisationnel et l'orientation des objectifs deviennent des variables indépendantes.

Notons que le modèle ne représente pas les facteurs interférents ou les variables intermédiaires qui peuvent avoir une influence sur les variables de nos questions de recherche. En effet, dans la pratique, la présence de divers facteurs individuels (âge, sexe, éducation, expérience, ancienneté etc...) et organisationnels (culture, nombre d'employés, supervision, hiérarchie etc...) pourraient être des éléments non négligeables dans le développement de l'engagement organisationnel, l'orientation des objectifs et la recherche de rétroaction. De plus, l'état actuel de la documentation scientifique souligne l'importance de contrôler certaines variables lorsqu'il est question de vérifier les antécédents de l'engagement organisationnel. C'est pourquoi nous avons décidé d'inclure quelques uns de ces facteurs organisationnels et individuels dans notre questionnaire. On expliquera ceci dans la partie concernant la méthodologie et l'analyse des résultats.

Figure 4. Représentation schématique du modèle conceptuel



3.4-Les hypothèses de la recherche :

Le modèle conceptuel de cette étude permet de formuler plusieurs hypothèses. La proposition principale de la recherche est que les composantes de l'orientation des objectifs (apprentissage, prouver la performance et éviter la performance) ont des relations différentes avec les quatre dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, normatif, continu par grands sacrifices et continu par manque d'alternatives). La deuxième proposition suggère que les dimensions de l'engagement organisationnel influenceraient la recherche de rétroaction et les intentions de quitter. Enfin, la troisième proposition de la recherche suggère que les composantes de l'orientation des objectifs influenceraient les intentions de quitter et la recherche de rétroaction. Pour organiser l'élaboration de nos hypothèses nous avons décidé de prendre en considération chacune de nos questions de recherche et d'associer les variables dépendantes aux variables indépendantes.

3.4.1 Les hypothèses liant l'engagement organisationnel à l'orientation des objectifs:

Rappelons que la première question de notre recherche est énoncée comme suit :

- *Quelle est l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur l'engagement organisationnel des employés?*

Dans cette question les variables dépendantes sont les quatre dimensions de l'engagement organisationnel, tandis que les variables indépendantes sont les dimensions de l'orientation des objectifs d'accomplissement.

3.4.1.1 Les hypothèses de l'engagement affectif :

Hypothèse 1a : L'engagement affectif est positivement associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage.

La dimension affective de l'engagement organisationnel fait référence à l'identification de l'employé ainsi qu'à son attachement aux valeurs et objectifs de son organisation. Les individus ayant ce type d'engagement désirent évoluer dans leur organisation, parce qu'ils considèrent leurs besoins comblés au sein de cette dernière. Cet engagement se développerait à la suite d'expériences de travail qui semblent compatibles avec les valeurs et les objectifs de l'employé. Ceci engendre un sentiment d'appartenance et d'appréciation ainsi que le désir de contribuer à la réussite de l'organisation.

Les individus ayant une orientation envers l'objectif d'apprentissage ont plus tendance à chercher à relever les défis (Sujan et al.1994), dévouent plus d'efforts dans leurs activités, et cherchent à acquérir des compétences pour exceller dans leurs tâches. (Kozlowsky et al. 2001) et ont tendance à considérer la rétroaction comme une information diagnostique à propos de leur performance et leur indique comment améliorer cette dernière (VandeWalle et Cummings,1997). Partant de ce point, et sachant que l'engagement affectif réfère à l'attachement, l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation (Allen, Meyer, 1990), nous avons supposé qu'un individu adhérant aux objectifs et aux valeurs de son organisation aurait tendance à développer ses habiletés et ses compétences pour mieux contribuer au succès de cette dernière. Notre hypothèse est corroborée par plusieurs recherches qui ont trouvé une relation positive entre certains aspects de l'orientation envers l'apprentissage et l'engagement affectif. Citons parmi ces aspects, le dévouement, les efforts fournis, la performance (Suliman, 2000;Allen & Meyer,1991; Mathiet et Zajac, 1990) la recherche de défi au travail (Buchanan, 1974; Meyer et Allen 1987,1988) et le besoin d'accomplissement (Angle et Perry 1983; Morris et Snyder 1979).

Hypothèse 2a : L'engagement affectif n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance».

La littérature portant sur l'orientation envers les objectifs de performance, nous révèle que les individus ayant une forte orientation envers l'objectif de type «prouver la

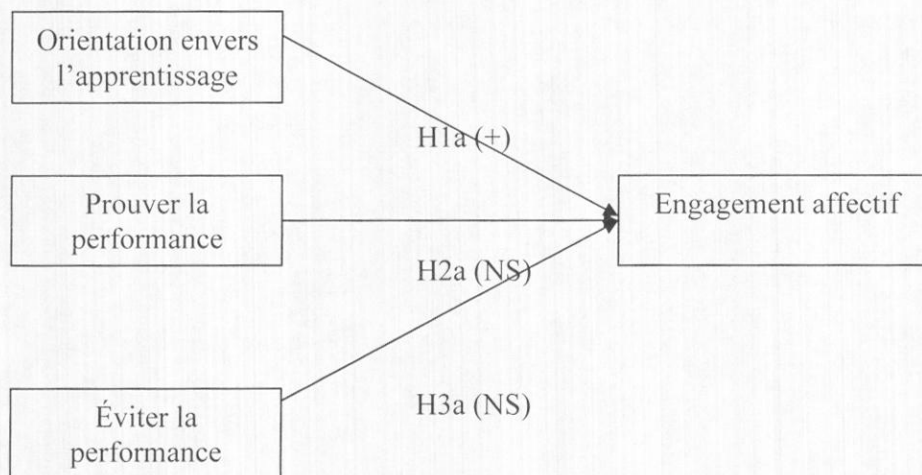
performance», allouent leurs ressources dans la gestion de leur ego et accordent beaucoup d'importance aux indicateurs de la performance plutôt qu'aux activités à réaliser. (Brown, 2001; Fisher et Ford, 1998). De plus, ces individus considèrent les fautes comme étant des menaces évaluatives (Martocchio, 1994), se retirent de la tâche une fois confrontés à un obstacle (Button et *al.*, 1966) et utilisent des stratégies qui leur permettent de minimiser l'effort nécessaire pour accomplir une tâche (Fisher et Ford, 1988). Prenant ceci en considération et sachant que l'engagement organisationnel fait référence à l'identification de l'employé ainsi qu'à son attachement aux valeurs et objectifs de son organisation, nous avons supposé qu'un individu, ayant une orientation envers l'objectif de type « prouver la performance », ne pourrait montrer un engagement affectif à son organisation. Les écrits scientifiques soutiennent notre hypothèse puisqu'on note une corrélation positive entre la présence de défi au travail (Buchanan, 1974; Meyer et Allen 1987, 1988), l'intérêt au travail (Dubin, Champoux, et Porter, 1975) et l'engagement affectif, ce qui est contraire aux aspects de l'orientation « prouver la performance » mentionnés ci-haut. D'où la supposition qu'il n'existe aucune relation entre l'engagement affectif et l'orientation « prouver la performance ».

Hypothèse 3a : L'engagement affectif n'est pas lié à l'orientation envers l'objectif de type « éviter la performance ».

Pour ce qui est des individus évitant la performance, ils cherchent à éviter la rétroaction et à démontrer leurs compétences en faisant des comparaisons normatives, entre leurs compétences et celles de leur entourage. Ceci, dans le but d'éviter des jugements défavorables à leur égard (VandeWalle, 1997). Un individu qui évite de performer dans le but d'éviter des jugements négatifs, ne pourrait afficher un engagement affectif, puisque ce dernier implique un fort intérêt dans son emploi et un besoin d'accomplissement. Les écrits scientifiques soutiennent notre hypothèse si on prend en considération le lien positif qui existe entre le l'engagement organisationnel affectif et le besoin d'accomplissement (Steers et Braunstein, 1976). Autrement dit, un individu ayant un engagement affectif impliquant un besoin d'accomplissement et un besoin de

rétroaction quant à la performance ne pourrait chercher à éviter la performance rien que pour éviter des jugements défavorables.

Figure 5. Les hypothèses de l'engagement affectif



3.4.1.2 Les hypothèses de l'engagement normatif:

Hypothèse 1b : L'engagement normatif est positivement associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage.

La dimension normative de l'engagement organisationnel de Allen et Meyer (1991), induit un sentiment d'obligation morale éprouvé par l'individu à l'égard de son organisation. Cet engagement se développerait lorsqu'une organisation procure des faveurs ou des facilités à ses employés, ce qui les pousserait à rester parce qu'ils se sentent obligés moralement envers leur organisation (Allen et Meyer, 1991). Un individu

qui a le sentiment d'obligation morale à l'égard de son employeur montre la motivation de s'engager dans un processus d'auto-instruction et, par la suite, fournit plus d'efforts pour alléger l'obligation morale qu'il a vis-à-vis de son employeur (H1b). Cette hypothèse découle du fait que les écrits scientifiques sur l'engagement organisationnel rapportent que l'engagement organisationnel normatif est lié de façon positive à certaines caractéristiques de l'orientation envers l'apprentissage tels que la planification (Allen et Meyer, 1990; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002), la recherche d'amélioration (Meyer et al., 1993) ainsi que le fait de donner et recevoir de la rétroaction (Allen et Meyer, 1990).

Hypothèse 2b : L'engagement normatif est positivement associé à l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance»

L'engagement normatif induit, chez l'individu un sentiment d'obligation morale éprouvé à l'égard de son organisation. Les individus ayant une forte orientation centrée sur la performance, cherchent à prouver leur performance dans le but d'obtenir une évaluation positive de leurs habiletés et de leur performance. Nous supposons que ceci pourrait être une caractéristique d'un individu ayant un engagement normatif envers son organisation, puisque l'individu cherchera à prouver sa performance dans le but d'alléger le sentiment d'obligation morale qu'il a envers son organisation.

Les employés ayant une orientation envers les objectifs de performance dévouent plus de ressources à la gestion de leur ego et mettent l'accent sur les indicateurs de la performance, plutôt que sur les activités de leurs tâches (Brown, 2001; Fisher et Ford, 1998). Cet effort pourrait être fourni par souci de transmettre une image positive de leurs compétences, et par la suite, prouver leur loyauté et alléger le sentiment d'obligation, qui caractérise l'engagement normatif. L'hypothèse 2b est soutenue par la théorie de la norme de réciprocité ainsi que la théorie de l'échange social. Ces théories suggèrent que

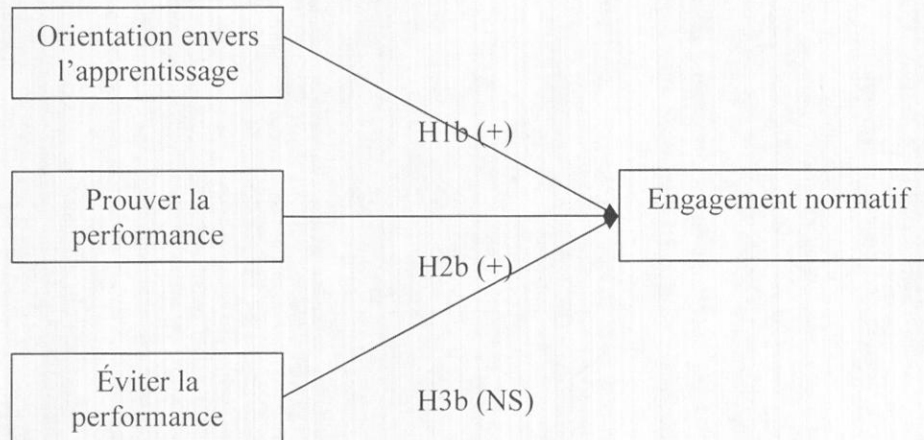
lorsqu'une personne accorde une faveur à une autre, puisqu'il doit y avoir un équilibre entre la contribution et la rétribution de chacune des deux parties, la personne ayant reçu la faveur ressent une obligation morale de la lui rendre pareillement (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

Hypothèse 3b : L'engagement normatif n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance».

Bien qu'il n'existe pas d'études ayant cherché à comprendre le lien direct entre l'orientation envers l'objectif «éviter la performance» et l'engagement organisationnel normatif, la présente recherche émet l'hypothèse que l'orientation «éviter la performance» n'explique pas l'engagement organisationnel normatif.

Comme mentionné précédemment, l'engagement normatif représente une attitude de loyauté envers l'entreprise dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Un employé ayant cette forme d'engagement ne pourrait chercher à éviter de performer dans son milieu de travail, au contraire nous supposons qu'un tel individu cherchera à prouver sa performance dans le but de prouver sa loyauté envers son organisation. L'hypothèse 3b est soutenue par les écrits scientifiques qui soulignent l'existence d'une relation positive entre l'engagement organisationnel normatif, le bien être au travail, la performance (Meyer et *al.*, 2002) et l'auto-efficacité (Talwar, Rajpal, 2001). Ces recherches montrent que l'engagement normatif est lié à des comportements organisationnels positifs. Or, comme le montre la méta-analyse de Payne et *al.*(2007), l'orientation envers les objectifs «éviter la performance» est souvent négativement liée aux comportement organisationnels positifs tels que l'auto-efficacité au travail, l'auto-élaboration du niveau d'objectif et la rétroaction. Prenant ceci pour base, nous concluons que l'engagement normatif lié positivement à la performance ne pourrait être expliqué par la dimension «éviter la performance», qui est justement corrélée négativement avec la performance et le besoin d'accomplissement (Payne et *al.*,2007).

Figure 6. Les hypothèses de l'engagement normatif :



3.4.1.3 Les hypothèses concernant l'engagement continu:

L'engagement de continuation est basé sur les coûts occasionnés que risque de provoquer la rupture du lien contractuel avec l'entreprise (pertes de salaire ou d'avantages extralégaux, manque d'alternatives d'emploi etc.). Notons que ce type d'engagement est déterminé par deux attitudes à savoir :

- Le manque d'alternatives de rechange qui s'offre à l'individu dans le marché du travail
- Les sacrifices personnels que devrait consentir l'individu s'il devait quitter son organisation (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004).

Nous commencerons par la présentation des hypothèses concernant l'engagement continu par manque d'alternatives, ensuite nous présenterons les hypothèses de l'engagement continu par sacrifices.

Les hypothèses de la dimension manque d'alternatives de l'engagement continu :

Hypothèse 1c : L'engagement continu par manque d'alternatives n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage.

La dimension manque d'alternatives représente un attachement à l'organisation basé sur la perception qu'il n'existe pas ou peu d'alternatives d'emploi à l'extérieur. L'employé reste dans son organisation parce qu'il ne voit pas très bien où il pourrait aller en dehors de cette dernière. Cette forme d'engagement renvoie à ce que March et Simon (1958) ont appelé la facilité perçue de pouvoir quitter un emploi. Cette dimension est liée à des facteurs externes tels que les aléas du marché, et reflète une dimension passive : l'employé se sent pris au piège, il est obligé de rester, car il a l'impression de ne pas pouvoir trouver du travail ailleurs. Nous supposons qu'un employé manifestant cette attitude passive, ne pourrait chercher à développer ses connaissances et ses habiletés. D'où l'hypothèse 1c. Cette hypothèse repose sur le fait que plusieurs recherches ont prouvé que l'engagement continu par manque d'alternatives est négativement lié à la satisfaction au travail (Ketchand and Strawser 1998; Dunham et al. 1994; Hackett et al. 1994) et à la motivation (Hackett et al., 1994) : deux éléments qui semblent indiquer et caractériser l'orientation envers les objectifs d'apprentissage. En effet, on constate qu'il existe des relations positives importantes entre l'orientation envers l'apprentissage, le besoin d'accomplissement, l'ouverture aux expériences et la motivation (Payne, youngcourt, 2007) on ne peut, alors, que conclure que l'orientation envers l'apprentissage n'explique pas l'engagement par manque d'alternatives.

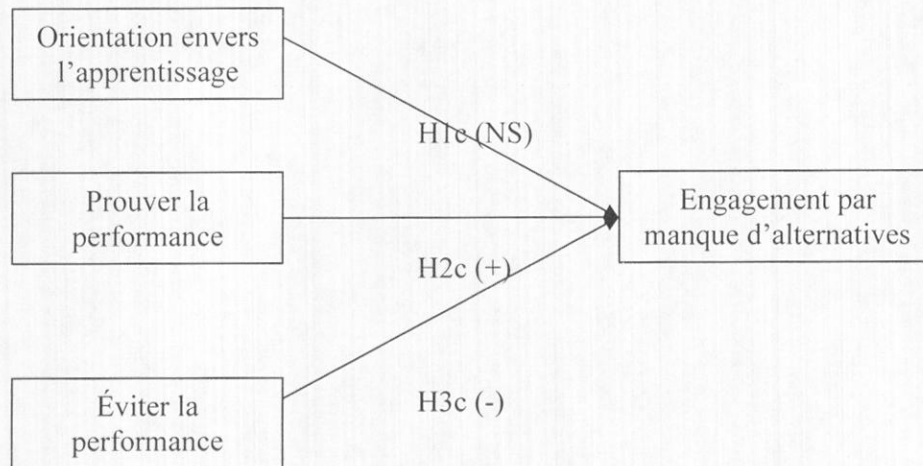
Hypothèse 2c : L'engagement continu par manque d'alternatives est positivement associé à l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance».

Hypothèse 3c : L'engagement continu par manque d'alternatives est positivement associé à l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance»

Un employé manifestant un engagement organisationnel par manque d'alternatives aurait tendance à se montrer réticent à quitter l'entreprise. L'hypothèse 2c suppose que l'absence perçue d'alternatives d'emploi, pourrait pousser l'individu à se sentir piégé et avoir l'obligation de rester dans son organisation. Il est probable que ce sentiment pousserait l'employé à prouver sa performance soit en cherchant à avoir des jugements favorables sur sa performance ou à éviter les jugements négatifs. Ceci dans un but de plaire à ses chefs, en vue d'assurer la continuité de son emploi et de la relation employeur-employé.

Les hypothèses 2 c et 3c découlent du fait qu'il existe dans la littérature des études ayant corroboré l'existence d'une relation négative entre l'engagement continu par manque d'alternatives et la performance au travail (Hackett et *al.*, 1994). Notons ici que le manque de performance représente un aspect des deux dimensions de l'orientation des objectifs envers la performance (prouver et éviter). De plus, des écrits scientifiques ont trouvé la même relation négative entre la motivation et l'engagement par manque d'alternatives (Hackett et *al.*, 1994), ainsi qu'une relation négative entre la motivation, le besoin d'accomplissement et l'orientation des objectifs envers la performance (Payne et *al.*, 2007). Ceci qui laisse croire à une éventuelle relation positive entre l'engagement par manque d'alternatives et les deux dimensions de l'orientation envers les objectifs de performance.

Figure 7. Les hypothèses de l'engagement par manque d'alternatives :



Les hypothèses de la dimension sacrifices de l'engagement continu :

Hypothèse 1d : L'engagement continu par sacrifices n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage.

La dimension sacrifices de l'engagement continu représente un engagement envers l'organisation, basé sur les sacrifices personnels liés à un départ éventuel d'un employé de son organisation. Les investissements personnels, qui éventuellement seraient perdus si l'employé décidait de quitter, peuvent être de nature différente : avantages salariaux, primes, compétences développées au sein de l'organisation, relations privilégiées avec certains collègues, implications au sein de la communauté organisationnelle, etc... Nous supposons qu'un employé manifestant cette forme d'engagement éviterait de faire davantage de sacrifices personnels en cherchant à apprendre et à développer ses

habiletés. Ceci nous pousse à supposer que l'engagement continu par sacrifices n'est pas lié à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. L'hypothèse 1d, est corroborée par une étude faite par Hackett et al. (1994), sur des opérateurs d'autobus et sur des infirmières, les résultats montrent une relation négative entre la performance au travail, aspect important de l'orientation envers l'apprentissage, et l'engagement par sacrifices.

Hypothèse 2d : L'engagement continu par sacrifices est positivement associé à l'orientation envers les objectifs de type «prouver la performance».

Hypothèse 3d : L'engagement continu par sacrifices est positivement associé à l'orientation envers les objectifs de type «éviter la performance».

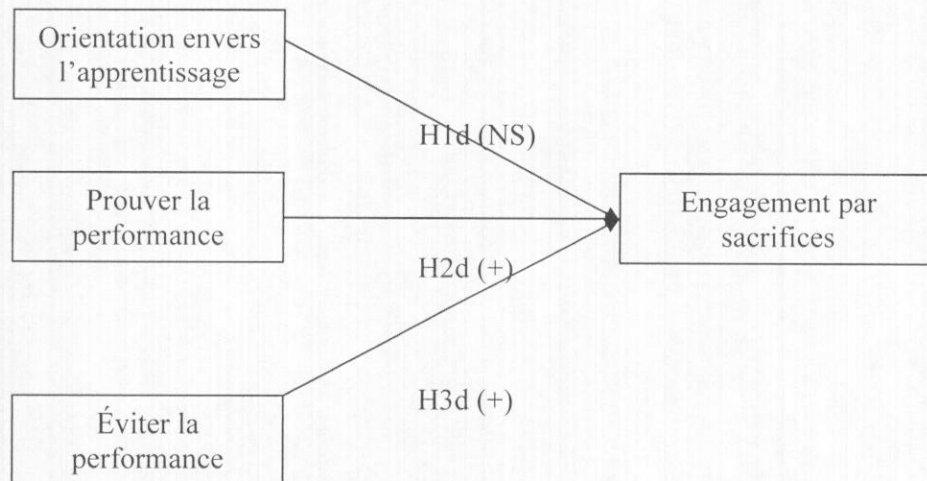
L'engagement par sacrifices résulte de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation. Chaque sacrifice perçu constitue un préalable éventuel à cette forme d'engagement. Nous supposons que l'orientation envers les objectifs de performance serait positivement corrélée à cette forme d'engagement, parce qu'elle représente un investissement que fait l'employé au sein de son organisation. En effet, les efforts que fournit un individu, orienté envers la performance, dans la gestion de son ego et dans l'amélioration de son image, peuvent être considérés comme étant des sacrifices perçus par l'employé. Ces individus ne quittent pas leur organisation parce qu'ils croient avoir beaucoup investi en affirmant leurs compétences et en prouvant leur performance. Ils considèrent cela comme de l'effort additionnel qu'ils auraient à refournir s'ils venaient à quitter leur organisation.

Les hypothèses 2d et 3d s'appuient sur les résultats de plusieurs recherches qui stipulent l'existence d'une relation négative entre l'engagement par sacrifices, la performance au travail (Hackett et al., 1997) et les intentions de quitter (Iverson et Buttigieg, 1999 ; Dunham et al., 1994, Hackett et al., 1994). Tandis que d'autres études montrent une

relation positive entre cette dimension de l'engagement organisationnel, la satisfaction par rapport à la carrière (Dunham et *al.*,1994) et la satisfaction au travail(Hackett et *al.*,1994). Ces études montrent que les individus manifestant un engagement par sacrifices ont tendance à être satisfaits de leur emploi. Cependant, cette satisfaction ne signifie pas forcément, que les individus adoptent des comportements adéquats au travail.

Il est probable donc, que l'orientation envers la performance, caractérisée par un manque d'ouverture envers de nouvelles expériences et de besoin d'accomplissement (Payne et *al.*,2007), puisse expliquer le développement de l'engagement par sacrifices.

Figure 8. Les hypothèses de l'engagement par sacrifices:



3.4.2 Les hypothèses concernant la recherche de rétroaction :

La section suivante aura pour objectif d'expliquer les hypothèses de la deuxième question de recherche à savoir:

- *Quelle est l'influence de l'engagement organisationnel et de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur la recherche de rétroaction?*

Notons qu'aucune hypothèse liant l'orientation des objectifs d'accomplissement et la recherche de rétroaction ne sera formulée étant donné le grand nombre d'études qui se sont intéressées à ces deux variables. Cependant, nos hypothèses mettront en lien chacune des quatre dimensions de l'engagement organisationnel avec la recherche de rétroaction. Nos hypothèses seront testées par la suite en tenant compte de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement en tant que variable de contrôle.

Hypothèse 1 e : L'engagement affectif est positivement associé à la recherche de rétroaction.

Comme mentionné précédemment, l'engagement affectif désigne une identification, une implication ainsi qu'un attachement émotionnel à l'organisation. Un employé manifestant un tel engagement contribuerait à la réalisation des objectifs de son organisation. Nous suggérons que dans le but de réaliser les objectifs de l'organisation un employé ayant un engagement affectif chercherait à avoir de la rétroaction. Cette hypothèse trouve appui dans la littérature. En effet, plusieurs recherches ont trouvé un lien positif entre l'engagement affectif et certaines variables expliquant la rétroaction. Cela dit, des chercheurs ont trouvé que la recherche d'améliorations et d'innovations quant à l'accomplissement du travail est liée positivement à l'engagement organisationnel affectif (Karsh et al., 2005; Meyer et al., 1993). D'autres recherches stipulent l'existence d'une relation positive entre l'engagement affectif, la clarté du rôle (Allen et Merer, 1990, Joiner et Bakalis, 2006) et la rétroaction (Mayer et Shoorman, 1998). Tandis qu'on constate un lien négatif entre l'engagement affectif et l'ambiguïté

du rôle (Bishop et Scott 2000). Ces résultats nous donnent à penser que l'engagement organisationnel favorise la recherche de rétroaction au sein de l'organisation, puisqu'il est clair de par les études effectuées que l'engagement affectif engendre la recherche d'amélioration et la communication au sein du groupe (Postmes et al., 2001; Thomas et al., 2005).

Hypothèse 2 e : L'engagement normatif est positivement associé à la recherche de rétroaction.

L'engagement normatif représente une attitude de loyauté envers l'organisation, il découle d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Nous suggérons que ce sentiment d'obligation pousserait l'employé à entrer dans un processus de rétroaction dans le but de mieux performer en vue de s'acquitter de la dette qu'il a envers son organisation. Meyer et al. (1993) rapportent que la recherche de solutions et d'améliorations est liée positivement avec l'engagement organisationnel normatif. Ainsi, les employés qui recherchent des pratiques pouvant améliorer leur travail ont un engagement normatif plus élevé envers leur organisation. Le fait de recevoir de la rétroaction est également relié positivement à l'engagement organisationnel normatif (Allen et Meyer, 1990). Ces résultats nous laissent penser que les employés perçoivent la rétroaction comme étant un bénéfice, ce qui contribue à augmenter leur engagement organisationnel normatif.

L'hypothèse 2e repose également sur le fait que certains chercheurs avancent que l'engagement organisationnel normatif est influencé, mais de façon moindre, par les mêmes éléments que l'engagement organisationnel affectif (Stinglhamber et al., 2004). En effet, lorsqu'un individu éprouve un sentiment positif envers une entité, il finit par développer la plupart du temps un sentiment d'obligation morale envers celle-ci (Meyer et al., 2002). En conséquence, puisqu'une relation positive est anticipée entre la recherche de rétroaction et l'engagement organisationnel affectif, il est entendu que plus

un employé s'engage dans un processus de rétroaction, plus il aurait tendance à développer un engagement normatif envers son organisation.

Hypothèse 3 e : L'engagement continu par sacrifices n'est pas associé à la recherche de rétroaction

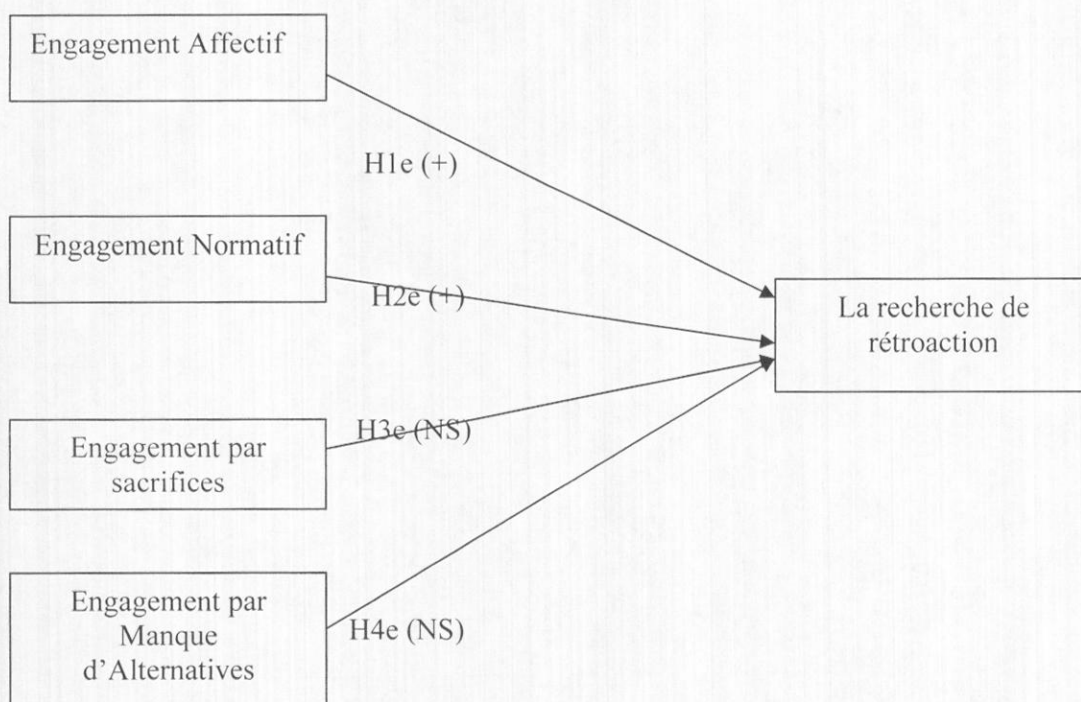
Hypothèse 4 e : L'engagement continu par manque d'alternatives n'est pas associé à la recherche de rétroaction.

La dimension de l'engagement organisationnel continu réfère à la perception qu'a un employé des conséquences qu'entraînerait son départ de l'organisation pour laquelle il travaille actuellement. Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement de continuité représente le besoin de rester dans son organisation (*need to*). Cette dimension de l'engagement organisationnel se rapporte à l'investissement de l'individu dans l'entreprise ainsi qu'au manque d'alternatives d'emploi sur le marché du travail (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004).

Nous suggérons qu'un employé manifestant une des deux sous dimensions de l'engagement continu (sacrifices et manque d'alternatives) ne chercherait pas forcément à avoir ou à éviter la rétroaction. Ces hypothèses découlent du fait que les écrits scientifiques sur l'engagement organisationnel rapportent que l'engagement organisationnel de continuité est principalement influencé par la reconnaissance et la conscience de l'employé de ce qu'il a investi dans l'organisation et par le manque d'alternatives d'emploi sur le marché du travail (Allen et Meyer, 1996; Meyer et Herscovitch, 2001). Plusieurs recherches indiquent que l'engagement organisationnel de continuité est davantage influencé par ce qui peut apporter une certaine sécurité d'emploi aux employés ou par la perspective de perdre certains investissements comme l'ancienneté, la formation acquise, le salaire, le statut d'emploi, les régimes de pension, les compétences acquises non-transférables et la position de l'entreprise sur le marché du travail (Mayer et Shoorman, 1998; Meyer et Allen, 1991; Meyer et *al.*, 2006). Bien

que des chercheurs aient trouvé certains liens entre des aspects de la recherche de rétroaction et l'engagement organisationnel de continuité (Allen et Meyer, 1990), la majorité des corrélations trouvées par ces chercheurs se sont avérées non significatives (Stup, 2006; Kidd et Smewing, 2001). Les liens n'étant pas clairs, il est émis comme hypothèses que la rétroaction ne sera pas liée significativement avec les deux sous dimensions de l'engagement organisationnel de continuité.

Figure 9. Les hypothèses de la recherche de rétroaction:



3.4.3 Les hypothèses liées à l'intention de quitter et l'orientation des objectifs d'accomplissement:

La section suivante aura pour objectif d'expliquer les hypothèses de la troisième question de recherche à savoir:

- *Quelle est l'influence de l'engagement organisationnel et de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur les intentions de quitter?*

3.4.3.1 Intentions de quitter et orientation envers les objectifs d'accomplissement:

A notre connaissance aucune étude n'a pris en considération le rôle que peut jouer l'orientation des objectifs d'accomplissement, dans la manifestation des intentions de quitter son organisation. Cette section a pour objectif de formuler les hypothèses liant ces deux variables. Nos hypothèses seront testées par la suite en tenant compte de l'engagement organisationnel en tant que variable de contrôle. Cependant, aucune hypothèse ne sera formulée quant à la relation entre les intentions de quitter et l'engagement organisationnel.

Hypothèse 1f : L'orientation envers l'objectif d'apprentissage est positivement associée aux intentions de quitter.

Le roulement des employés est coûteux et dévastateur parce qu'il provoque la diminution de l'efficacité au sein de l'organisation ainsi que la réduction de la productivité des employés (Barak et al., 2002), il cause aussi une détérioration des relations entre les employés et réduit la confiance, provoquant par voie de conséquence l'insatisfaction des clients (Powell et York, 1992). Les chercheurs se sont penchés sur la question pour identifier les raisons derrière les intentions de quitter. Entre autres, ils ont dégagé les facteurs démographiques (l'âge, l'éducation, le niveau d'emploi, le sexe), les perceptions professionnelles (engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la motivation) et les conditions organisationnelles (le stress, le soutien social, la justice des pratiques managériales, le confort physique et la culture organisationnelle) (Barak et al., 2001 ; Deery-Schmitt et Todd, 1995 ; Geurts et al., 1998 ; Hom et al., 1992 ; Miller, 1996 ; Moos, 1979 ; Spector et Michaels, 1986).

Pour mieux comprendre le phénomène de roulement des employés, plusieurs chercheurs ont utilisé le concept des intentions de quitter comme variable de recherche (Coward et al., 1995). Malgré la multitude et la variété des recherches qui ont pris en considération le concept des intentions de quitter, on constate que peu d'entre elles se sont intéressées à étudier l'effet des traits personnels dispositionnels sur les intentions de quitter.

Selon la théorie motivationnelle de Dweck (1989) les individus développant une orientation des objectifs envers l'apprentissage en tant que trait dispositionnel, ont une forte motivation d'apprendre. Ces individus auraient tendance à s'adapter à la difficulté de la tâche (Porter et Tansky, 1999). De plus ces individus sont enclins à relever le défi. Cependant, ces caractéristiques ne veulent pas dire forcément que ces individus auraient tendance à vouloir rester avec la même organisation quoiqu'il arrive.

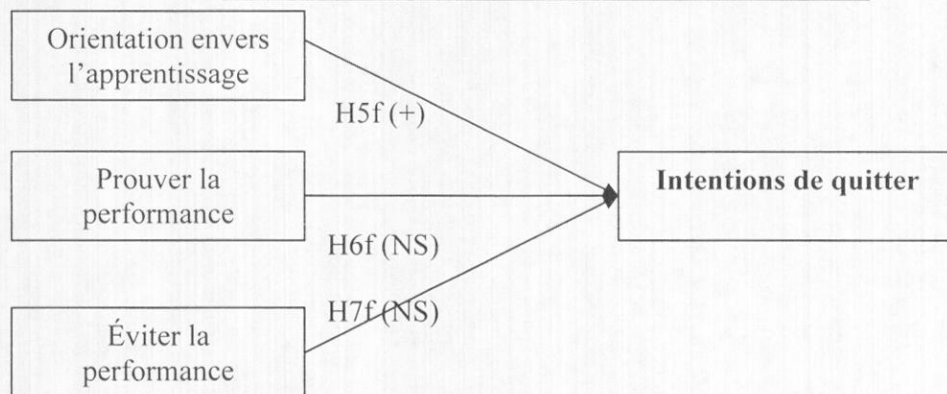
Les employés manifestant une orientation d'accomplissement envers l'apprentissage garderaient leur emploi actuel si l'organisation est en mesure de satisfaire leur besoin d'accomplissement, en leur procurant notamment : des tâches leur permettant d'explorer de nouveaux domaines en vue de développer leurs compétences. Ces employés seraient satisfaits de leur emploi tant que l'organisation leur offre de nouvelles opportunités d'apprentissage. Ils pourraient considérer des facteurs inhibant comme une raison de départ : un sentiment de désespoir pourrait amener ces individus à quitter leur organisation pour la simple raison qu'ils se sentent prêts à relever de nouveaux défis ailleurs. Ce besoin serait par conséquent, à l'origine d'intentions de quitter. Ceci nous laisse croire à une éventuelle relation positive entre l'orientation des objectifs envers l'apprentissage et les intentions de quitter.

Hypothèse 2f : L'orientation envers les objectifs de type «prouver la performance» n'est pas associé aux intentions de quitter.

Hypothèse 3f : L'orientation envers les objectifs de type «éviter la performance» n'est pas associée aux intentions de quitter

Malgré le fait que plusieurs études se sont intéressées aux liens unissant la rétention et la satisfaction au travail (Barak et al., 2001 ; Clark et al., 1999 ; Shields et Ward, 2001) peu d'études se sont penchées sur les comportements des individus qui décident de rester dans leur organisation et plus précisément dans le même poste. Contrairement aux employés qui décident de quitter ou qui ont des intentions de quitter, les employés qui restent ne s'orientent pas forcément envers l'apprentissage et la construction de carrière. Ils cherchent la stabilité, évitent de prendre des risques et de soulever les défis. Les individus ayant une orientation d'objectifs envers la performance évitent le risque et le défi également. Ils interprètent les jugements négatifs sur leur performance comme étant un échec inacceptable. Ils considèrent les tâches difficiles comme des menaces parce qu'ils sont exposés à un risque d'échec qui démontre leur incapacité. (Vandewalle et al., 1999). Une étude menée par Gully et Phillips (1997) a indiqué que l'orientation envers la performance a une relation non significative ou négative avec l'optimisme et le processus d'élaboration d'objectifs. Par conséquent, les employés manifestant cette orientation pourraient développer des intentions de quitter s'ils se trouvent dans un environnement de travail qui les met au défi constamment. Cependant, ils pourraient garder leur emploi tout en évitant les tâches difficiles tout en s'assurant de sélectionner les tâches qui vont les faire paraître compétents aux yeux de leur entourage. En prenant ceci pour base, nous faisons l'hypothèse que les deux dimensions de l'orientation des objectifs envers la performance (éviter et prouver) ne sont pas liées aux intentions de quitter.

Figure 10. Les hypothèses de la variable: intention de quitter



4.1 Rappel des objectifs de la recherche :

Le présent mémoire est une recherche exploratoire qui vise à répondre aux trois questions de recherche suivantes, à savoir :

- *Quelle est l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur l'engagement organisationnel des employés?*
- *Quelle est l'influence de l'engagement organisationnel et de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur la recherche de rétroaction?*
- *Quelle est l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement et de l'engagement organisationnel sur les intentions de quitter?*

L'analyse des données de notre enquête et leur synthèse nous permettra de dire si oui ou non les résultats concernant les liens entre les quatre dimensions de l'engagement organisationnel et les intentions de quitter d'une part, et les liens unissant les trois dimensions de l'orientation des objectifs et la recherche de rétroaction d'autre part, sont conformes aux hypothèses retenues ou au contraire sont discordantes ou même opposées.

A l'intérieur donc, de ce chapitre, nous présenterons les choix méthodologiques considérés dans cette recherche. Dans un premier temps, nous justifierons l'utilisation de notre instrument de collecte de données et nous expliquerons le processus suivi pour cette fin. En deuxième lieu, nous présenterons les caractéristiques de nos répondants et enfin les procédés de mesure de nos différentes variables.

4.2 Instrument de collecte de données :

4.2.1 Choix de l'instrument de collecte de données :

Partant des connaissances théoriques et empiriques traitant les différentes variables abordées dans le présent mémoire, il s'avère que l'utilisation d'une méthode quantitative prime sur l'utilisation d'un devis de recherche qualitative. En effet, la majorité des études auxquelles on a fait référence dans les chapitres précédents et qui portent sur l'engagement organisationnel, l'orientation des objectifs d'accomplissement, la recherche de rétroaction et les intentions de quitter font recours à une méthode quantitative. De plus, les travaux rapportés, dans leur majorité, ont utilisé des questionnaires auto-administrés. Par conséquent, nous avons jugé pertinent de procéder de la même manière en faisant recours à une analyse quantitative par questionnaire auto-administré. Néanmoins, les répondants ont été invités à répondre au questionnaire en ligne, ce qui a permis de contacter un nombre important de répondants et a permis une économie d'argent et de temps.

4.2.2 Étude par questionnaire :

Afin de répondre au questionnement que soulevaient nos hypothèses nous avons opté pour l'utilisation d'un questionnaire auto-administré composé de plusieurs parties traitant les différentes variables de la question de recherche. Ces parties ont été préétablies par plusieurs auteurs en l'occurrence : VandeWalle, Morgeson et *al.*, 2006, Bentein et *al.*, 2005, Eisenberger et *al.*, 1986, Liden & Maslyn, 1998. Une version papier du questionnaire est présenté en annexe 1. Il est à noter que notre questionnaire s'inscrit à l'intérieur de deux projets de recherche. Par conséquent, nous n'inclurons en annexe que les parties utilisées dans notre recherche

L'administration des questionnaires s'est déroulée via le site Web de la chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés. Les questionnaires ont été distribués et complétés par voie électronique. La durée de la mise en ligne du questionnaire a été du début du mois de mai 2007 jusqu'à la fin du mois août

2007. Les données ont été hébergées sur un site sécurisé de HEC Montréal, les données recueillies ont été anonymes, les répondants n'avaient pas à s'identifier par leur nom, prénom ou adresse de courriel, les répondants n'étaient pas obligés de répondre à toutes les questions afin de progresser dans le questionnaire et d'éviter les blocages et les retards.

4.2.3 Caractéristiques des répondants :

Les sujets de notre étude étaient des personnes ayant expérimenté une situation d'accomplissement dans l'environnement de leur travail, étant donné cette seule condition on a pu adresser notre questionnaire à une vaste population d'employés venant de différentes organisations et travaillant dans divers domaines. Aucune condition discriminatoire n'a été faite quant aux facteurs individuels tels que l'âge, le sexe, le type d'emploi, la nationalité ou le salaire, et les facteurs organisationnels tels que la syndicalisation et le nombre des employés etc...

Pour ce faire, on a fait en sorte de contacter plusieurs diplômés des HEC à travers le réseau des diplômés des HEC. Les répondants ont été contactés par la méthode boule-de-neige qui a consisté à utiliser les contacts des sujets initiaux pour générer des répondants additionnels. En tout, 320 individus ont répondu aux questionnaires sur l'engagement organisationnel, l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, la recherche de rétroaction et les intentions de quitter. 53.7% des répondants sont des femmes et 46.3 % sont des hommes. L'âge des répondants varie entre 21 ans et 71 ans, la moyenne d'âge est de 40,35 ans. 95,2% des répondants travaillent à temps plein et seulement 4,8% travaillent à temps partiel, et la moyenne d'années travaillées dans la même organisation est 10,12, avec un minimum d'un an et un maximum de 30 ans de service. 39,7% des répondants sont des employés et 60,3% sont des cadres. 41,4% des répondants travaillent dans des organisations ayant plus de 5000 employés et 10,3% des répondants travaillent pour des organisations ayant moins de 50 employés.

4.3 Mesure des variables de la recherche :

4.3.1 Mesure de l'engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel a été mesuré en utilisant l'échelle construite par Meyer, Allen et Smith (1993) et validée par Bentein et *al* en 2005. Nous avons utilisé un instrument de mesure adapté et utilisé préalablement dans un contexte francophone. Il comporte 18 énoncés, évalués sur une échelle de Likert à 5 points allant de 1, *pas du tout d'accord*, à 5, *tout à fait d'accord*. 6 énoncés décrivent l'engagement affectif, 6 énoncés décrivent l'engagement normatif tandis qu'on trouve 3 énoncés faisant référence à l'engagement par sacrifices et 3 autres énoncés décrivant l'engagement par manque d'alternatives. La majorité des analyses statistiques réalisées démontrent que le modèle de l'engagement organisationnel à quatre facteurs est le plus adéquat (Bentein et *al.*, 2004; Dunham et *al.*, 1994; Hackett et *al.*, 1994; Stinlhamber et *al.*, 2002)

4.3.2 Mesure de l'orientation envers les objectifs :

L'orientation envers les objectifs face à une situation d'accomplissement a été mesurée en utilisant l'échelle construite par VandeWalle (1997). Il comporte 13 énoncés, évalués sur une échelle en 5 points allant de 1, *pas du tout d'accord*, à 5, *tout à fait d'accord*.

4.3.3 Mesure de la variable de la recherche de rétroaction :

La recherche de rétroaction, une des variables dépendantes de notre recherche, a été mesurée en utilisant l'échelle construite par VandeWalle (2003). Il comporte 5 énoncés, évalués sur une échelle en 5 points allant de 1, *jamais*, à 5, *très fréquemment*. On avait demandé aux répondants à quelle fréquence ils demandaient des informations à leurs supérieurs concernant leur performance globale, les aspects techniques du travail, les valeurs encouragées par l'organisation et la manière de se comporter avec les collègues.

4.3.4 Mesure de l'intention de quitter l'organisation :

L'intention de quitter l'organisation est une des variables dépendantes de notre recherche. Cette variable a été mesurée en utilisant l'échelle construite par Hom et

Griffeth (1991) appelée «intention to Quit the Organization». Il comporte 2 énoncés, évalués sur une échelle de Likert à 5 points allant de 1, *pas du tout d'accord*, à 5, *tout à fait d'accord*.

4.3.5 Mesure des caractéristiques de la tâche :

Mis à part les différences individuelles ou les facteurs contextuels, la rétroaction peut être aussi une fonction des caractéristiques de la tâche. Pour cette raison on a décidé d'inclure une partie dans le questionnaire qui cherche à mieux cerner les impressions des répondants concernant les caractéristiques de leur tâche. Cette composante est une de nos variables indépendantes de la recherche. Elle a été mesurée en utilisant l'échelle construite par Morgeson et *al.*, 2006. En tout 11 énoncés servent à décrire les caractéristiques de la tâche, les énoncés ont été évalués sur une échelle de Likert à 5 points allant de 1, *pas du tout d'accord*, à 5, *tout à fait d'accord*.

Présentation des résultats

«Si l'on considérait une théorie comme parfaite et si l'on cessait de la vérifier par l'expérience scientifique, elle deviendrait une doctrine.»

Bernard Claude

Introduction :

Dans le présent chapitre, il sera question des résultats obtenus de l'analyse de notre questionnaire. Dans un premier temps, on présentera l'analyse factorielle exploratoire des différentes variables de notre recherche, on présentera ensuite, les résultats des statistiques descriptives et les corrélations entre les différentes variables de la recherche. Enfin on procédera à l'exposition des résultats de l'analyse de régression, dans le but de comprendre le rapport entre les variables dépendantes et indépendantes.

5.1 Analyse factorielle exploratoire :

L'analyse factorielle nous a permis de déterminer si un ensemble d'items est homogène. Cette méthode nous a permis aussi, de choisir les items qui forment un ensemble homogène pouvant être expliqué par un seul facteur. L'extraction des différents facteurs contenus dans les variables dépendantes et indépendantes mesurées par plus d'un item, a été réalisée avec la méthode Varimax. Cette rotation orthogonale simplifie et clarifie la structure des facteurs et des relations entre les énoncés et les facteurs. Cette analyse nous a permis, d'un autre côté, de ne retenir que les items dont le coefficient de saturation est supérieur à 0,4 ou inférieur à -0,4. L'analyse factorielle a été effectuée sur les caractéristiques de la tâche, l'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement.

Afin de s'assurer de la cohérence interne de nos instruments de mesure, nous avons calculé un alpha de Cronbach pour chacune de nos échelles. Nous n'avons retenu que les variables dont le coefficient alpha est supérieur à 0,70.

5.1.1 Analyse factorielle de la variable «caractéristiques de la tâche» :

Le tableau 5 montre que l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax a permis d'identifier quatre caractéristiques de tâche à savoir : l'identité, la variété, l'autonomie, la signification et la rétroaction.

Tableau 5 : Solution factorielle et saturations des items relatifs aux caractéristiques de la tâche

Rotated Factor Matrixa				
Itèmes des caractéristiques de la tâche	Factor			
	1	2	3	4
1-Mon travail comporte des tâches ayant un début et une fin précise	-0,071	-0,012	-0,096	0,350
2-Mon emploi comporte une grande variété de tâches	0,208	0,217	0,705	0,009
3-Mon emploi me permet d'organiser mon travail comme je l'entends	0,579	0,103	0,209	0,149
4-La qualité avec laquelle je réalise mon travail a une forte incidence sur les autres (collègues ou clients)	0,113	0,643	0,097	-0,045
5-La nature de mon emploi me permet d'être informé sur la qualité de mon travail	0,094	0,617	0,128	0,246
6-Mon emploi me laisse beaucoup de liberté et d'indépendance dans la façon de faire mon travail	0,948	0,111	0,096	-0,147
7-Mon travail est organisé de sorte que j'ai l'occasion de mener chaque tâche de son début jusqu'à son terme	0,247	0,136	0,157	0,347
8-Mon emploi me donne beaucoup d'autonomie dans la prise de décision.	0,608	0,297	0,273	-0,018
9-Dans mon travail, j'accomplis un grand nombre de choses différentes	0,242	0,162	0,926	-0,110
10-D'un point de vue général, mon travail a une influence sur celui des autres dans mon entreprise	0,089	0,617	0,178	-0,121
11-Mon travail me donne une information directe sur ma performance (ex. : qualité et quantité)	0,231	0,488	0,051	0,282

L'identité de la tâche est représentée par 2 énoncés (1 et 7). L'alpha de l'échelle de mesure de l'identité est de 0,185, soit un alpha très insatisfaisant. Cette échelle a donc été supprimée des analyses ultérieures. La variété a été mesurée à l'aide de 2 énoncés (2 et 9). L'alpha de l'échelle de mesure de la variété est de 0,849. L'autonomie a été mesurée à l'aide de 3 énoncés (3, 6 et 8). L'indice alpha de l'échelle de mesure de l'autonomie est de 0,776. La signification et la rétroaction ont été considérées comme une seule composante dont l'alpha est de 0,700. Elles ont été mesurées à l'aide de 4 énoncés (4, 5, 10 et 11).

Le premier facteur indique l'autonomie. Le deuxième facteur indique la variable signification et rétroaction. Le troisième facteur identifié se réfère à la variété. Le quatrième facteur identifié fait référence à l'identité. Cependant, on constate que les contributions factorielles des items d'identité sont faibles, ce qui est conforme au faible niveau de l'alpha rapporté ci-dessus. Cette échelle a donc été supprimée des analyses ultérieures.

5.1.2 Analyse factorielle de l'engagement organisationnel :

Le tableau 6 montre que l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax a permis d'identifier quatre facteurs différents à savoir les quatre formes d'engagement suivantes: l'engagement affectif (*affective commitment*), l'engagement normatif (*normative commitment*), l'engagement par manque d'alternatives (*low alternative commitment*) et l'engagement par sacrifices (*high sacrifice commitment*).

Tableau 6: solution factorielle et saturations des items relatifs à l'engagement organisationnel

Rotated Factor Matrixa				
Itèmes de l'engagement organisationnel	Factor			
	1	2	3	4
1-J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise	0,229	0,760	-0,182	0,204
2-II ne serait pas moralement correct de quitter mon entreprise actuelle maintenant	0,771	0,285	-0,066	0,065
3-Pour moi personnellement, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	0,363	0,213	-0,025	0,692
4-J'ai le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon entreprise	0,306	0,700	-0,113	0,224
5-Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon entreprise actuelle	0,820	0,195	-0,071	0,134
6-Je suis fier d'appartenir à cette entreprise	0,215	0,697	-0,320	0,260
7-Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise actuelle	0,212	-0,083	0,668	0,113
8-Si on m'offrait un poste dans une autre entreprise, je ne trouverais pas correct de quitter mon entreprise actuelle	0,830	0,240	-0,001	0,187
9-II ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si j'y trouvais avantage	0,819	0,194	0,036	0,144
10-Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	-0,040	-0,182	0,734	0,112
11-Mon entreprise représente beaucoup pour moi	0,256	0,794	-0,080	0,121
12-Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	0,194	0,182	0,252	0,671
13-J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon entreprise actuelle	-0,058	-0,104	0,729	0,147
14-Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	0,589	0,251	0,049	0,039
15-Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'était les miens	0,392	0,464	0,077	-0,209
16-Je continue de travailler pour cette entreprise en raison des avantages (bénéfices) qu'elle me donne	-0,021	0,087	0,186	0,430
17-Je me sens affectivement attaché à mon entreprise	0,295	0,744	-0,067	0,113
18-J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon entreprise actuelle	0,683	0,227	0,163	0,110

Le premier facteur identifié réfère à l'engagement normatif qui est lié au sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé vis-à-vis de son employeur. Un individu ayant un fort engagement normatif reste dans son emploi parce qu'il a le sentiment d'être obligé moralement envers l'organisation. Dans le questionnaire six énoncés sont associés à cette composante (2, 5, 8, 9, 14 et 18), la combinaison de ces six énoncés donne un coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach) de 0,910. Dans la matrice on constate que les saturations liées à l'engagement normatif varient entre 0,58 et 0,83 soit des saturations très satisfaisantes.

Le deuxième facteur fait référence à l'engagement affectif lié à l'identification, l'implication et l'attachement de l'individu à son organisation. Un employé ayant un fort engagement affectif reste dans son organisation parce qu'il le veut. Dans le questionnaire six énoncés sont associés à cette composante (1, 4, 6, 11, 15 et 17), la combinaison de ces six énoncés donne un coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach) de 0,886. Dans la matrice on constate que les saturations liées à cette variable varient entre 0,46 et 0,79 soit des saturations très satisfaisantes.

L'engagement de continuité fait référence au degré de conscience de l'employé quant aux coûts associés à son éventuel départ. Un employé manifestant un fort engagement de continuité reste dans son emploi parce qu'il en a besoin. Ce type d'engagement est déterminé par deux attitudes, notamment le manque d'alternatives de rechange qui s'offre à lui dans le marché du travail, ou les sacrifices personnels que devrait faire l'individu s'il devait quitter son organisation. Le troisième facteur fait référence à l'engagement par manque d'alternatives. Dans le questionnaire 3 énoncés sont associés à cette variable dont le coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach) est de 0,777. Dans la matrice on constate que les saturations liées à l'engagement par manque d'alternatives varient entre 0,66 et 0,73 soit des saturations très satisfaisantes.

Le quatrième facteur fait référence à l'engagement par sacrifices, le questionnaire contient 3 énoncés dont la combinaison donne un coefficient de consistance interne

(alpha de Cronbach) de 0,690. Dans la matrice on constate que les saturations liées à l'engagement par sacrifices varient entre 0,43 et 0,69 soit des saturations très satisfaisantes.

5.1.3 Analyse factorielle de l'orientation des objectifs d'accomplissement:

Le tableau 7 montre que l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax a permis d'identifier trois facteurs différents de l'orientation des objectifs notamment une orientation envers l'objectif d'apprentissage (*learning goal orientation*) et une orientation envers les objectifs centrée sur la performance qui est caractérisée par deux attitudes : prouver la performance (*prove performance*), ou éviter la performance (*avoid performance*).

Tableau 7: Solution factorielle et saturations des items relatifs à l'orientation des objectifs d'accomplissement

Rotated Factor Matrixa			
Itèmes de l'orientation envers les objectifs	Factor		
	1	2	3
1-je cherche à m'orienter vers un travail stimulant dans le quel je peux apprendre beaucoup	0,716	0,088	0,034
2-je suis toujours à la recherche d'occasions de développer de nouvelles compétences et connaissances	0,768	0,113	-0,016
3-J'aime les taches stimulantes et difficiles qui me permettent d'apprendre de nouvelles choses	0,687	0,137	-0,184
4-je trouve que ça vaut la peine de prendre certains risques pour assurer le développement de ses compétences	0,593	0,165	-0,140
5-Je préfère travailler dans des situations qui exigent un haut niveau de compétences et de talent	0,604	0,267	-0,166
6-J'aime montrer que je peux être plus performant que les autres	0,105	0,700	0,079
7-Je fais toujours ce qu'il faut pour prouver ma compétence aux autres	0,218	0,757	0,152
8-J'apprécie lorsque les autres sont conscients que je fais bien les choses	0,231	0,533	0,160
9-Je préfère travailler sur des projets dans lesquels je peux prouver ma compétence aux autres	0,148	0,803	0,174
10-J'évitais de prendre en charge une nouvelle tâche s'il y avait la moindre chance que j'apparaisse comme incompetent aux yeux des autres	0,025	0,199	0,629
11-Eviter d'apparaître incompetent est finalement plus important à mes yeux qu'apprendre quelque chose de nouveau	-0,142	0,012	0,619
12-Je ne voudrais pas faire un travail qui mettrait en évidence mes limites de compétences	-0,123	0,088	0,804
13-Je préfère éviter les situations de travail dans lesquelles ma performance est faible	-0,098	0,195	0,526

Le premier facteur identifié se réfère à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. Les individus manifestant cette orientation montrent de l'intérêt pour le développement de soi et le développement de leurs compétences. Dans le questionnaire on trouve 5 énoncés qui correspondent à cette composante (1, 2, 3, 4 et 5). Ces énoncés donnent un coefficient de consistance (alpha de Cronbach) de 0.821. Dans la matrice on constate que les saturations liées à l'orientation envers l'apprentissage varient entre 0,59 et 0,76 soit des saturations très satisfaisantes.

Les individus ayant une orientation envers les objectifs de performance cherchent à démontrer leurs compétences en faisant des comparaisons normatives entre leurs compétences et celles de leur entourage, ceci dans le but d'obtenir des évaluations favorables de leurs compétences (prouver la performance), ou dans le but d'éviter des jugements défavorables sur leurs habilités et compétences (éviter la performance). Pour chacune de ces deux composantes on trouve 4 énoncés dans le questionnaire. Le deuxième facteur fait référence à l'orientation envers l'objectif : prouver la performance (énoncés 6, 7, 8 et 9) lequel présente un alpha de Cronbach de 0,820. Dans la matrice, on constate que les saturations liées à l'orientation «prouver la performance», varient entre 0,53 et 0,80 soit des saturations très satisfaisantes.

Le troisième facteur identifié se réfère à l'orientation envers l'objectif : éviter la performance. Dans le questionnaire on trouve quatre énoncés pour cette variable (10, 11, 12 et 13) dont le coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach) est de 0,747. Dans la matrice, on constate que les saturations liées à l'orientation «éviter la performance», varient entre 0,52 et 0,80 soit des saturations très satisfaisantes.

5.2 Corrélations et statistiques descriptives des différentes variables de la recherche :

À la page suivante est présenté le tableau 8 qui présente les corrélations qui existent entre les différentes variables de la recherche.

De façon générale, le tableau montre que les corrélations n'atteignent pas un seuil critique (0,80) pouvant causer des problèmes de multicollinéarité dans les analyses de régression.

Tableau 8: Statistiques descriptives et corrélations (ensemble des sujets N=320)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Variables démographiques et organisationnelles:																				
1-Âge	40,35	10,95																		
2-Sexe	1,46	1,461	,234(**)																	
3-Années dans l'organisation	10,12	8,931	,658**	,222(**)																
4-Type d'emploi actuel	1,611	2,321	,123*	,140*	,004															
5-Catégorie d'emploi: temps plein ou temps partiel	1,051	0,210	,053	-,016	-,026	-,081														
6-Taille de l'organisation	5,140	2,123	-,063	-,031	,128*	-,162**	-,228**													
Caractéristiques de l'emploi:																				
7-Variété	4,234	0,761	,135*	,007	,014	,228**	-,093	-,155**	(,849)											
8-Autonomie	3,871	0,810	,183**	,007	,094	,242**	,036	-,149*	,453**	(,776)										
9-Signification et feedback	3,922	0,650	,034	-,066	-,114	,259**	,013	-,116*	,339**	,935**	(,700)									
Orientation des objectifs de trait:																				
10-Apprentissage	4,370	0,523	-,155**	-,051	-,179**	,034	,006	,017	,261**	,158**	,356**	(,821)								
11-Prouver la performance	3,662	0,832	-,297**	-,105	-,234**	-,005	,010	,035	,029	,075	,191**	,337**	(,820)							
12-Éviter la performance	2,301	0,781	-,057	-,009	-,054	-,129*	,059	,115	-,197**	-,111*	-,100	-,163**	,261**	(,747)						
Engagement organisationnel:																				
13-Engagement affectif	3,441	0,877	,151*	,021	,113	,335**	-,028	-,117*	,351**	,348**	,334**	,175**	,072	-,117*	(,886)					
14-Engagement normatif	2,472	1,045	,017	,096	,016	,179**	,010	-,105	,125*	,235**	,212**	,079	,156**	,086	,581**	(,910)				
15-Sacrifices	3,290	0,942	,085	-,079	,206**	,006	-,079	,056	-,037	,128*	,026	-,047	,085	,064	,329**	,368**	(,690)			
16-Manque d'alternatives	2,054	0,991	,151**	,120*	,207**	-,215**	,079	-,012	-,247**	-,199**	-,257**	,210	-,038	,237**	(,777)	,025	,237**	(,777)		
17-Recherche de feedback	2,564	0,750	-,201**	-,089	-,231**	,037	,105	-,070	,089	-,028	,145*	,091	,123*	,049	,315**	,293**	,080	,064	(,790)	
18-Intentions de quitter	2,411	1,292	-,161**	,024	-,134*	-,128*	,074	-,092	-,129*	-,291**	-,174**	,045	,062	,096	-,521**	-,422**	-,461**	,154**	-,077	(,880)

*=p<.05 **=p<.01 ***=p<.001

NB: les chiffres en parenthèses indiquent le coefficient de fidélité alpha cronbach obtenu pour cette variable

5.3- Résultats de l'analyse bivariée :

5.3.1- Corrélations entre les dimensions de l'engagement organisationnel et les autres variables de la recherche :

Bien que nous n'ayons pas formulé des hypothèses concernant le lien qui existe entre les différentes formes de l'engagement organisationnel et les variables démographiques et organisationnelles d'une part, et les caractéristiques de l'emploi d'autre part, il serait intéressant de mentionner quelques relations observées lors des résultats des corrélations.

5.3.1.1 Corrélations entre les variables démographiques et organisationnelles et les dimensions de l'engagement organisationnel:

Selon les résultats obtenus dans le tableau 8, l'âge ($r = .151^*$, $p < .05$) et le type d'emploi occupé ($r = .335^{**}$, $p < .01$) seraient positivement reliés à l'engagement affectif. Toutefois, nous avons remarqué une corrélation négative entre le nombre d'employés dans l'organisation ($r = -.117^*$, $p < .05$) et cette même forme d'engagement organisationnel, cela laisse penser que les individus qui travaillent dans des organisations ayant un grand nombre d'employés, seraient moins portés à être engagés affectivement envers leur organisation.

Par ailleurs, on constate que l'engagement normatif est relié positivement au type d'emploi occupé, cadre ou employé, ($r = .179^{**}$, $p < .01$), pendant que l'engagement par sacrifices est lié positivement au temps passé au service de l'organisation ($r = .206^{**}$, $p < .01$), cela suggère que plus l'ancienneté augmente, plus l'engagement continu par sacrifices augmente.

Concernant la dimension de l'engagement continu par manque d'alternatives on constate que cette dimension est positivement corrélée avec le sexe ($r = .120^*$, $p < .05$), l'âge ($r = .151^*$, $p < .05$) et le temps passé au service de l'organisation ($r = .207^{**}$, $p < .01$).

Néanmoins, on constate une corrélation négative entre cette dimension d'engagement organisationnel et le type d'emploi occupé ($r = -.215^{**}$, $p < .01$)

5.3.1.2 -Corrélations entre les caractéristiques de l'emploi et les dimensions d'engagement organisationnel:

D'après le tableau 8, on constate qu'il existe une relation positive entre l'engagement affectif et les caractéristiques de l'emploi : la variété ($r = .357^{**}$, $p < .01$), l'autonomie ($r = .348^{**}$, $p < .01$) la signification et la recherche de rétroaction ($r = .334^{**}$, $p < .01$). Ceci laisse entendre que les individus ayant un engagement affectif perçoivent leur emploi comme étant varié, procurant le sentiment d'autonomie, significatif et favorisant la rétroaction.

L'engagement normatif est positivement corrélé avec les caractéristiques de l'emploi : la variété ($r = .125^{**}$, $p < .01$), l'autonomie ($r = .235^{**}$, $p < .01$) la signification et la recherche de rétroaction ($r = .212^{**}$, $p < .01$). Ceci implique que les individus ayant un engagement normatif perçoivent leur emploi comme étant varié, procurant le sentiment d'autonomie, significatif et fournissant de la rétroaction à l'employé. Néanmoins, la relation positive entre l'engagement normatif et les caractéristiques de l'emploi reste moins forte en comparaison avec l'engagement affectif.

Par ailleurs, on constate qu'il existe une relation négative entre l'engagement continu par manque d'alternatives et les caractéristiques de l'emploi : la variété ($r = -.247^{**}$, $p < .01$), l'autonomie ($r = -.199^{**}$, $p < .01$) la signification et la recherche de rétroaction ($r = -.257^{**}$, $p < .01$). Ceci suggère que les individus ayant un engagement continu par manque d'alternatives perçoivent leur emploi comme étant un travail non varié, manquant d'autonomie, de signification et procurant peu de rétroaction à l'employé. Concernant l'engagement par sacrifices, on constate qu'il est positivement corrélé avec l'ancienneté ($r = .206^{**}$, $p < .01$) et l'autonomie ($r = .121^{*}$, $p < .05$). Ceci laisse penser que plus les individus sont anciens dans une organisation plus ils ont tendance à manifester

un engagement par sacrifices, et plus ils perçoivent leur emploi comme étant un travail procurant de l'autonomie, plus ils développent cette forme d'engagement.

5.3.1.3 Corrélations entre la recherche de rétroaction et les dimensions de l'engagement organisationnel:

D'après les résultats obtenus, on observe une corrélation positive entre l'engagement affectif et la recherche de rétroaction ($r=.315^{**}$, $p<.01$) et entre l'engagement normatif et la recherche de rétroaction ($r=.293^{**}$, $p<.01$).

Au sujet de l'intention de quitter l'emploi, on constate qu'il existe une corrélation négative entre cette variable et les dimensions de l'engagement organisationnel suivantes: l'engagement affectif ($r=-.521^{**}$, $p<.01$), l'engagement normatif ($r=-.426^{**}$, $p<.01$) et l'engagement continu par sacrifices ($r=-.461^{**}$, $p<.01$). Néanmoins, on observe une corrélation positive entre l'intention de quitter l'emploi et l'engagement continu par manque d'alternatives ($r=.154^{**}$, $p<.01$).

5.3.2 Corrélations entre l'orientation envers les objectifs et les autres variables de la recherche:

De la même façon qu'on a présenté les relations entre les différentes formes de l'engagement organisationnel, les variables démographiques et organisationnelles et les caractéristiques de l'emploi, il serait intéressant de mentionner quelques relations observées entre ces variables et l'orientation envers les objectifs.

5.3.2.1 Corrélations entre les variables démographiques et organisationnelles et l'orientation envers les objectifs:

Selon nos résultats, on a constaté que l'orientation envers l'objectif d'apprentissage est reliée négativement à l'âge ($r = -.155^{**}$, $p<.01$) et l'ancienneté ($r = -.179^{**}$, $p<.01$). On

constate aussi une corrélation négative entre l'orientation envers l'objectif : prouver la performance, l'âge ($r = -.297^{**}$, $p < .01$) et l'ancienneté ($r = -.234^{**}$, $p < .01$).

5.3.2.2 Corrélations entre les caractéristiques de l'emploi et l'orientation envers les objectifs :

Concernant l'orientation envers l'objectif d'apprentissage on observe une corrélation positive avec les caractéristiques de l'emploi notamment, la variété ($r = .261^{**}$, $p < .01$), l'autonomie ($r = .158^{**}$, $p < .01$) la signification et la recherche de rétroaction ($r = .356^{**}$, $p < .01$). Ceci donne à croire que les individus ayant une orientation envers l'objectif d'apprentissage perçoivent leur emploi comme étant varié, procurant de l'autonomie, significatif et favorisant la recherche de rétroaction.

On observe une corrélation négative entre l'orientation envers les objectifs de performance : éviter la performance et les caractéristiques de l'emploi : la variété ($r = -.197^{**}$, $p < .01$), l'autonomie ($r = -.111^{**}$, $p < .01$) la signification et la recherche de rétroaction ($r = -.100^{**}$, $p < .01$). Ceci dénote que les individus, ayant une orientation envers l'objectif de type «éviter la performance», ne perçoivent pas leur emploi comme étant varié, procurant de l'autonomie, significatif et assurant une rétroaction. Par ailleurs, on constate que l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance» a une corrélation positive avec la signification de l'emploi et la recherche de rétroaction ($r = .191^{**}$, $p < .01$). Ceci donne à croire que les individus ayant une orientation envers l'objectif : prouver la performance, perçoivent leur emploi comme significatif et leur procurant du rétroaction.

5.3.2.3 Corrélations entre la recherche de rétroaction et l'orientation des objectifs d'accomplissement (performance et apprentissage):

Selon les résultats observés on constate qu'il existe une corrélation positive entre la recherche de rétroaction et l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance», soit un $r = .123^{*}$, $p < .05$.

5.3.3 Corrélations entre l'orientation des objectifs d'accomplissement et les dimensions de l'engagement organisationnel :

Concernant l'orientation envers l'objectif d'apprentissage, on observe que cette orientation est corrélée positivement avec l'engagement affectif ($r = .175^{**}$, $p < .01$), par ailleurs on constate une corrélation négative avec l'engagement continu par manque d'alternatives ($r = -.210^{**}$, $p < .01$). Ceci laisse penser que les individus ayant une orientation d'apprentissage montrent un engagement affectif envers leur organisation. De plus on peut constater que les individus ayant une orientation envers l'apprentissage ne manifestent pas un engagement continu par manque d'alternatives.

Selon les résultats, on constate que l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance» est corrélée positivement avec l'engagement normatif $r = .156^{**}$, $p < .01$.

Au sujet de l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance», on constate que cette dernière est reliée négativement à l'engagement affectif ($r = -.117^*$, $p < .05$). Toutefois, on remarque une corrélation positive entre cette variable (éviter la performance) et l'engagement continu par manque d'alternatives ($r = .237^{**}$, $p < .01$). Ces résultats suggèrent que les individus ayant une orientation envers l'objectif de type «éviter la performance», ne manifestent pas un engagement affectif envers leur organisation mais montrent plutôt, un engagement continu par manque d'alternatives.

5.4 Résultats de l'analyse de régression multiple :

Dans la section suivante nous présenterons les résultats statistiques découlant de l'analyse de régression. Ces résultats sont révélateurs puisqu'ils permettent de mesurer l'effet de toutes les variables indépendantes sur les variables dépendantes. Nous présenterons successivement les résultats pour chacune de nos questions de recherche. Cependant, la discussion et l'analyse de ces résultats ne seront faites en profondeur que dans le dernier chapitre.

5.4.1 Résultats de l'analyse de régression de la première question de recherche :

- *Quelle est l'influence de l'orientation des objectifs sur l'engagement organisationnel des employés?*

Rappelons que nos variables dépendantes dans la première question sont : l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement continu par sacrifices et l'engagement continu par manque d'alternatives, ainsi les résultats seront présentés en fonction de chacune des dimensions de l'engagement organisationnel. Les variables dépendantes seront testées par rapport aux variables démographiques et organisationnelles, les caractéristiques de l'emploi, et l'orientation des objectifs.

5.4.1.1 L'analyse de régression de l'engagement affectif :

Le tableau 9 présente les principaux résultats de l'analyse de régression effectuée sur le modèle de l'engagement affectif. Pour nuancer le modèle, nous avons tenu compte d'autres construits et caractéristiques des répondants notamment l'influence des variables démographiques et organisationnelles ainsi que la variable: caractéristiques de l'emploi.

Tableau 9 : Résultats de l'analyse de régression prédisant l'engagement affectif.

Variable Dépendante: Engagement Affectif	β	Sig.p
Variables Indépendantes:		
Variables Démographiques et Organisationnelles:		
1-Sexe	-0,010	0,862
2-Age	0,079	0,334
3-Années dans l'organisation	0,071	0,368
4-Type d'emploi actuel	0,233	0,000
5-Catégorie d'emploi: temps plein ou temps partiel	-0,012	0,845
6-Nombre d'employés dans l'organisation	-0,040	0,524
Caractéristiques de l'emploi:		
7-Variété	0,085	0,201
8-Autonomie	0,134	0,043
9-Signifiante et rétroaction	0,180	0,018
Orientation des objectifs d'accomplissement		
10-Apprentissage	0,020	0,774
11-Prouver la performance	0,072	0,292
12-Éviter la performance	-0,042	0,500
R²	0,233	
F	6,135	

L'analyse de régression nous a fourni un modèle dont l'ensemble des déterminants permet d'expliquer plus de 23,3% ($F = 6,135$, $p = .000$) de la variance observée en regard de l'engagement affectif. Avant d'examiner la validité de nos hypothèses de recherche par rapport à l'engagement affectif (H1a, H2a, H3a) il serait pertinent de jeter la lumière sur l'influence des variables démographiques, organisationnelles et les caractéristiques de l'emploi sur l'engagement affectif.

Cette analyse permet de préciser que parmi les 6 variables démographiques et organisationnelles, c'est le type de travail (employé ou cadre), qui a une influence significative sur l'engagement affectif ($\beta = .233$, $p < 0,05$). Cela signifie que les cadres auraient plus tendance à avoir un engagement affectif envers leur organisation en comparaison avec les employés.

Concernant les caractéristiques de l'emploi, les résultats révèlent qu'il existe une relation positive significative entre l'autonomie et l'engagement affectif ($\beta = .134$, $p < 0,05$), ainsi qu'entre la variable signification rétroaction et l'engagement affectif ($\beta = .158$, $p < 0,05$). Cela signifie que la signification de l'emploi et la rétroaction ont la plus importante influence sur l'engagement affectif ($\beta = .158$), suivies par l'autonomie ($\beta = .134$).

L'hypothèse 1a : suggérant que l'engagement organisationnel affectif est positivement associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage : n'a pas été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate qu'il n'existe pas une relation significative entre l'engagement affectif et l'orientation envers l'apprentissage, $\beta = .020$ avec une valeur $p = 0,775$ soit un $p > 0,05$.

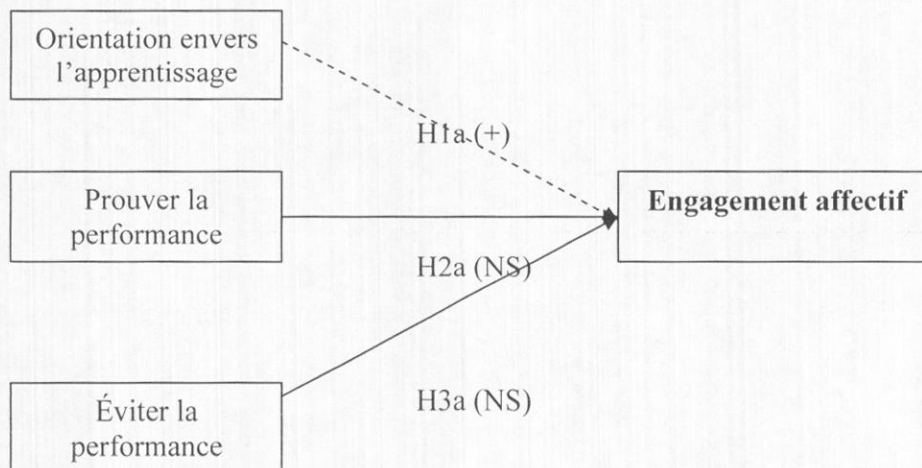
L'hypothèse 2a : stipulant que l'engagement affectif n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance» : a été confirmée par les résultats de

l'analyse de régression. En effet, on constate qu'il n'existe pas une relation significative entre ces deux variables, $\beta=,072$ avec une valeur $p=0,292$ soit un $p>0,05$.

L'hypothèse 3a : proposant que l'engagement affectif n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance»: a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate qu'il n'existe pas une relation significative entre l'engagement affectif et l'orientation de type «éviter la performance», $\beta=-,042$ avec une valeur $p=0,50$ soit un $p>0,05$.

Les résultats découlant de l'analyse de régression ont pris en considération l'ensemble des variables de notre cadre théorique. En résumé, ces résultats confirment donc, deux de nos hypothèses formulées en début de notre recherche relative à l'engagement affectif

Figure11. Résultats de l'engagement affectif :



Légende :

- > Hypothèse infirmée
- > Hypothèse confirmée

5.4.1.2 L'analyse de régression de l'engagement normatif :

Le tableau 10 révèle que l'ensemble des déterminants du modèle permet d'expliquer plus de 11,9% de la variance observée en regard de l'engagement normatif ($F=2,734$, $p=.002$). Par ailleurs, les résultats concernant certaines des variables démographiques et organisationnelles et des variables caractéristiques de l'emploi, montrent que ces dernières exercent une influence significative sur l'engagement normatif. À ce propos citons le type d'emploi (employé ou cadre) $\beta=0,150$, $p<0,05$, en tant que variable organisationnelle et l'autonomie $\beta=0,188$, $p<0,05$ en tant que caractéristique de l'emploi.

Tableau 10 : Résultats de l'analyse de régression prédisant l'engagement normatif.

Variable Dépendante: Engagement Normatif	β	Sig.p
Variables Indépendantes:		
Variables démographiques et organisationnelles		
1-Sexe	0,091	0,152
2-Age	-0,040	0,645
3-Années dans l'organisation	0,019	0,820
4-Type d'emploi actuel	0,150	0,024
5-Catégorie d'emploi: temps plein ou temps partiel	0,005	0,940
6-Nombre d'employés dans l'organisation	-0,070	0,295
Caractéristiques de l'emploi:		
7-Variété	-0,065	0,362
8-Autonomie	0,188	0,008
9-Signifiante et rétroaction	0,097	0,172
Orientation des objectifs d'accomplissement		
10-Apprentissage	0,003	0,964
11-Prouver la performance	0,087	0,231
12-Éviter la performance	0,061	0,365
R²	0,119	
F	2,734	

L'hypothèse 1b : stipulant que l'engagement normatif est positivement associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage : n'a pas été corroborée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate l'inexistence d'une relation significative

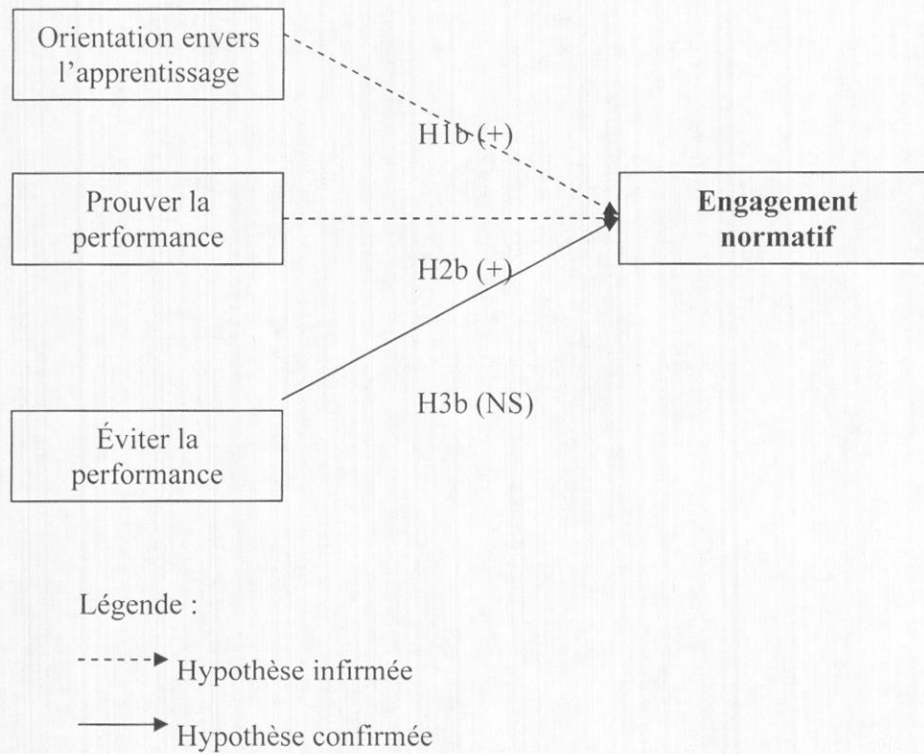
entre l'engagement normatif et l'orientation envers l'apprentissage, $\beta=0,003$ avec une valeur $p=0,964$ soit un $p>0,05$.

L'hypothèse 2b : proposant que l'engagement normatif est positivement associé à l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance» : a été infirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate qu'il n'existe pas une relation significative entre l'engagement normatif et l'orientation de type «prouver la performance», $\beta= 0,087$ avec une valeur $p=0,231$ soit un $p>0,05$.

L'hypothèse 3b : l'engagement normatif n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance» : a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate qu'il n'existe pas une relation significative entre l'engagement normatif et l'orientation de type «éviter la performance», $\beta=0,061$ avec une valeur $p=0,356$ soit un $p>0,05$.

Les résultats, découlant de l'analyse de régression, ont pris en considération l'ensemble des variables de notre cadre théorique. En résumé, ces résultats confirment partiellement les hypothèses formulées concernant l'engagement normatif.

Figure12. Résultats de l'engagement normatif :



5.4.1.3 Analyse de régression de l'engagement continu par sacrifices :

Le tableau 11 révèle que l'ensemble des déterminants du modèle permet d'expliquer plus de 11,7% de la variance observée en regard de l'engagement continu par sacrifices ($F=2,693$, $p= .000$). Par ailleurs, les résultats concernant certaines des variables démographiques et organisationnelles et des variables caractéristiques de l'emploi, montrent que ces dernières exercent une influence positive significative sur l'engagement continu par sacrifices. Citons en l'occurrence, l'ancienneté $\beta=0,314$,

$p < 0,05$, l'autonomie $\beta = 0,081$, $p < 0,05$, et la variété $\beta = -,141$, $p < 0,05$ qui a une relation négative significative avec l'engagement par sacrifices.

Tableau 11: Résultats de l'analyse de régression prédisant l'engagement par sacrifices :

Variable Dépendante: Engagement par Grands Sacrifices	β	Sig.p
Variables indépendantes:		
Variables démographiques et organisationnelles:		
1-Sexe	-0,088	0,167
2-Age	-0,127	0,146
3-Années dans l'organisation	0,314	0,000
4-Type d'emploi actuel	0,023	0,727
5-Catégorie d'emploi: temps plein ou temps partiel	-0,087	0,173
6-Nombre d'employés dans l'organisation	0,009	0,892
Caractéristiques de l'emploi:		
7-Variété	-0,141	0,049
8-Autonomie	0,182	0,011
9-Signifiante et rétroaction	0,017	0,815
Orientation des objectifs d'accomplissement		
10-Apprentissage	-0,050	0,494
11-Prouver la performance	0,087	0,235
12-Éviter la performance	-0,022	0,748
R²	0,117	
F	2,693	

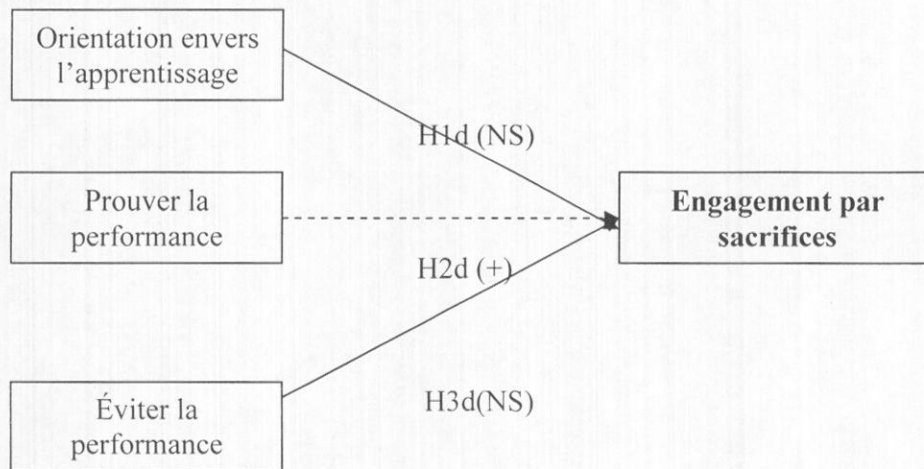
L'hypothèse 1d : stipulant que l'engagement continu par sacrifices n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage: a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. On remarque qu'il n'existe pas une relation significative entre l'engagement par sacrifices et l'orientation envers l'apprentissage, $\beta = -,05$ avec une valeur $p = 0,494$ soit un $p > 0,05$.

L'hypothèse 2d : suggérant que l'engagement continu par sacrifices est positivement associé à l'orientation envers les objectifs de type «prouver la performance»: n'a pas été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate l'inexistence

d'une relation significative entre l'engagement par sacrifices et l'orientation de type «prouver la performance», $\beta=0,087$ avec une valeur $p=0,235$ soit un $p>0,05$.

L'hypothèse 3d : proposant que l'engagement continu par sacrifices n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance» : a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate qu'il n'existe pas une relation significative entre l'engagement par sacrifices et l'orientation de type «éviter la performance», $\beta=-,022$ avec une valeur $p=0,748$ soit un $p>0,05$.

Figure 13. Résultats de l'engagement par sacrifices:



Légende :

- > Hypothèse infirmée
- > Hypothèse confirmée
- (+) La relation constatée

5.4.1.4 Analyse de régression de l'engagement continu par manque d'alternatives:

Le tableau 12 révèle que l'ensemble des déterminants du modèle de l'analyse de régression permet d'expliquer plus de 23,2% de la variance observée en regard de l'engagement continu par manque d'alternatives ($F=6,126$, $p= .000$). Les résultats découlant de certaines des variables démographiques et organisationnelles et des variables caractéristiques de l'emploi, montrent que seule la variable : signification et rétroaction ($\beta=-,192$, $p<0,05$) exerce une influence négative significative sur l'engagement continu par manque d'alternatives.

Tableau 12: Résultats de l' analyse de régression prédisant l'engagement continu par manque d'alternatives.

Variable Dépendante: Engagement par Manque d'Alternatives	β	Sig.p
Variables indépendantes:		
Variables démographiques et organisationnelles		
1-Sexe	0,080	0,179
2-Age	0,035	0,665
3-Années dans l'organisation	0,153	0,053
4-Type d'emploi actuel	-0,119	0,056
5-Catégorie d'emploi: temps plein ou temps partiel	0,033	0,580
6-Nombre d'employés dans l'organisation	-0,092	0,141
Caractéristiques de l'emploi:		
7-Variété	-0,123	0,066
8-Autonomie	-0,083	0,211
9-Signifiante et rétroaction	-0,192	0,004
Orientation des objectifs d'accomplissement		
10-Apprentissage	-0,042	0,545
11-Prouver la performance	-0,001	0,985
12-Éviter la performance	0,168	0,008
R²		0,232
F		6,126

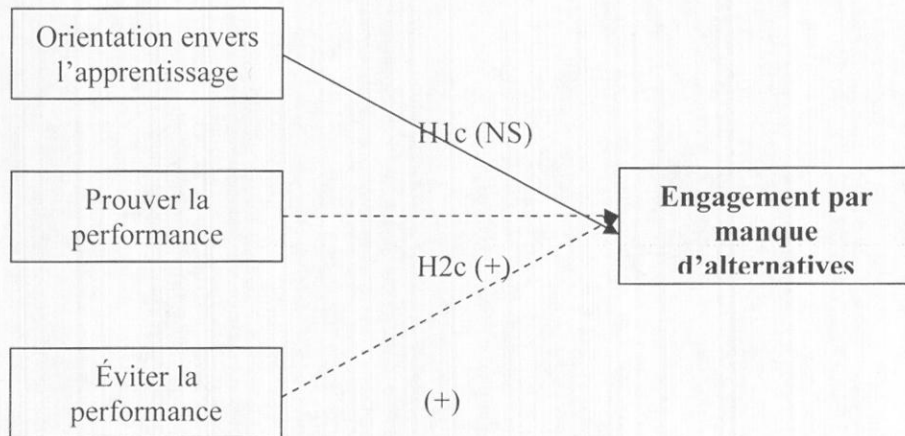
Ces résultats portent à croire que les individus qui manifestent ce type d'engagement sont plus enclins à percevoir leur emploi comme manquant de signification et de rétroaction.

L'hypothèse 1c : l'engagement continu par manque d'alternatives n'est pas relié à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage: a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. On note l'inexistence d'une relation significative entre l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation envers l'apprentissage, $\beta = -0,042$ avec une valeur $p = 0,545$ soit un $p > 0,05$.

L'hypothèse 2c : l'engagement continu par manque d'alternatives est positivement associé à l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance»: n'a pas été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. On remarque, en effet, qu'il n'existe pas une relation positive significative entre l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation envers les objectifs de performance de type «prouver la performance», $\beta = -0,001$ avec une valeur $p = 0,985$ soit un $p > 0,05$.

L'hypothèse 3c: l'engagement continu par manque d'alternatives n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance»: a été infirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate qu'il existe une relation positive significative entre l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation : éviter la performance, $\beta = 0,186$ avec une valeur $p = 0,008$ soit un $p < 0,05$.

Figure 14. Résultats de l'engagement par manque d'alternatives:



Légende :

- > Hypothèse infirmée
- > Hypothèse confirmée
- () La relation constatée

Les résultats de l'analyse de régression ont pris en compte l'ensemble des variables de notre cadre théorique. En résumé, ces résultats ne confirment que partiellement les hypothèses formulées concernant l'engagement organisationnel et l'orientation des objectifs. Cela dit, nos résultats démontrent qu'il n'existe pas un lien entre l'engagement organisationnel et l'orientation des objectifs à l'exception de l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation de type «éviter la performance».

5.4.2 Résultats de l'analyse de régression de la deuxième question de recherche :

- *Quelle est l'influence de l'engagement organisationnel et de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur la recherche de rétroaction?*

Rappelons que la variable dépendante dans la deuxième question est : la recherche de rétroaction tandis que les variables indépendantes sont les quatre dimensions de l'engagement organisationnel, les variables démographiques et organisationnelles, les caractéristiques de l'emploi, et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement. La considération de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement dans le modèle est expliquée par la relation évidente entre cette variable et la recherche de rétroaction. En effet, l'orientation des objectifs d'accomplissement est une variable de contrôle importante qui nous permettra de mieux comprendre le lien entre la rétroaction et l'engagement organisationnel.

Le tableau 13 révèle que l'ensemble des déterminants du modèle permet d'expliquer plus de 22,8% de la variance observée en regard de la recherche de rétroaction ($F=4,329$, $p=.000$). Les résultats découlant de certaines des variables démographiques et organisationnelles et des variables caractéristiques de l'emploi, montrent que ces dernières exercent une influence significative sur la recherche de rétroaction. En l'occurrence, les variables reliées négativement à la recherche de rétroaction sont l'ancienneté ($\beta=-,172$, $p<0,05$), et l'autonomie ($\beta=-,176$, $p<0,05$). Tandis qu'on constate l'existence d'une relation positive avec la catégorie d'emploi (temps plein ou temps partiel) $\beta=0,142$, $p<0,05$.

Tableau 13: Résultats de l'analyse de régression prédisant la recherche de rétroaction

Variable Dépendante: Recherche de rétroaction	β	Sig.p
Variables indépendantes		
Variables démographiques et organisationnelles		
Sexe	-0,025	0,680
Age	-0,064	0,452
Années dans l'organisation	-0,172	0,039
Type d'emploi actuel	-0,036	0,577
Catégorie d'emploi: temps plein ou temps partiel	0,142	0,021
Nombre d'employés dans l'organisation	-0,032	0,617
Caractéristiques de l'emploi:		
Variété	0,079	0,255
Autonomie	-0,176	0,011
Signifiante et rétroaction	0,033	0,138
Engagement organisationnel:		
Engagement affectif	0,279	0,001
Engagement normatif	0,321	0,042
Grands sacrifices	0,085	0,231
Manque d'alternatives	-0,085	0,223
Orientation des objectifs d'accomplissement		
Apprentissage	0,113	0,045
Prouver la performance	0,032	0,648
Éviter la performance	0,061	0,351
R²	0,228	
F	4,329	

Ces résultats portent à croire que plus les individus sont anciens dans une organisation moins ils ont tendance à rechercher la rétroaction. Les employés ayant un emploi à temps partiel sont plus enclins à rechercher la rétroaction. Enfin, les individus qui manifestent ce besoin perçoivent leur emploi comme manquant d'autonomie.

5.4.2.1 Résultats de l'analyse de régression liant la recherche de rétroaction et l'engagement organisationnel :

L'hypothèse 1 e : l'engagement affectif est positivement associé à la recherche de rétroaction: a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. Ainsi, il existe une relation positive significative entre l'engagement affectif et la recherche de rétroaction ($\beta=0,279$, $p<0,05$).

L'hypothèse 2 e : stipulant que l'engagement normatif est positivement associé à la recherche de rétroaction : a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on note qu'il existe une relation positive significative entre l'engagement normatif et la recherche de rétroaction, $\beta=0,321$ avec une valeur $p=0,042$ soit un $p<0,05$.

L'hypothèse 3 e : proposant que l'engagement continu par sacrifices n'est pas associé à la recherche de rétroaction : a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. On observe qu'il n'existe pas une relation significative entre l'engagement par sacrifices et la recherche de rétroaction, $\beta=0,085$ avec une valeur $p=0,231$ soit un $p>0,05$.

L'hypothèse 4 e : attestant que l'engagement continu par manque d'alternatives est positivement associé à la recherche de rétroaction: n'a pas été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate qu'il n'existe pas une relation significative entre l'engagement par manque d'alternatives et la recherche de rétroaction, $\beta=0,085$ avec une valeur $p=0,223$ soit un $p>0,05$.

5.4.2.2 Résultats de l'analyse de régression liant la recherche de rétroaction et l'orientation des objectifs d'accomplissement:

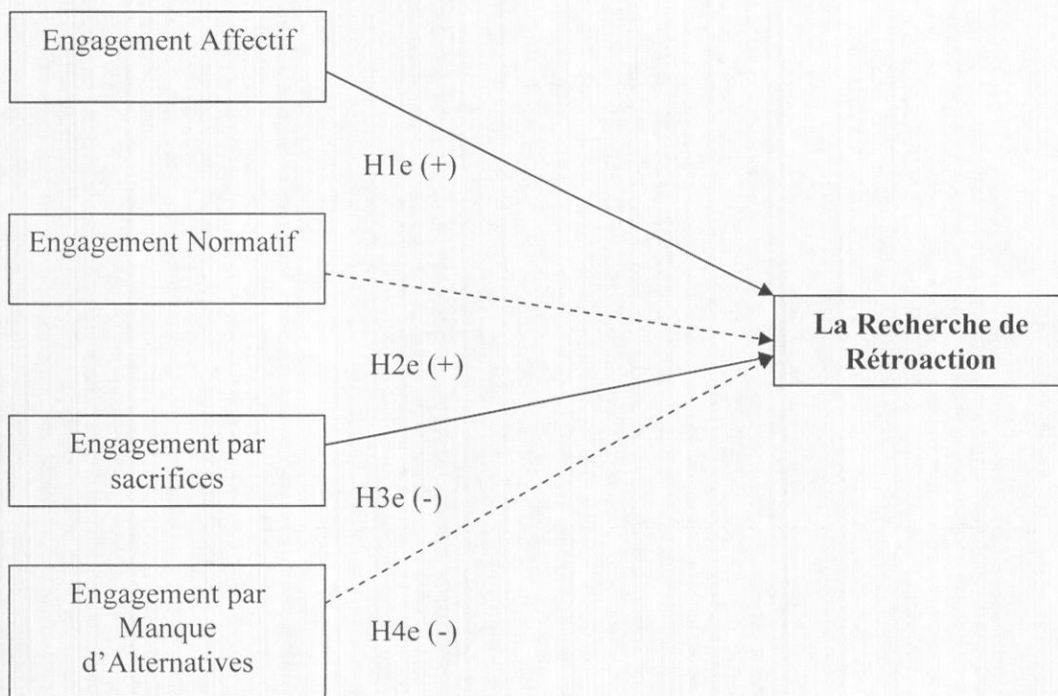
Bien que nous n'ayons formulé aucune hypothèse au sujet des liens entre la recherche de rétroaction et les trois dimensions de l'orientation des objectifs d'accomplissement, on a trouvé intéressant d'inclure cette variable dans notre analyse de régression dans le but de tester la validité des résultats obtenus par les chercheurs qui ont déjà testé la relation entre ces deux variables.

L'analyse de régression montre que l'orientation envers l'objectif d'apprentissage est positivement associée à la recherche de rétroaction, ($\beta=0,113$, $p<0,05$). Tandis qu'on remarque qu'aucune des deux dimensions de l'orientation envers les objectifs de

performance: «prouver la performance» et «éviter la performance» n'est corrélée significativement à la recherche de rétroaction. ($\beta=0,032$, ns pour l'orientation «prouver la performance», et $\beta=0,061$, ns, pour l'orientation «éviter la performance»).

Il a été prouvé par plusieurs études antérieures qu'il existe une relation positive entre la recherche de rétroaction et l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. Nos résultats ne font que confirmer cette relation. Tandis qu'ils démontrent qu'il n'existe aucun rapport entre les deux orientations d'objectifs : éviter et prouver la performance et la recherche de rétroaction.

Figure 15. Résultats de la recherche de rétroaction:



5.4.3 Résultats de l'analyse de régression multiple de la troisième question de recherche :

- *Quelle est l'influence de l'orientation des objectifs d'accomplissement et de l'engagement organisationnel sur les intentions de quitter?*

La variable dépendante dans la troisième question est : les intentions de quitter, tandis que les variables indépendantes sont les trois dimensions de l'orientation des objectifs d'accomplissement, les quatre dimensions de l'engagement organisationnel, les variables démographiques et organisationnelles, et les caractéristiques de l'emploi. La considération de l'engagement organisationnel dans le modèle est expliquée par la relation évidente entre cette variable et les intentions de quitter. L'engagement organisationnel est une variable de contrôle importante qui nous permettra de mieux comprendre le lien entre les intentions de quitter et l'orientation des objectifs d'accomplissement. Le tableau 14 énonce que l'ensemble des déterminants du modèle permet d'expliquer plus de 47,6% de la variance observée en regard de l'intention de quitter l'organisation ($F=13,534$, $p=.000$).

Tableau 14 : Résultats de l'analyse de régression prédisant de l'intention de quitter

Variable Dépendante: Intentions de Quitter	β	Sig.p
Variables indépendantes		
Variables démographiques et organisationnelles		
1-Sexe	0,001	0,944
2-Age	-0,205	0,013
3-Années dans l'organisation	0,143	0,016
4-Type d'emploi actuel	0,082	0,058
5-Catégorie d'emploi: temps plein ou temps partiel	0,020	0,548
6-Nombre d'employés dans l'organisation	-0,131	0,010
Caractéristiques de l'emploi:		
7-Variété	0,051	0,357
8-Autonomie	-0,114	0,034
9-Signifiante et rétroaction	-0,048	0,354
Engagement organisationnel:		
16-Engagement affectif	-0,231	0,001
17-Engagement normatif	-0,151	0,006
18-Grands sacrifices	-0,391	0,000
19-Manque d'alternatives	0,155	0,004
Orientation des objectifs d'accomplissement		
10-Apprentissage	0,101	0,090
11-Prouver la performance	0,115	0,001
12-Éviter la performance	0,051	0,881
R²		0,476
F		13,534

Les résultats émanant de certaines des variables démographiques et organisationnelles et des variables caractéristiques de l'emploi, dévoilent que ces dernières exercent une influence significative sur l'intention de quitter l'organisation. En l'occurrence, l'ancienneté a une relation positive avec l'intention de quitter ($\beta=,143$, $p<0,05$), l'âge a une relation négative avec l'intention de quitter ($\beta=-,205$, $p<0,05$) et le nombre d'employés dans l'organisation a une relation négative significative avec l'intention de quitter ($\beta=-,131$, $p<0,05$)

Concernant les variables des caractéristiques de l'emploi on constate qu'il existe une relation négative avec l'intention de quitter et l'autonomie ($\beta=-,114$, $p<0,05$)

5.4.3.1 Résultats de l'analyse de régression liant les intentions de quitter et l'orientation des objectifs d'accomplissement :

L'hypothèse 1f : l'orientation envers l'objectif d'apprentissage est positivement associée aux intentions de quitter : n'a pas été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. Aucune relation significative entre l'orientation envers l'apprentissage et l'intention de quitter n'a été constatée. ($\beta=,101$, avec un $p=0,09$ soit un $p>0,05$)

L'hypothèse 2f : l'orientation envers les objectifs de type «prouver la performance» n'est pas associée aux intentions de quitter: a été infirmée par les résultats de l'analyse de régression. On remarque cependant, qu'il existe une relation positive significative entre l'orientation «prouver la performance» et les intentions de quitter. ($\beta=,115$, $p<0,05$)

L'hypothèse 3f : l'orientation envers les objectifs de type «éviter la performance» est positivement associée aux intentions de quitter: n'a pas été confirmée par les résultats de

l'analyse de régression. On observe qu'il n'existe pas une relation significative entre ces deux variables ($\beta=,051$, avec un $p=0,881$ soit un $p>0,05$)

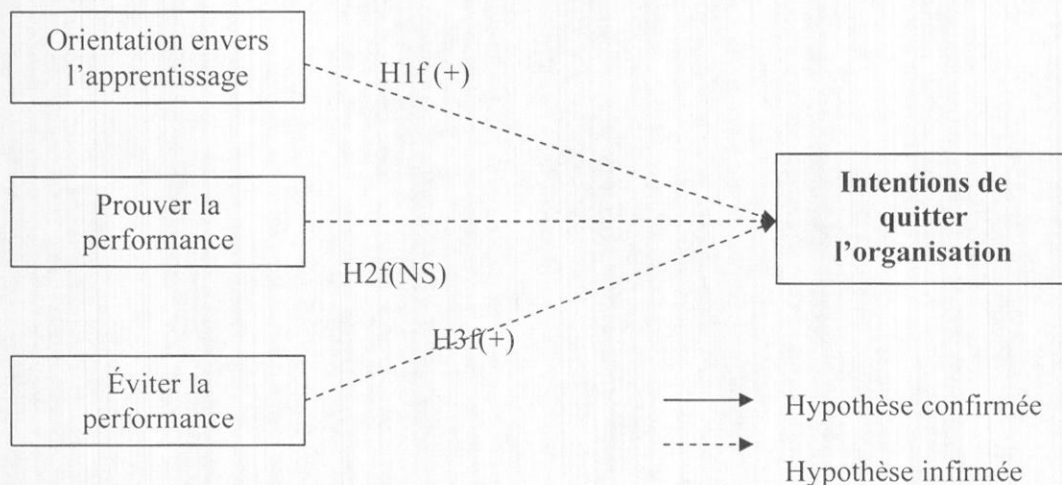
L'orientation des objectifs d'accomplissement qui prédit le mieux les intentions de quitter est l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance» ($\beta=,115$).

5.4.3.2 Résultats de l'analyse de régression liant les intentions de quitter et l'engagement organisationnel :

Plusieurs études ont montré le rôle que peut jouer l'engagement organisationnel dans la réduction du taux de roulement. L'inclusion de cette variable dans notre analyse de régression a pour but de confirmer les liens unissant l'engagement organisationnel et les intentions de quitter.

Nos résultats montrent que l'engagement affectif est négativement associé aux intentions de quitter l'organisation ($\beta=-,231$, $p<0,05$). L'engagement normatif est négativement associé aux intentions de quitter ($\beta=-,151$, $p<0,05$). L'engagement continu par manque d'alternatives est positivement associé aux intentions de quitter ($\beta=,155$, $p<0,05$). Enfin, on constate que l'engagement continu par sacrifices est négativement associé aux intentions de quitter ($\beta=-,391$, $p<0,05$).

Figure 16. Résultats de l'intention de quitter:



Discussion des résultats

«Vous n'avez pas raison ou tort parce que d'autres sont d'accord avec vous. Vous avez raison parce que vos faits sont exacts et votre raisonnement est juste.»

Buffet Warren

L'objectif principal de ce chapitre est d'interpréter les résultats présentés au chapitre précédent à la lumière de la problématique posée par le mémoire. Cette problématique se rapporte, dans un premier temps, au fait de tester les relations liant les quatre dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et sacrifices et manque d'alternatives) et les dimensions de l'orientation des objectifs d'accomplissement (apprentissage, prouver la performance et éviter la performance). Dans un second temps, la problématique du mémoire se rapporte au fait de tester les relations entre les dimensions de l'engagement organisationnel, les intentions de quitter et la recherche de rétroaction. Enfin, elle se rapporte au fait de tester les relations entre les dimensions de l'orientation des objectifs d'accomplissement, les intentions de quitter l'organisation et la recherche de rétroaction. Nous présenterons les résultats de notre recherche en prenant en considération chacune de nos questions de recherche séparément.

6.1 Discussion des résultats de la première question de recherche :

- *Quelle est l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur l'engagement organisationnel des employés?*

6.1.1 Discussion des résultats du modèle de l'engagement affectif :

Hypothèse 1a :

Dans notre cadre théorique, nous présumons que l'engagement affectif était positivement associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. Ceci a été exprimé par l'hypothèse 1 a. Contrairement à l'analyse bivariée, l'analyse de régression ne soutient pas notre hypothèse.

Les individus qui éprouvent un engagement affectif, développent une attitude très positive envers l'organisation, se reflétant dans un désir de contribuer à son bon fonctionnement. Cet engagement se développerait à la suite d'expériences de travail qui semblent compatibles avec les valeurs et les objectifs de l'employé (Meyer et Allen, 1991;1997). Cette dimension est traditionnellement considérée comme étant le meilleur prédicteur de l'efficacité au travail.

Nous expliquons les résultats obtenus par le fait qu'une personne qui cherche à faire face à des situations de défi, et qui est en constante recherche d'apprentissage et d'amélioration de ses compétences, ne serait pas forcément affectivement attaché à son organisation, et n'adhérerait pas forcément aux valeurs et aux objectifs de cette dernière. En effet, une fois que l'employé a acquis les compétences et les habiletés lui permettant de bien faire son travail, sa motivation pourrait décliner s'il devait demeurer trop longtemps dans une situation qui ne favorise plus le développement de ses compétences. Un employé orienté envers l'objectif d'apprentissage verra son engagement affectif augmenter si son emploi actuel lui donne l'occasion de se réaliser et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il est cohérent de supposer qu'une situation qui ne remplit pas cette condition et qui perdure trop longtemps laisse croire à l'employé un manque de soutien organisationnel. Comment espérer alors le développement de l'engagement affectif chez cet individu...

Les écrits scientifiques (Guérin et *al.*,1997) soutiennent notre explication puisqu'ils suggèrent que les employés doivent se sentir supportés par leur employeur, capables et compétents face aux situations de défi. Les pratiques de développement des compétences sont généralement considérées par les employés comme une preuve d'appréciation organisationnelle qui favoriserait la naissance d'un engagement organisationnel affectif. L'attachement et l'identification caractérisant l'engagement organisationnel affectif auraient beaucoup plus de chances de se développer dans un environnement organisationnel qui accorde de l'importance au développement des compétences des employés.

Hypothèse 2a :

Cette hypothèse stipule que l'engagement affectif n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance». L'hypothèse a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression ($\beta=,072$, ns). L'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance» ne constitue pas une variable expliquant l'engagement affectif.

Le rejet de l'hypothèse 2a pourrait être attribué à la nature des individus ayant une orientation envers l'objectif de type «prouver la performance». En effet, selon la littérature, ces individus cherchent à démontrer leurs compétences en faisant des comparaisons normatives entre leurs compétences et celles de leur entourage, ceci dans le but d'obtenir des évaluations favorables. De plus, ils dévouent plus de ressources à la gestion de leur ego et focalisent leur attention sur les indicateurs de la performance plutôt que sur les activités de travail (Brown, 2001; Fisher et Ford, 1998). Ces individus considèrent les fautes commises comme des menaces évaluatives (Martocchio, 1994). Cette nature qui est considérée stable et dispositionnelle ne pourrait expliquer l'engagement affectif, puisque ce dernier témoigne d'un bien-être de l'individu quant au support organisationnel que l'employé perçoit. En raison de ces racines affectives, l'engagement affectif pousserait l'employé à s'identifier et à s'impliquer davantage dans son organisation, ce qui semble être contradictoire avec les caractéristiques de l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance».

Une explication peut être avancée quant à cette absence de relation. Certains chercheurs affirment que l'engagement affectif est influencé par les dispositions personnelles et les expériences liées à la compétence tels que le besoin d'accomplissement (Morris et Snyder 1979; Angle et Perry 1983) et le défi au travail (Buchanan 1974; Meyer et Allen 1987, 1988). Or, de par la méta analyse de Payne et al. (2007) on constate que la dimension «prouver la performance» de l'orientation des objectifs d'accomplissement est négativement associée avec le besoin d'accomplissement et l'ouverture à de nouvelles expériences et défis au travail. Les résultats obtenus dans la présente recherche

sont donc logiques puisque l'orientation de type «prouver la performance» ne semble pas favoriser le développement de l'engagement affectif.

Hypothèse 3a:

Dans le cadre théorique nous présumons que l'engagement affectif n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance». L'hypothèse 3a a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. Contrairement à l'analyse bivariée qui nous révèle que ces deux variables sont négativement associées.

L'engagement affectif de l'employé puise ses racines en grande partie dans l'implication, la participation, l'identification et l'attachement de celui-ci aux valeurs et aux buts de l'organisation. Les écrits scientifiques soutiennent que cette forme d'engagement est formellement traduite par des comportements positifs au travail, en l'occurrence le besoin d'accomplissement, le besoin d'avoir une rétroaction claire quant à la performance au travail (Steers et Braunstein, 1976) et la mobilisation (Tremblay, Rondeau, Lemelin et Balkin, 1996; Cohen et *al.*, 1996; Dillon et Flood, 1992)

Compte tenu de la connotation positive de l'engagement affectif, on ne peut qu'exclure la probabilité d'une éventuelle relation positive entre cette forme d'engagement et l'orientation éviter la performance, qui de son côté fait référence à plusieurs comportements négatifs au sein de l'organisation. Il semble logique alors, de penser que l'orientation «éviter la performance» ne peut prédire l'engagement organisationnel affectif. En effet, un individu qui évite de performer dans le but d'éviter des jugements négatifs, ne pourrait afficher un engagement affectif puisque ce dernier implique des comportements contraires à ceux observés chez les individus ayant une orientation de type «éviter la performance».

6.1.2 Discussion des résultats du modèle de l'engagement normatif :

Hypothèse 1b :

L'engagement normatif est positivement associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. Cette hypothèse a été infirmée par les résultats de l'analyse de régression ($\beta=0,003$, ns). Ainsi, il n'existe pas de relation significative entre l'engagement normatif et l'orientation envers l'apprentissage.

L'orientation envers les objectifs d'apprentissage est en réalité une préférence personnelle qui pousse l'individu à développer ses compétences en faisant acquisition de nouvelles habiletés qui vont lui permettre de maîtriser de nouvelles situations. Les individus qui manifestent cette orientation accordent beaucoup d'importance à l'effort et le considère comme étant la clé du succès. Par conséquent, ils concentrent leur énergie sur l'apprentissage et l'amélioration de leurs habiletés en faisant recours à des stratégies d'autorégulation telles que la planification et l'élaboration d'objectifs. Nos résultats montrent que ce besoin d'apprendre et d'être en constant développement n'expliquerait pas le développement de la dimension normative de l'engagement organisationnel, qui selon Allen et Meyer (1997), fait référence à un sentiment d'obligation morale éprouvé par l'individu à l'égard de son organisation. Cet engagement ne se développerait pas suite à un fort besoin d'accomplissement et d'apprentissage mais se développerait plutôt lorsqu'une organisation procure des faveurs et des facilités à ses employés, ce qui engendre chez ces derniers un besoin de réciprocité (Meyer et *al.*, 1993), ou encore lorsque l'employé intériorise des normes concernant les conduites appropriées à adopter à l'égard de son organisation (Bentein et *al.*, 2004).

Hypothèse 2b :

Dans notre cadre théorique, nous présumons que l'engagement normatif est positivement associé à l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance». Ceci a été exprimé par l'hypothèse 2b. Contrairement à l'analyse bivariée, l'analyse de régression ne soutient pas notre hypothèse.

Les d'individus manifestant une orientation d'accomplissement de type «prouver la performance» considèrent leur travail comme un endroit où la compétition est implicite et permanente. Cette compétition a pour but de gager des récompenses intrinsèques. Ce type d'employés considère que leur performance est évaluée de façon continue en comparaison avec leurs collègues (Dragoni, 2005).

Il est probable qu'un employé orienté envers l'objectif de type prouver la performance verra son engagement normatif augmenter en réponse aux investissements faits par son organisation à son égard, et ceci d'autant plus que ce dernier peut difficilement rendre la pareille (Meyer et Allen, 1991, 1997; Scholl, 1981). Le supérieur, par exemple, peut s'investir dans la formation et l'apprentissage de son subordonné en consacrant du temps à le conseiller et à l'informer sur divers aspects de son travail. En accord avec la *norme de réciprocité* (Gouldner, 1960), l'employé qui bénéficie de cette attention peut dès lors se sentir redevable envers son supérieur et, pour rectifier ce déséquilibre, développer un sentiment d'obligation à son égard. Il est probable que ce sentiment d'obligation pousse l'employé à prouver sa performance à son entourage dans le but de s'acquitter de sa dette.

La théorie de la norme de réciprocité ainsi que la théorie de l'échange social soutiennent notre explication. Ces théories suggèrent que lorsqu'une personne accorde une faveur à une autre, puisqu'il doit y avoir un équilibre entre la contribution et la rétribution de chacune des deux parties, la personne ayant reçu la faveur ressent une obligation morale de lui rendre la pareille (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

Le développement d'un engagement normatif suite à une orientation envers les objectifs de type «prouver la performance» peut être conditionné à la hausse ou à la baisse par les faveurs reçues de la part de l'organisation ou de la part du superviseur immédiat.

Hypothèse 3b:

L'engagement normatif n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance». Cette hypothèse a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. ($\beta=0,061$, ns).

L'engagement normatif réfère à des attitudes de loyauté et de devoir qui, même si elles ne recèlent pas le même enthousiasme que l'engagement affectif, n'en indiquent pas moins une prédisposition à agir favorablement dans l'intérêt de l'organisation, en particulier via une bonne efficacité. (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991, 1997). Les écrits scientifiques soulignent que l'engagement normatif est positivement associé à plusieurs comportements organisationnels qui engendrent l'efficacité et la bonne performance au travail (Meyer et *al.*, 2002 ; Talwar, Rajpal, 2001).

L'orientation envers les objectifs de type «éviter la performance» trouve racine dans le besoin de démontrer et valider sa compétence en évitant les jugements défavorables de son entourage (VandeWalle, 1993, 1996, 1997). La méta-analyse de Payne et *al.* 2007, montre que l'orientation envers les objectifs «éviter la performance» est souvent négativement liée aux comportements organisationnels positifs telles que l'auto efficacité au travail, l'élaboration de grands objectifs et la rétroaction. La nature négative de l'orientation envers les objectifs de type «éviter la performance» expliquerait l'inexistence d'indice significatif entre cette orientation et l'engagement normatif souvent traduit par des comportements positifs au travail.

Prenant les aspects contradictoires de l'orientation «éviter la performance» et ceux de l'engagement normatif en considération, nous concluons que l'engagement normatif, lié positivement à la performance, ne pourrait être expliqué par la dimension «éviter la performance», qui indique un fort besoin de sauver l'image de soi (Brown, 2001; Fisher et Ford, 1998), un manque de besoin d'accomplissement et une faible performance (Payne et *al.*, 2007).

6.1.3 Discussion des résultats de l'analyse de régression de l'engagement continu par manque d'alternatives :

Hypothèse 1c :

Cette hypothèse suggère que l'engagement continu par manque d'alternatives n'est pas lié à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. Cette hypothèse a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. Il n'existe, en effet, aucune relation significative entre l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation envers l'apprentissage ($\beta = -0,042$, ns).

L'engagement de continuité indique le degré de conscience que l'employé développe vis-à-vis des coûts associés à son départ éventuel de son organisation. Un employé affichant un fort engagement de continuité par manque d'alternatives garde son emploi parce qu'il en a besoin et parce qu'il manque de solutions de rechange dans le marché de travail.

Un employé enclin à manifester une orientation envers les objectifs d'apprentissage est un employé qui cherche à faire face à des situations de défi (Sujan et al., 1994), dévoue plus d'efforts dans ses tâches (Fisher et Ford, 1998) et concentre son attention sur le savoir et les compétences nécessaires à la réalisation de ses objectifs (Kozlowski et al., 2001). Nos résultats montrent qu'un employé manifestant ce type d'orientation envers ces objectifs ne développe pas un engagement par manque d'alternatives. Les écrits scientifiques appuient nos résultats. En effet, des recherches affirment l'existence d'une relation négative entre certains aspects de l'orientation envers les objectifs d'apprentissage et l'engagement par manque d'alternatives. En l'occurrence, citons la motivation, la performance au travail (Hackett et al., 1994), l'enthousiasme (Iverson et Buttigieg 1999) et la satisfaction au travail (Dunham et al., 1994).

De plus, il est probable que les employés manifestant un engagement par manque d'alternatives se sentiraient moins confiants dans leurs capacités et leur intelligence, ce

qui les pousserait à croire à une éventuelle difficulté de se trouver une autre alternative d'emploi. Ces caractéristiques ne correspondent pas à celles des individus ayant une orientation envers l'objectif d'apprentissage et qui se résument, selon la littérature, à la croyance que l'intelligence est malléable et que le défi favorise l'apprentissage (Porter et Tansky, 1996). Ces croyances poussent l'individu à chercher des promotions qui viennent avec de nouvelles responsabilités et de nouvelles tâches, s'il juge son travail courant manquant de défi. A partir de là, nous concluons que l'orientation envers l'objectif d'apprentissage ne peut expliquer l'engagement par manque d'alternatives

Hypothèse 2c :

Cette hypothèse proposait que l'engagement continu par manque d'alternatives est positivement associé à l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance». L'hypothèse a été infirmée par les résultats de l'analyse de régression. Les résultats nous dévoilent qu'il n'existe pas de relation significative entre ces deux variables ($\beta = -0,001$, ns).

Le rejet de l'hypothèse 2c, pourrait être expliqué par le fait qu'un employé affichant un fort engagement de continuité par manque d'alternatives, garde son emploi parce qu'il en a besoin et parce qu'il manque d'opportunités ailleurs. Nous suggérons qu'une personne ayant un engagement par manque d'alternatives, ferait de son mieux dans le but de garder son emploi présent car elle ne voit pas d'autres possibilités d'emploi. Ce type d'engagement ne pourrait être expliqué par l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance», parce que cette dernière suppose de faire des attributions négatives sur ses habiletés, et faire de son mieux dans le but d'avoir des jugements favorables concernant ses compétences et ses habiletés et non faire de son mieux pour performer en prenant, entre autres, le risque d'échouer et d'être exposé à des jugements négatifs. Autrement dit, la perception de manque d'alternatives à l'emploi, pousserait l'individu à faire de son mieux pour garder son travail, ne pourrait être expliquée par un désintérêt envers la tâche et l'unique besoin d'avoir des jugements favorables concernant les compétences.

Hypothèse 3c :

Cette hypothèse proposait que l'engagement continu par manque d'alternatives n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance». L'hypothèse n'a pas été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. Les résultats montrent, par contre, qu'il existe une relation positive significative entre l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation de type «éviter la performance» ($\beta=0,186$, $p<0,05$).

L'engagement par manque d'alternatives représente un attachement à l'organisation basé sur la perception qu'il existe peu d'alternatives d'emploi à l'extérieur. Les employés qui restent membres d'une organisation parce que les coûts liés à leur départ seraient trop élevés, ressentent un sentiment de frustration qui débouchera sur des comportements au travail inadéquats (p.ex. Meyer et Allen, 1997). En effet, nos résultats suggèrent que cette forme d'engagement organisationnel est positivement associé à l'orientation envers les objectifs de type : éviter la performance, considérée comme une orientation qui débouche sur de mauvais comportements au travail (Payne et *al.*, 2007).

Les écrits scientifiques appuient nos résultats. En effet, plusieurs chercheurs ont constaté une relation négative entre l'engagement par manque d'alternatives et la motivation (Hackett et *al.*, 1994), la performance au travail (Hackett et *al.*, 1994), l'enthousiasme (Iverson et Buttigieg 1999) et la satisfaction au travail (Dunham et *al.*, 1994). En outre, des études ont affirmé l'existence de la même relation négative entre certaines caractéristiques de l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation envers les objectifs de type «éviter la performance» notamment : le besoin d'accomplissement, la motivation, l'ouverture aux expériences et la performance au travail (Payne et *al.*, 2007). Ceci nous laisse penser que l'orientation envers les objectifs de type «éviter la performance» aurait une relation positive avec l'engagement par manque d'alternatives, puisque les deux variables ont la même relation négative avec la motivation, le besoin d'accomplissement et la performance au travail.

Une autre explication à cette relation serait qu'un employé enclin à manifester une orientation envers l'objectif «éviter la performance» est une personne qui cherche à éviter les jugements défavorables sur ses habiletés. Il est probable que cette attitude caractérisée par la sauvegarde d'une image positive de soi, correspondrait à un employé qui ne voit pas d'alternatives à son travail, et qui chercherait à garder une opinion positive sur ses compétences dans le but de plaire à son entourage, et éviter l'éventuelle possibilité de perdre son emploi à cause d'une mauvaise performance perçue. Ceci expliquerait, à notre avis, la relation positive entre l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance».

6.1.4 Discussion des résultats du modèle de l'engagement continu par sacrifices :

Hypothèse 1d :

Cette hypothèse stipule que l'engagement continu par sacrifices n'est pas associé à l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. Cette hypothèse a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. ($\beta = -.05$, ns)

Un employé manifestant un engagement par sacrifices considère que les coûts associés à un éventuel départ de l'organisation sont trop élevés pour quitter. Tout ce qui pourrait augmenter les coûts perçus est considéré comme un antécédent de l'engagement continu. L'engagement continu par sacrifices implique les sacrifices personnels que devrait faire l'employé s'il quittait son poste. Autrement dit, plus les sacrifices sont importants, plus l'individu aura tendance à manifester un engagement par sacrifices.

Nos résultats montrent qu'un employé manifestant cette forme d'engagement éviterait de faire davantage de sacrifices personnels en cherchant à apprendre et à développer ses habiletés. Ceci nous pousse à supposer que l'orientation envers l'objectif d'apprentissage n'expliquerait pas l'engagement continu par sacrifices. La relation non significative entre l'engagement par sacrifices et l'orientation envers l'apprentissage est corroborée par une étude faite par Hackett et *al.*, (1994), sur des opérateurs d'autobus et

sur des infirmières. En effet, les résultats de cette étude montrent une relation négative entre la performance au travail, aspect important de l'orientation envers l'apprentissage, et l'engagement par sacrifices. On peut en conclure alors, que l'orientation envers l'apprentissage, caractérisée par un grand besoin d'accomplissement (Payne et *al.*, 2007) et de performance ne peut expliquer le développement d'un engagement par sacrifices.

Hypothèse 2d

L'engagement continu par sacrifices est positivement associé à l'orientation envers les objectifs de type «prouver la performance». L'hypothèse a été infirmée par les résultats de l'analyse de régression. Il n'existe, en effet, aucune relation significative entre l'engagement par sacrifices et l'orientation de type «prouver la performance», ($\beta=0,087$, ns).

Hypothèse 3d :

L'engagement continu par sacrifices est positivement associé à l'orientation envers les objectifs de type «éviter la performance». L'hypothèse n'a pas été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. En effet, on constate qu'il n'existe pas une relation significative entre l'engagement par sacrifices et l'orientation «éviter la performance», ($\beta=-,022$, ns).

Les individus ayant une orientation envers les objectifs de performance cherchent à démontrer leurs compétences en faisant des comparaisons normatives de leurs habiletés avec leur entourage, ceci dans le but d'avoir des évaluations favorables, ou dans le but d'éviter des jugements négatifs concernant leur performance (VandeWalle, 1997). De plus, selon Diener et Dweck (1978), ces individus ont tendance à développer des stratégies dans le but d'échapper à leurs obligations quand ils se retrouvent devant une situation d'accomplissement, ce qui nuit à la performance au travail (Kanfer et Ackerman, 1996).

L'engagement continu par sacrifices provient de la théorie des *side bets* développée par Becker (1960). Rappelons que cet engagement indique que plus un employé aura investi de façon substantielle dans l'entreprise, plus cet employé percevra la valeur de ce qu'il aura à perdre s'il quitte son organisation. Si on prend en considération les caractéristiques de l'orientation envers les objectifs de performance, on peut constater qu'ils ne constituent pas en soi un investissement qui pourrait engendrer le développement de l'engagement par sacrifices; d'où l'explication de la relation non significative entre ces deux variables.

6.2 Discussion des résultats de la deuxième question de recherche :

- *Quelle est l'influence de l'engagement organisationnel et de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur la recherche de rétroaction?*

6.2.1 Résultats de l'analyse de régression testant la relation entre la recherche de rétroaction et l'engagement organisationnel :

Hypothèse 1 e :

L'hypothèse suggérant que l'engagement affectif est associé positivement à la recherche de rétroaction, a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression ($\beta=0,279$, $p<0,05$).

Rappelons que l'engagement affectif est généralement compris comme un lien émotionnel que développe l'employé envers son organisation et qui repose, entre autres, sur des valeurs professionnelles et éthiques partagées, sur un désir croissant de demeurer membre de l'organisation et une volonté, elle-même croissante, de contribuer au bon fonctionnement de l'organisation (Meyer et Allen, 1988; Meyer et Herscovitch, 2001). Cet engagement, implique que l'employé reste dans son organisation parce qu'il le désire, parce que ses objectifs s'accordent avec ceux de son organisation et parce qu'il s'identifie à son organisation et s'y implique.

Ashford et Cummings (1986) donnent la définition suivante à la recherche de rétroaction :

« ...a conscious devotion of effort toward determining the correctness and adequacy of behaviors attaining valued end states» (Ashford, 1986, p.446)

La définition donnée à la recherche de rétroaction par Ashford et Cummings (1986) nous laisse penser qu'un employé engagé affectivement envers son organisation ne peut qu'être intéressé à la recherche de rétroaction dans son environnement. En effet, la recherche de rétroaction permet à l'individu, engagé affectivement envers son organisation, de dévouer l'effort nécessaire et adéquat à la réalisation de ses objectifs, qui sont en concordance avec les objectifs de l'organisation. De plus, la recherche de rétroaction permettrait à l'employé engagé affectivement de mieux s'impliquer dans son organisation et par la suite tisser un lien émotionnel plus fort. D'où la relation positive et significative entre l'engagement affectif et la recherche de rétroaction.

Nos résultats ne s'appuient pas seulement sur la définition que donne Ashford (1986) à la recherche de rétroaction, mais aussi sur les résultats de certains chercheurs qui affirment l'existence d'un lien positif entre l'engagement affectif, la recherche de l'amélioration et la communication. La recherche de Postmes, Tanis et Wit (2001), par exemple, permet de conclure qu'une bonne communication entre les membres d'une équipe de travail favorise le développement de l'engagement organisationnel affectif de ces derniers. Allen et Meyer (1990) ainsi que Karsh et al. (2005) montrent un lien positif entre la réception de rétroaction et l'engagement organisationnel affectif.

Hypothèse 2 e :

L'engagement normatif est associé positivement à la recherche de rétroaction. Cette hypothèse a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression.

Il ressort de la littérature que l'engagement normatif envers l'organisation peut se développer en réponse aux investissements faits par cette dernière à l'égard des employés (Meyer et Allen, 1991, 1997; Scholl, 1981). L'engagement normatif envers l'organisation est fondé sur le *contrat psychologique* qui lie l'employé à son employeur (Argyris, 1960; Rousseau, 1989; Schein, 1980). Rousseau (1989) définit la notion de contrat psychologique comme l'ensemble des croyances des deux partenaires impliqués dans la relation d'échange quant à leurs obligations réciproques. Contrairement aux contrats formels, le contrat psychologique est entièrement subjectif et peut donc évoluer à travers le temps (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994).

Nos résultats montrent que le fait de recevoir de la rétroaction est relié positivement à l'engagement organisationnel normatif. En effet, il est probable que les employés perçoivent la rétroaction comme étant un bénéfice reçu de la part de l'employeur, ce qui contribue à augmenter leur engagement organisationnel normatif. Les écrits scientifiques soutiennent nos résultats. En l'occurrence, Meyer et al. (1993) rapportent que la recherche de solutions et d'améliorations, comportement très proche de la rétroaction, est liée positivement avec l'engagement organisationnel normatif. Tandis que dans une autre recherche, Allen et Meyer (1990), notent une relation positive entre l'engagement normatif et la rétroaction.

Hypothèse 3 e :

L'engagement continu par sacrifices n'est pas lié à la recherche de rétroaction. Cette hypothèse a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression. On constate en effet, qu'il n'existe pas de relation significative entre l'engagement par sacrifices et la recherche de rétroaction ($\beta=0,085$, ns).

Hypothèse 4 e :

L'engagement continu par manque d'alternatives n'est pas associé à la recherche de rétroaction. Cette hypothèse a été confirmée par les résultats de l'analyse de régression.

On note ainsi, qu'il n'existe aucune relation significative entre l'engagement par manque d'alternatives et la recherche de rétroaction ($\beta=0,085$, ns).

L'engagement continu par sacrifices représente un engagement basé sur les sacrifices personnels associés au départ éventuel de l'organisation. Les investissements personnels antérieurs, seraient potentiellement perdus si l'employé venait à quitter son organisation. Ces investissements peuvent être de différentes natures: avantages salariaux, primes, compétences spécifiques développées au sein de l'organisation, relations privilégiées avec certains collègues, implication au sein de la communauté locale, etc.

L'engagement par manque d'alternatives représente, quant à lui, un attachement à l'organisation par le fait de la perception qu'il n'existe pas ou peu d'alternatives d'emploi à l'extérieur. Il s'agit ici d'une forme d'engagement par défaut ou plus instrumentale. Cette forme d'engagement renvoie à des facteurs externes à l'organisation tels que les aléas du marché.

Nos résultats montrent qu'il n'existe aucun lien significatif entre les deux dimensions de l'engagement continu et la recherche de rétroaction. La littérature confirme nos résultats. En effet, bien que des chercheurs aient trouvé certains liens entre des aspects de la recherche de rétroaction et l'engagement organisationnel de continuité (Allen et Meyer, 1990), la majorité des corrélations trouvées par ces chercheurs se sont avérées non significatives (Stup, 2006; Kidd et Smewing, 2001).

La seule explication qu'on pourrait donner à la relation non significative entre les deux dimensions de l'engagement continu et la recherche de rétroaction est que les individus manifestant cette forme d'engagement n'accordent pas une grande importance à la recherche de rétroaction. En effet, Ashford et Cummings (1983) affirment que les déterminants principaux de la recherche de rétroaction seraient la perception du coût et

de la valeur de la recherche de rétroaction. En entrant dans un processus de recherche de rétroaction les individus risquent de révéler leurs insécurités et leurs incertitudes, de plus ils risquent d'attirer l'attention sur les déficiences de leur performance (VandeWalle, 2003). Partant de là nous pensons que la relation non significative entre les deux dimensions de l'engagement continu et la recherche de rétroaction serait due à la perception d'un coût élevé de la recherche de rétroaction ou d'une valeur médiocre accordée à la recherche de rétroaction de la part des employés manifestant cette forme de l'engagement organisationnel.

6.2.2 La recherche de rétroaction et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement :

Les résultats de l'analyse de régression du modèle de la recherche de rétroaction montre que l'orientation envers l'objectif d'apprentissage est associée positivement à la recherche de rétroaction, ($\beta=0,113$, $p<0,05$). Tandis que l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance» n'est pas associée à la recherche de rétroaction. ($\beta=0,032$. ns). Le même résultat est noté pour l'orientation envers l'objectif de type éviter la performance ($\beta=0,061$. ns).

Les résultats obtenus sont fortement soutenus par les écrits scientifiques. En effet, VandeWalle et Cummings (2003) ont mis l'accent sur la relation qui existe entre l'orientation des objectifs et la recherche de rétroaction. Selon VandeWalle (2003), les individus ayant une orientation envers l'apprentissage, accordent beaucoup d'importance à l'habileté et croient en la possibilité de la développer, ce qui les pousse à considérer la rétroaction comme une information diagnostique susceptible de les aider à corriger leurs erreurs et développer les compétences nécessaires à une bonne maîtrise de la tâche (Farr, 1933).

Selon VandeWalle (2003), il existe quatre aspects expliquant le lien qui existe entre l'orientation envers l'objectif d'apprentissage et le processus de recherche de rétroaction : (a) L'habileté est considérée comme un attribut malléable qui peut être développé et acquis grâce à la persistance et l'effort, (b) la croyance que l'effort mène au succès, (c) la rétroaction est perçue comme une information diagnostique permettant de rectifier les erreurs et d'améliorer les compétences, (d) les individus ayant une orientation d'apprentissage s'engagent dans une auto-formation et relèvent le défi à travers la rétroaction.

Les résultats obtenus concernant le lien entre l'orientation envers l'objectif d'apprentissage et la recherche de rétroaction indiquent clairement que les cognitions concernant les coûts et la valeur de recherche de rétroaction sont des préalables importants à la recherche de rétroaction. Les individus ayant une orientation d'apprentissage accordent une grande importance à la rétroaction et minimisent et méprisent le coût lié à cette dernière.

L'inexistence de relation significative entre les deux dimensions de l'orientation envers la performance (éviter et prouver) et la rétroaction pourrait être attribuée à la nature de l'orientation envers les objectifs de performance. Selon Ashford et Cummings (1983), la rétroaction est souvent chargée d'émotions. Les gens cherchent toujours à défendre et à protéger leur ego (Baumeister, 1999). Les individus ont tendance à préférer les jugements favorables aux jugements négatifs, pour cette raison les individus développent plusieurs mécanismes cognitifs leur permettant d'éviter les jugements négatifs touchant leur image. Cette façon de s'auto protéger semble être selon Ashford et *al.*, (2003) un catalyseur important au processus de recherche de rétroaction.

Selon VandeWalle (2003), l'orientation envers les objectifs de performance se caractériserait par quatre aspects : (a) l'habileté est considérée comme un attribut non malléable qui ne peut être développé grâce à la persistance et l'effort, (b) l'effort a une connotation presque négative (c) la rétroaction est perçue comme une évaluation et un

jugement révélant l'incompétence, (d) les individus ayant une orientation de performance se retirent de la tâche et jugent leurs habiletés négativement.

La recherche de rétroaction peut toucher négativement la vanité, l'ego ainsi que la fierté des individus. La possibilité de se faire mal génère le besoin d'éviter (Ashford et Cummings, 1983; Wood, 1989), et d'ignorer la rétroaction, particulièrement chez les individus manifestant une orientation envers les objectifs de performance (Tuckey et al., 2002).

Ceci expliquerait le fait, que la recherche de rétroaction ne pourrait être expliquée par les deux dimensions de l'orientation envers les objectifs de performance. Concernant l'orientation envers l'objectif d'apprentissage, il a été prouvé par plusieurs études antérieures qu'il existe une relation positive entre la recherche de rétroaction et l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. Nos résultats ne font que confirmer cette relation.

6.3 Discussion des résultats de l'analyse de régression de la troisième question de recherche:

- *Quelle est l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement et de l'engagement organisationnel sur les intentions de quitter?*

Le but de l'inclusion de cette variable dans la recherche était de tester la relation entre l'orientation envers les objectifs d'accomplissement et les intentions de quitter l'organisation d'un côté, et la relation entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter d'un autre côté.

6.3.2 Discussion des résultats de l'analyse de régression testant la relation entre l'intention de quitter et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement :

Hypothèse 1f :

L'orientation envers l'objectif d'apprentissage est positivement associée aux intentions de quitter. Cette hypothèse a été infirmée par les résultats de l'analyse de régression ($\beta = .101$, ns)

Contrairement à ce que nous avons supposé, il n'existe aucune relation significative entre l'intention de quitter et l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. Cela dit, l'orientation envers l'objectif d'apprentissage ne constitue pas une variable expliquant l'intention de quitter l'organisation. Ceci pourrait être attribué au fait qu'un employé dont les besoins d'apprentissage sont comblés au sein de son organisation ne pourrait manifester l'intention de quitter. En effet, si l'organisation permet à ses employés ayant une orientation d'apprentissage d'améliorer leurs compétences, les intentions de quitter diminueraient certainement, puisque le besoin d'accomplissement sera comblé.

Hypothèse 2f :

L'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance» n'est pas associée aux intentions de quitter. Cette hypothèse a été infirmée par les résultats de l'analyse de régression ($\beta = .115$, $p < 0,05$).

La relation positive, significative, entre l'orientation de type «prouver la performance» et l'intention de quitter, est soutenue par les écrits scientifiques. En effet, Button et *al.*, (1996), ont noté que les individus ayant une orientation envers l'objectif de type «prouver la performance», se retirent de la tâche une fois confrontés à un obstacle. De plus, Colquitt et Simmering, (1998) ont montré que ces individus ont tendance à changer d'intérêt en pensant à autres choses que leurs tâches, une fois devant une situation

difficile. Outre cela, ils font recours à des stratégies multiples dans le but de réduire et minimiser l'effort à fournir dans leurs tâches (Fisher et Ford, 1998; Mangos et Steele-Jhonson, 2001; Steele-Jhonson et *al.*, 2000). Cette façon de fuir les difficultés et les situations de défi, expliquerait la relation positive entre l'orientation envers l'objectif de type «prouver la performance» et les intentions de quitter l'organisation. Un employé ayant une orientation envers les objectifs de type «prouver la performance», penserait à quitter son organisation s'il juge que son travail est difficile à faire. Il est probable que ce sentiment de frustration, pousserait l'employé à chercher un autre emploi qui lui permettrait de prouver sa performance à son entourage et d'avoir le plus de jugements favorables possibles.

Hypothèse 3f:

L'orientation envers les objectifs de type «éviter la performance» est positivement associée aux intentions de quitter. Cette hypothèse a été infirmée. Il n'existe pas une relation significative entre l'orientation de type «éviter la performance» et les intentions de quitter. ($\beta = 0,051$, avec un $p = 0,881$ soit un $p > 0,05$)

Contrairement à ce que nous avons supposé, l'orientation envers l'objectif de type «éviter la performance» ne constitue pas une variable expliquant l'intention de quitter l'organisation. Les écrits scientifiques soutiennent nos résultats si on prend en considération les résultats de la méta analyse de Payne et *al.*, (2007). En effet, ces chercheurs ont affirmé que l'orientation envers l'objectif «éviter la performance» est négativement corrélée avec le besoin d'accomplissement, l'ouverture à de nouvelles expériences et l'extraversion. Ces résultats nous laissent penser qu'un individu ayant une orientation de type «éviter la performance», ne penserait pas à quitter son emploi parce que cela impliquerait pour lui une éventuelle exposition à de nouvelles expériences et la prise en charge de nouvelles responsabilités. De plus, le processus de se fabriquer une bonne image de soi et de la sauvegarder, en évitant les jugements négatifs, serait à refaire si jamais l'employé décide de quitter son emploi. Cet employé aurait tendance à rester dans son emploi tout en trouvant le moyen d'éviter les jugements défavorables de

son entourage. Ceci en choisissant les tâches familières qui correspondent à ses compétences et ses habiletés et qui ferraient en sorte qu'il paraisse compétent aux yeux de son entourage.

6.3.3 Les intentions de quitter et l'engagement organisationnel :

L'inclusion des quatre dimensions de l'engagement organisationnel dans notre analyse de régression avait pour objectif de confirmer les liens unissant l'engagement organisationnel et les intentions de quitter. Nos résultats montrent que les dimensions engagement affectif, engagement normatif et engagement continu par sacrifices sont négativement liées aux intentions de quitter. Tandis qu'on remarque que l'engagement continu par manque d'alternatives est positivement associé aux intentions de quitter.

L'engagement affectif est la variable qui corrèle le plus fort avec les intentions de quitter. L'engagement affectif désigne une identification, un attachement émotionnel à l'organisation. Si on prend en considération les racines affectives et émotives de l'engagement affectif, on trouvera logique la relation négative entre l'engagement affectif et l'intention de quitter l'organisation. En effet, un employé engagé affectivement à son organisation ne pourrait manifester l'intention de quitter parce qu'il considère ses besoins comblés et compatibles avec ceux de son organisation.

L'engagement normatif, quant à lui, induit un sentiment d'obligation morale éprouvé par l'employé à l'égard de son organisation. Cet engagement se développerait par le biais du processus de socialisation culturelle et organisationnelle et aussi par le biais des bénéfices que l'employé reçoit de son organisation, cet échange pousserait l'employé à se sentir redevable envers son organisation et diminuerait par la suite les intentions de quitter.

L'engagement continu par manque d'alternatives est l'engagement organisationnel qui prédit le mieux l'intention de quitter l'organisation. Cet engagement représente un

attachement à l'organisation basé sur la perception qu'il existe peu d'alternatives d'emploi à l'extérieur. Cette forme d'engagement fait référence à ce que March et Simon (1958) ont appelé la facilité perçue de pouvoir quitter un emploi. L'engagement par manque d'alternatives renvoie à des *facteurs externes* tels que les aléas du marché. Un employé qui manifeste cet engagement prend en considération le manque de solutions de rechange qui s'offrent à lui dans le marché de l'emploi. Cependant, dès qu'une opportunité d'embauche se présente à lui, il serait parmi les premiers à afficher l'intention de quitter son organisation, ce qui éliminerait sa raison de rester avec son employeur et par la suite l'existence d'une relation positive entre cet engagement et l'intention de quitter l'organisation.

L'engagement continu par sacrifices indique dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel. Cette dimension s'inscrit dans la continuité des travaux sur la théorie de l'engagement basé sur les *side-bets* prônée par Becker (1960). Becker décrit l'engagement comme la tendance d'un individu à s'engager dans une ligne constante d'activités. Selon lui, le fait d'avoir fait certains investissements au sein de l'organisation (investissements financiers, socio-émotionnels, motivationnels ou développementaux, etc.) conduit l'employé à augmenter la perception des coûts encourus s'il ne poursuivait pas cette même ligne d'action.

Un employé manifestant ce type d'engagement se verrait dans l'obligation de continuer ses investissements et à faire des sacrifices personnels dans le but de ne pas perdre ce qu'il a déjà investi. Cette perception des choses, diminuerait l'intention de quitter l'organisation chez l'employé, d'où la relation négative entre cet engagement et l'intention de quitter.

Nos conclusions concordent avec les résultats obtenus par des recherches récentes ayant considérée le lien entre les multiples dimensions de l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, plus précisément celles ayant distingué les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité (manque d'alternatives et grands sacrifices). D'ailleurs,

une recherche empirique menée par Vandenberghe et Tremblay (2008) met en évidence les corrélations entre ces deux variables. Les chercheurs ont observé des corrélations négatives significatives entre les intentions de quitter, l'engagement affectif, l'engagement normatif, et l'engagement par sacrifices. Néanmoins, ces auteurs n'ont observé aucune relation significative entre les intentions de quitter et l'engagement par manque d'alternatives.

Jaros (1997) a également mené une étude sur l'impact des quatre dimensions de l'engagement organisationnel sur l'intention de quitter. L'étude a été menée sur 160 ingénieurs et techniciens ainsi que sur 175 étudiants travaillant à temps partiel pour diverses organisations. Les quatre composantes de l'engagement se sont avérées corrélées significativement avec l'intention de quitter, et ce, dans les 2 échantillons cités. De plus, l'auteur a constaté des corrélations significatives entre l'engagement par sacrifices et l'intention de quitter, tandis qu'il n'a rien noté pour l'engagement par manque d'alternatives.

Nos résultats soutiennent les résultats obtenus par Vandenberghe et Tremblay (2008) quant aux trois premières formes de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et par sacrifices). Toutefois, alors que les chercheurs mentionnés précédemment obtiennent une corrélation nulle entre l'engagement par manque d'alternatives et les intentions de quitter, nos résultats indiquent une corrélation positive significative entre les deux variables. Nos résultats démontrent donc que plus la perception de manque d'alternatives est importante plus les employés auront des intentions de quitter leur organisation.

Conclusion

«Dans les sciences humaines on ne peut prophétiser qu'au passé. L'avenir échappe au savant, parce qu'il met en jeu un pouvoir de décision qu'aucun système d'explication n'est encore parvenu à réduire à l'obéissance d'une norme matérielle ou intellectuelle»

Gusdorf.

Dans les sections suivantes nous évoquerons trois éléments distincts: d'abord, nous soulignerons les contraintes qui ont créé des lacunes techniques limitant la portée de notre recherche. Ensuite, nous exposerons les perspectives de la recherche qui ouvrent les portes à de nouvelles avenues dans les thèmes de l'engagement organisationnel, l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, les intentions de quitter et la recherche de rétroaction. En conclusion, nous présenterons les implications pratiques pour les gestionnaires susceptibles d'améliorer le rendement de l'organisation.

7.1 Les limites de la recherche:

De la méthodologie utilisée lors du processus de collecte de données diverses lacunes techniques sont apparues qui ont fait en sorte que notre recherche s'est trouvée limitée. Notons tout d'abord que la qualité des résultats de recherche par questionnaire dépend, entre autres, de la compréhension et de la bonne volonté des répondants. Or notre recherche s'est basée sur un questionnaire auto-administré, les répondants avaient à répondre à un long questionnaire de plusieurs pages, sans avoir recours à des explications additionnelles de notre part. Ceci a dû engendrer des erreurs de compréhension et des omissions et par voie de conséquence, donner des réponses partiellement incomplètes ou tronquées.

Dans un second temps, les questionnaires ont été distribués et complétés par voie électronique. Les répondants ont été contactés par la méthode boule-de-neige, qui

consiste à utiliser les contacts des sujets initiaux pour générer des réponses additionnelles. Ceci a dû causer une mauvaise sélection de répondants. Ceci dit, n'importe quel individu, n'ayant pas nécessairement les critères recherchés (des individus qui travaillent dans un contexte organisationnel, et des individus qui ont vécu des situations d'accomplissement), aurait pu répondre au questionnaire.

Nonobstant cette carence, il ne faut pas oublier de tenir compte de l'humeur des sujets lors de leur réponse au questionnaire. L'humeur des sujets a dû certainement altérer la justesse de leur perception, concernant leur engagement organisationnel. En effet, il aurait été impossible pour nous de juger à quel point un événement heureux expérimenté par un des sujets, pouvait influencer à la hausse son engagement affectif ou à la baisse son orientation envers l'objectif de type «prouver la performance». Ces états psychologiques passagers présentent une entrave incontournable à la validité des relations qui peuvent exister entre les variables de notre recherche.

Troisièmement, dans notre recherche on a fait en sorte de tester l'influence de l'orientation des objectifs d'accomplissement, les caractéristiques de l'emploi, et les variables démographiques et organisationnelles sur l'engagement organisationnel. Les résultats de la variance des différentes variables du modèle de l'engagement organisationnel, (l'engagement affectif 23,3%. L'engagement normatif 11,9%, l'engagement continu par sacrifices 11,7%, l'engagement continu par manque d'alternatives 23,3%) suggèrent que plusieurs autres variables que nous n'avons pas considérées dans l'étude, influenceraient l'engagement organisationnel. Entre autres, on pourrait citer : la culture et le climat de travail dans l'organisation, les pratiques de gestion des ressources humaines, et la relation immédiate avec le superviseur.

Enfin, selon Saks (2000) quand les différentes mesures proviennent de la même source ou du même moment d'évaluation, le risque de hausser artificiellement le lien entre les variables étudiées devient réel. En effet, le fait de mesurer et tester nos variables dépendantes et indépendantes au sein du même questionnaire a pu créer un problème de variance commune et d'auto-consistance dans les réponses. Ce problème aurait pu être

évitée si d'autres méthodes avaient été utilisées conjointement avec le questionnaire, comme une entrevue par exemple. Cette lacune a également pu survenir puisque les réponses proviennent de la même personne, c'est-à-dire l'employé. D'autres sources d'évaluation tels que le supérieur immédiat ou les collègues auraient pu diminuer l'impact de la variance commune et nous donner en même temps une meilleure compréhension du lien existant entre les variables de la recherche.

7.2 Les perspectives de la recherche :

Mis à part ces limites, il s'avère à la lumière des résultats obtenus, que la porte s'ouvre devant une multitude de questionnements et de suppositions qui sembleraient d'excellentes avenues pour des études futures concernant l'engagement organisationnel, l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, les intentions de quitter, et la recherche de rétroaction.

En premier lieu, il serait intéressant alors, de s'attarder sur les motifs exacts de la recherche de rétroaction et leur lien avec les différentes composantes de l'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement. Afin d'éviter une éventuelle multicolinéarité entre les mesures, nous avons considéré la recherche de rétroaction comme un concept global, sans prendre en considération ses antécédents et ses conséquences, ni même les éléments qui jouent le rôle de médiateur, en l'occurrence : on peut citer les pratiques des ressources humaines. Il serait intéressant aussi, de reconsidérer la question, en prenant en compte l'impact que pourrait avoir la source de rétroaction sur la fréquence de ce dernier, et son impact sur l'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement. De même, il serait pertinent que des études ultérieures se concentrent sur une seule composante de l'engagement organisationnel, afin de déterminer le rôle précis que peut avoir chacune de ces dimensions sur la recherche de rétroaction et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, tout en prenant en considération les antécédents et les conséquences de chaque dimension de l'engagement organisationnel.

Dans le même ordre d'idées, il serait pertinent de refaire l'étude en ciblant une population d'employés qui est en début de carrière, ce qui nous permettrait de comprendre comment l'engagement organisationnel évolue avec l'accumulation d'expériences professionnelles. En parallèle à cela, une étude d'une population qui est en fin de carrière nous permettrait de déterminer les différences de perceptions de l'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement entre les deux catégories d'employés.

De plus, il serait intéressant de reconsidérer l'étude en prenant en considération l'orientation envers les objectifs d'accomplissement d'état. Notre étude a examiné l'orientation envers les objectifs d'accomplissement en étant que trait personnel dispositionnel. Le fait de refaire l'étude en considérant l'orientation envers les objectifs d'accomplissement comme étant une orientation de nature dynamique, découlant du contexte dans lequel se trouve l'employé, nous permettrait de mieux comprendre l'impact de l'orientation envers les objectifs sur l'engagement organisationnel.

Enfin, rappelons que notre étude s'est penchée sur le lien entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter d'une part, et sur l'orientation envers les objectifs et l'intention de quitter d'autre part. Nous avons mené cette étude sans prendre en compte les traits de personnalité des répondants tels que : le besoin d'accomplissement, la personnalité proactive et l'aversion au risque. Notre recherche a révélé l'existence d'une relation significative entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. L'intégration des traits de personnalité en tant que variables modératrices dans une recherche future, permettrait sans aucun doute, de mieux comprendre comment contrer le roulement des employés et développer leur engagement à l'égard de l'entreprise.

7.3 Apports de la recherche :

Les résultats qui découlent de notre recherche dégagent certaines réalités qui semblent être d'un grand intérêt autant pour les praticiens des ressources humaines, que pour les chercheurs versés dans ce domaine.

Apports théoriques :

Cette étude nous a permis de mieux saisir et comprendre les liens qui existent entre l'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement d'une part, et comment ces deux variables influencent la recherche de rétroaction ainsi que l'intention de quitter l'organisation d'autre part.

D'un point de vue théorique notre mémoire permet de donner un appui additionnel à la conceptualisation multidimensionnelle de l'engagement organisationnel. En effet, nos résultats affirment que l'engagement organisationnel contient quatre composantes contrairement au modèle tridimensionnel de Allen et Meyer (1991). De plus, nos résultats montrent qu'il existe différentes relations entre les quatre composantes de l'engagement organisationnel et les autres variables de notre recherche. Nos résultats nous ont permis aussi, de confirmer le lien entre les quatre composantes de l'engagement organisationnel et les intentions de quitter. Nos résultats confirment les études antérieures concernant l'engagement organisationnel et ouvrent la voie à d'autres éventuelles recherches.

Sur le plan de l'avancement des connaissances scientifiques, cette étude permet d'améliorer les connaissances quant à l'influence de l'orientation envers les objectifs d'accomplissement sur l'engagement organisationnel. Compte tenu des résultats obtenus, il est possible d'affirmer que la motivation d'accomplissement n'influence pas de la même façon les quatre dimensions de l'engagement organisationnel. En effet, notre recherche met en évidence la non existence de relation entre l'engagement

organisationnel et l'orientation envers les objectifs à l'exception de l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation «éviter la performance». Il serait donc intéressant de mieux comprendre le lien unissant ces deux variables en intégrant d'autres variables, qui pourraient jouer le rôle de médiatrice entre l'engagement par manque d'alternatives et l'orientation «éviter la performance».

On peut prétendre que notre recherche est la première dans son genre à avoir étudié le lien entre les quatre dimensions de l'engagement organisationnel et l'orientation envers les objectifs d'accomplissement, bien qu'il n'ait pas été confirmé que l'orientation envers les objectifs influence l'engagement affectif, normatif et continu par grands sacrifices, il n'en demeure pas moins qu'elle contribue à l'avancement des connaissances actuelles en la matière, et ouvre la perspective à d'autres recherches.

Apports pratiques :

Outre les contributions théoriques, notre mémoire ne manquera pas d'intéresser les praticiens par le nombre de propositions de solutions qu'il soumet. En effet, comme le montrent plusieurs recherches précédentes, il est dans l'intérêt des gestionnaires de comprendre ce qui peut influencer l'engagement organisationnel des employés travaillant dans une entreprise, car cette attitude favorise et la performance et la productivité des employés ainsi que leur rétention au sein de leur organisation (Benkhoff, 1997; Bishop et *al.*, 2000; Cohen, 1993; Meyer, et *al.*, 1989; Steers et *al.*, 1974). Les résultats qui se dégagent de notre recherche permettent de constater que l'engagement organisationnel pourrait avoir plusieurs impacts positifs sur la rétention des employés ainsi que sur le processus de recherche de rétroaction. L'organisation serait en mesure de garder ses meilleurs éléments si elle réussit à mettre des pratiques de gestion favorisant l'engagement affectif en premier lieu, l'engagement normatif ensuite et l'engagement par sacrifices. Tandis qu'il serait bénéfique pour elle de minimiser l'engagement par manque d'alternatives, sachant que ce dernier est significativement lié à l'intention de quitter.

Notre mémoire démontre également que la recherche de rétroaction est un bon indicateur de l'engagement affectif ainsi que l'orientation envers l'objectif d'apprentissage. Tous deux semblent avoir des effets positifs sur l'organisation. Il serait donc, intéressant pour l'organisation d'encourager la recherche de rétroaction et de faciliter la transmission des informations dont l'employé a besoin pour bien comprendre son rôle et ce qu'on attend de lui pour bien performer.

Job : 208
Date: 8/22/2008
Time: 1:03:53 PM

ANNEXE

Annexe 1 - Questionnaire

HEC MONTRÉAL

CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA
EN GESTION DE L'ENGAGEMENT ET
DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS

Chère Madame, cher Monsieur,

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire auquel vous êtes invité à répondre.

Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé à HEC Montréal.

Le but premier de cette recherche est de comprendre la relation entre l'engagement organisationnel et l'orientation des objectifs des employés face à une situation d'accomplissement. Le présent questionnaire comporte plusieurs parties cherchant à mieux comprendre vos convictions personnelles face au travail en général.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 15 minutes.

Compte tenu des mesures de confidentialité qui seront prises, votre participation ne devrait pas vous causer de préjudice pas plus qu'elle ne vous profitera directement. Vos réponses devraient nous permettre de contribuer à une meilleure compréhension de l'engagement organisationnel et de l'orientation des objectifs des employés en réponse à une situation d'accomplissement. Les informations recueillies resteront strictement confidentielles, et ne seront utilisées que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

En aucun temps suivant la remise du questionnaire, il ne sera possible ni pour le chercheur, ni pour aucune autre personne, d'identifier l'individu ayant fourni les réponses à ce questionnaire.

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

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte d'information liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Les questions suivantes portent sur vos convictions personnelles face au travail en général

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>
	1	2	3	4	5
1. Je cherche à m'orienter vers un travail stimulant dans lequel je peux apprendre beaucoup	☐	☐	☐	☐	☐
2. Je suis toujours à la recherche d'occasions de développer de nouvelles compétences et connaissances	☐	☐	☐	☐	☐
3. J'aime les tâches stimulantes et difficiles qui me permettent d'apprendre de nouvelles choses	☐	☐	☐	☐	☐
4. Je trouve que ça vaut la peine de prendre certains risques pour assurer le développement de ses compétences	☐	☐	☐	☐	☐
5. Je préfère travailler dans des situations qui exigent un haut niveau de compétences et de talent	☐	☐	☐	☐	☐
6. J'aime montrer que je peux être plus performant que les autres	☐	☐	☐	☐	☐
7. Je fais toujours ce qu'il faut pour prouver ma compétence aux autres	☐	☐	☐	☐	☐
8. J'apprécie lorsque les autres sont conscients que je fais bien les choses	☐	☐	☐	☐	☐
9. Je préfère travailler sur des projets dans lesquels je peux prouver ma compétence aux autres	☐	☐	☐	☐	☐
10. J'évitais de prendre en charge une nouvelle tâche s'il y avait la moindre chance que j'apparaisse comme incompetent aux yeux des autres	☐	☐	☐	☐	☐
11. Eviter d'apparaître incompetent est finalement plus important à mes yeux qu'apprendre quelque chose de nouveau	☐	☐	☐	☐	☐
12. Je ne voudrais pas faire un travail qui mettrait en évidence mes limites de compétences	☐	☐	☐	☐	☐
13. Je préfère éviter les situations de travail dans lesquelles ma performance est faible	☐	☐	☐	☐	☐

Les questions suivantes portent sur les caractéristiques générales de votre emploi actuel

	<i>Pas du tout d'accord</i>			<i>Tout à fait d'accord</i>	
	1	2	3	4	5
14. Mon travail comporte des tâches ayant un début et une fin précise	☐	☐	☐	☐	☐
15. Mon emploi comporte une grande variété de tâches	☐	☐	☐	☐	☐
16. Mon emploi me permet d'organiser mon travail comme je l'entends	☐	☐	☐	☐	☐
17. La qualité avec laquelle je réalise mon travail a une forte incidence sur les autres (collègues ou clients)	☐	☐	☐	☐	☐
18. La nature de mon emploi me permet d'être informé sur la qualité de mon travail	☐	☐	☐	☐	☐
19. Mon emploi me laisse beaucoup de liberté et d'indépendance dans la façon de faire mon travail	☐	☐	☐	☐	☐
20. Mon travail est organisé de sorte que j'ai l'occasion de mener chaque tâche de son début jusqu'à son terme	☐	☐	☐	☐	☐
21. Mon emploi me donne beaucoup d'autonomie dans la prise de décision.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Dans mon travail, j'accomplis un grand nombre de choses différentes	☐	☐	☐	☐	☐
23. D'un point de vue général, mon travail a une influence sur celui des autres dans mon entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
24. Mon travail me donne une information directe sur ma performance (ex. : qualité et quantité)	☐	☐	☐	☐	☐

Cette section concerne vos attitudes personnelles par rapport à votre organisation actuelle

Les items suivants concernent vos attitudes personnelles par rapport à votre entreprise.	<i>Pas du tout d'accord</i>		<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5
25. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
26. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon entreprise actuelle maintenant	☐	☐	☐	☐	☐
27. Pour moi personnellement, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	☐	☐	☐	☐	☐
28. J'ai le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
29. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon entreprise actuelle	☐	☐	☐	☐	☐
30. Je suis fier d'appartenir à cette entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
31. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise actuelle	☐	☐	☐	☐	☐
32. Si on m'offrait un poste dans une autre entreprise, je ne trouverais pas correct de quitter mon entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
33. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si j'y trouvais avantage	☐	☐	☐	☐	☐
34. Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	☐	☐	☐	☐	☐
35. Mon entreprise représente beaucoup pour moi	☐	☐	☐	☐	☐
36. Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	☐	☐	☐	☐	☐
37. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon entreprise actuelle	☐	☐	☐	☐	☐
38. Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	☐	☐	☐	☐	☐
39. Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'était les miens	☐	☐	☐	☐	☐

40. Je continue de travailler pour cette entreprise en raison des avantages (bénéfices) qu'elle me donne	☐	☐	☐	☐	☐
41. Je me sens affectivement attaché à mon entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
42. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon entreprise actuelle	☐	☐	☐	☐	☐

Les questions suivantes portent sur votre emploi actuel

<u>Dans mon emploi actuel...</u>	<i>Pas du tout d'accord</i>			<i>Tout à fait d'accord</i>	
	1	2	3	4	5
63. ... je cherche à m'investir au niveau des tâches les plus stimulantes, celles qui me permettent d'apprendre beaucoup	☐	☐	☐	☐	☐
64. ... je cherche sans cesse des occasions de développer de nouvelles compétences et connaissances	☐	☐	☐	☐	☐
64. ... j'aime les tâches qui me donnent le plus de défi et me permettent d'apprendre de nouvelles choses	☐	☐	☐	☐	☐
65. ... j'essaie de prendre les opportunités qui se présentent afin d'assurer le développement de mes compétences	☐	☐	☐	☐	☐
66. ... je préfère les aspects du travail qui exigent de moi un haut niveau de compétences et de talent	☐	☐	☐	☐	☐
67. ... je tente de montrer que je peux être meilleur que mes collègues	☐	☐	☐	☐	☐
68. ... je fais ce qu'il faut pour prouver ma compétence à mes collègues de travail	☐	☐	☐	☐	☐
69. ... j'apprécie lorsque mes collègues voient que je suis efficace au travail	☐	☐	☐	☐	☐
70. ... je préfère lorsque l'on donne des projets qui me permettent de mettre en valeur ma compétence par rapport à mes collègues	☐	☐	☐	☐	☐

71. ... j'évite de prendre des responsabilités qui risqueraient de me faire apparaître incompetent aux yeux de mes collègues	☐	☐	☐	☐	☐
72. ... je préfère éviter de paraître incompetent plutôt que de vouloir apprendre des choses nouvelles	☐	☐	☐	☐	☐
73. ... j'évite d'accomplir des tâches qui mettraient en évidence mes limites de compétences	☐	☐	☐	☐	☐
74. ... je préfère éviter les tâches dans lesquelles ma performance est moins bonne	☐	☐	☐	☐	☐

Enfin, les dernières questions portent sur vos réactions face au travail et sur la façon dont vous imaginez votre avenir

À quelle fréquence demandez-vous des informations à votre supérieur concernant les aspects suivants ?

Jamais **Très fréquemment**

	1	2	3	4	5
1. Votre performance globale	☐	☐	☐	☐	☐
2. Les aspects techniques de votre travail	☐	☐	☐	☐	☐
3. Les valeurs et les attitudes encouragées par l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ce que l'entreprise attend de vous	☐	☐	☐	☐	☐
5. La manière de vous comporter avec vos collègues	☐	☐	☐	☐	☐

A propos de mon avenir :

Pas du tout d'accord **Tout à fait d'accord**

	1	2	3	4	5
1. Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie	☐	☐	☐	☐	☐
2. J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient	☐	☐	☐	☐	☐

Pour terminer, voici quelques questions d'information générale :

1.	Sexe	F ☐	M ☐
2.	Age : ans (liste déroulante : 18 à 75 ans, plus de 75 ans)		
3.	Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre <i>organisation</i> actuelle ? années (liste déroulante : moins de 1 an, 1 à 30 ans, plus de 30 ans)		
4.	Depuis combien de temps travaillez-vous avec votre <i>supérieur</i> actuel ? années (liste déroulante : moins de 1 an, 1 à 30 ans, plus de 30 ans)		
5.	Quel type d'emploi occupez-vous ? employé cadre		
6.	Travaillez-vous à temps plein ou à temps partiel dans cette organisation ? temps plein temps partiel		
9.	Quel est le nombre d'employés dans votre organisation ? moins de 50 50-100 100-200 300-500 500-1000 1000-5000 plus de 5000		

***Encore un grand merci pour votre
collaboration!***

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, S. J. & Meyer J. P.(1990). «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, n°63.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). «Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivational processes», *Journal of Educational Psychology*, 80, 260-267.
- Angle, H. L. et Perry, J. L. (1983). «Organizational commitment: Individual and organization influences». *Work and Occupations*, 10, pp. 123-146.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L.1983. «Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information». *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 370-398.
- Ashford, S. J. 1986. «Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective». *Academy of Management Journal*, 29: 465-487
- Ashford, S.J., et Tsui, A.S. (1991).« Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking». *Academy of Management journal*, 34, 251-280.
- Ashforth, B. E. et Saks, A. M. (1996). «Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment». *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Atkinson, J. W. (1964). «An introduction to motivation». Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Angle, H. L. et Lawson, M. B. (1994). «Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count». *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.
- Argyris, C. P. (1960). «Understanding organizational behavior». Belmont, CA : Dorsey.
- Aubé, C., Rousseau, V. et Morin, E.M. (2007). « Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy », *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Barak, M.E.M., Nissly, J.A., Levin, A. (2001). «Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: what can we learn from past research? A review and meta-analysis», *Social Service Review*, Vol. 75 No.4, pp.625-61.
- Baumeister, R.F. (Ed.) (1999). «The Self in Social Psychology». Philadelphia, PA: Psychology Press (Taylor & Francis).
- Becker, H.S. (1960). «Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*», 66, 32-42.
- Bempechat, J., London, P., Dweck, C.S. (1991). «Children's conceptions of ability in major domains: an interview and experimental study», *Child Study Journal*, Vol. 21 pp.11-36.

- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). « L'engagement des salariés dans le travail ». *Revue Québécoise de Psychologie*, 21, 133-157.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines* (53), pp. 69-79.
- Benenson, J. et Dweck, C.S. (1986). «The development of trait explanations and self-evaluations in the academic and social domains». *Child Development*, Vol.57, pp. 1179-1189.
- Benkhoff, Brigit (1997). «Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance». *Human Relations*, Vol.50, no.6, p.701-726.
- Blau, P.M. (1964). «Exchange and Power in Social Life», New York: John Wiley and Sons.
- Buchanan, B. (1974).« Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.19 (4), pp. 533-546.
- Brickman, P.(1987).«Commitment, conflict, and caring ».Prentice- Hall, Englewood Cliffs, pp.1-18.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). «Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, pp. 26-48.
- Brett, J. F., & VandeWalle, D. (1999). «Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program». *Journal of Applied Psychology*, 84, 863-873.
- Brown, K. G. (2001). «Using computers to deliver training: Which employees learn and why?» *Personnel Psychology*, 54, 271-296.
- Cohen, A. (1993). «Organizational commitment and turnover: a meta-analysis». *Academy of Management Journal*, Vol.36(5), pp.1140
- Colquitt, J. A., & Simmering, M. J. (1998). «Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study». *Journal of Applied Psychology*, 83, 654-665.
- Deery-Schmitt, D.M., Todd, C.M. (1995), «A conceptual model for studying turnover among family child care providers», *Early Childhood Research Quarterly*, Vol. 10 pp.121-43.
- Diener, C. I., & Dweck, C. S. (1978). «An analysis of learned helplessness: continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure». *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 451-462.
- Dragoni, L. (2005). «Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, 1084-1095

- Dubé, L. (1994). Les relations interpersonnelles, in VALLERAND, R.J. (éd.), les fondements de la psychologie sociales, Montréal, Éditions Gaetan Morin, pp. 457-508.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. et Castañeda, M. B. (1994). «Organizational commitment : The utility of an integrative definition». *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Dubin, R., Champoux, J.E. et Porter, L.W. (1975). «Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collard and Clerical Workers », *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.
- Dweck, C. S., & Elliott, E. S. (1983). «Achievement motivation». In P. Mussen & E. M. Hetherington (Eds.), *Handbook of child psychology* (pp. 643-692). New York: Wiley.
- Dweck, C.S. (1986). «Motivational processes affecting learning». *American Psychologist*, Vol.41,pp. 1040-8.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). «A social- cognitive approach to motivation and personality». *Psychological Review*, Vol.95,pp. 256-273.
- Dweck, C. S. (1989). « Motivation». In A. Lesgold & R. Glaser (Eds.), *Foundations for psychology of education* (pp. 87-136). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dweck, C. S. (1999). «Self-theories: their role in motivation, personality, and development». *Essays in social psychology*. Philadelphia: Psychology Press.
- Eison, J. A. (1979). «The development and validation of a scale to assess different student orientations towards grades and learning». Unpublished doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). «Perceived Organizational Support». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71,pp. 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. et Davis-LaMastro, V. (1990). « Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation », *Journal of Applied Psychology*, Vol.75(1),pp. 51-59.
- Etzioni A. (1975). «A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement and their correlates». New York : Free Press.
- Elliott, E.S. et Dweck, C.S. (1988). «Goals: an approach to motivation and achievement». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, pp. 5-12.
- Elliot, A. J., et Church, M. A. (1997). «A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 72, pp.218-232.
- Elliot, A. J. (1994). «Approach and avoidance achievement goals: An intrinsic motivation analysis». Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin, Madison, WI.

- Elliot, A. J. et Harackiewicz, J. M. (1994). «Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.66,pp. 968-980.
- Fisher, S. L., & Ford, K. J. (1998). «Differential effects of learner effort and goal orientation on two learning outcomes». *Personnel Psychology*, Vol.51,pp. 397-420.
- Griffin, R. W. Y Bateman, T. S. (1986). «Job satisfaction and organizational commitment». In Cooper, C. L., Robertson, I. (Eds.): *international of industrial and organizational Psychology*, Wiley & Sons, Chichester.
- Gouldner, A. W. (1960). «The norm of reciprocity: A preliminary statement». *American Sociological Review*, Vol. 25,pp. 161-178.
- Gellatly, I. R. (1995). «Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model». *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16,pp. 469-485.
- Geurts, S., Schaufeli, W., de Jong, J. (1998). «Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: a social psychological approach», *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 17 No.3, pp.341-62.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980). «Work Redesign». Addison-Wesley, Reading, M.A.
- Hackett, R. D., Bycio, P. et Hausdorf, P. A. (1994). «Further assessments of Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment». *Journal of Applied Psychology*, Vol.79,pp.15-23.
- Helmreich, R.L., Spence, J.T. (1978). «The work and family orientation questionnaire: An objective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career», *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, Vol. 8 pp.35.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., Griffeth, R.W. (1992). «A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 No.6, pp.890-909.
- Iverson, R.D. et Buttigieg, D.M. (1999). «Affective, Normative and Continuance commitment: Can the "Right Kind" of Commitment be Managed? », *Journal of Management Studies*, Vol.36(3),pp. 307-333.
- Jaros, S. J (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment and turnover intentions». *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51 (3),pp. 319-337.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. et Sincich, T. (1993). «Effects of continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models », *Academy of Management Journal*, Vol. 36(5), pp.951-995.
- Joiner, T.A. et Bakalis, S. (2006). «The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics», *International Journal of Educational Management*, Vol.20(6),pp. 439-452.

- Johnson, M.P. (1973). «Commitment: a conceptual structure and empirical application», *Sociological Quarterly*, Vol. 14(3), pp. 395-406.
- Kanter, M.K. (1968). « Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities », *American Sociological Review*, Vol.33(4), pp. 499-517.
- Kanfer, R. (1990a). «Motivation theory and industrial and organizational psychology», in Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, Vol. 1 pp.75-170.
- Kanfer, R. (1990a). «Motivation theory and industrial and organizational psychology», in Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, Vol. 1 pp.75-170.
- Kanfer, R. (1992). «Work motivation: new directions in theory and research», in Cooper, C.L., Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 7 pp.1-53.
- Karsh, B., Booske, B.C., et Sainfort, F. (2005). « Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover », *Ergonomics*, Vol.48(10), pp.1260-1281.
- Ketchand, A.A. et Strawser, J.R.(2001). «Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research». *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 13 pp. 221, 231.
- Kiesler, C. A. (1971). «The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief». New York, Academic Press.
- Kiesler, C. A., Sakumura, J. (1966). «A test of a model for commitment». *Journal of personality and social psychology*, Vol. 3(3), pp. 349-353.
- Kidd, J.M. and Smewing, C.(2001). «The role of the supervisor in career and organizational commitment». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, pp. 25-40.
- Kiyak, A.H., Namazi, K.H., Kahana, E.F. (1997). «Job commitment and turnover among women working in facilities serving older persons», *Research on Aging*, Vol. 19 No.2, pp.223-46.
- Ko, J.-W., Price, J. L. et Mueller, C. W. (1997). «Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 961-973.
- Konovsky, M. A. et Cropanzano, R. (1991). «Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance». *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.698-707.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001). «Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and

- performance adaptability». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85, pp.1-31.
- LaPierre, Isabelle (2008). «Engagement organisationnel : L'influence des comportements de travail en équipe», mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, 73-76p.
- Létourneau, E. et Thibault, N. (2005) « Bientôt moins de travailleurs au Québec: pourquoi? », *Données sociodémographiques en bref*, Québec, ISQ, 9(3), 6-8.
- Lawler, J. Pfeffer, J. (1980). «Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm». *Administrative Science Quarterly*, v25 n1 p38-56.
- Mathieu, J.E. et Zajac, D.M. (1990). «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment». *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 951-95.
- Martocchio, J. J. (1994). « Effects of conceptions of ability on anxiety, self-efficacy and learning in training » *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, pp. 819-825.
- March, J.G. et Simon, H.A. (1958). «Organizations», *New York*, Wiley, 262p.
- Mayer, R.C. et Shoorman, F.D. (1998). «Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, pp. 15-28.
- Mangos, P. M., & Steele-Johnson, D. (2001). «The role of subjective task complexity in goal orientation, self-efficacy, and performance relations». *Human Performance*, Vol.14, pp. 169-186.
- McGee, R. et Ford, N. (1987). «Two (or more?) dimensions of organizational commitment: A re-examination of the affective and continuance commitment scales». *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, pp. 638-641.
- McCauley, C. D. (2001). Leader training and development. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), «*The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*» (pp. 347-383). San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). «Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp.372-378.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1987). «Organizational commitment: toward a three-component model». Research Bulletin no. 660, The University of Western Ontario, ON, Canada.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). «Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts». *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp. 152-156.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.64-98.

- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (1990). «Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations». *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, 710-720.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). «Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization». *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, 538-551.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). «Commitment in the work place: Theory, research and applications». Thousand Oaks (CA) : Sage.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L.(2001). «Commitment in the workplace: Toward a general model», *Human Resource Management Review*, Vol.11,pp. 299-326.
- Moos, R.H. (1979), «Educational climates", in Walberg, H.J. (Eds),*Educational Environments and Effects*, McCuthan, Berkeley, CA, pp.79-100.
- Morin, E. M. et Archambault, M. (2001). *Projet QVT*. Cahier de recherche 01-11, HEC Montréal, QC, Canada.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). «Generalizability of an organizational commitment model», *Academy of Management Journal*, N 24
- Morrison, E. W., & Cummings, L. L. 1992. «The impact of feedback diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior». *Human Performance*, Vol.5:pp. 251-264.
- Morrison, E.W., 1994. «Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, Vol.37, 6, pp. 1543-1567.
- Morrow, P.C. (1993). «The theory and measurement of work commitment»Greenwich: JAI Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.X. (1979). «The measurement of organizational commitment»*Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp.224-47.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., Steers, R.M.(1982).« Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover, London, Academic Press, 253p.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M (1989).« Employee-organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover», *Organizational and Occupational Psychology*, Academic Press, 253 p.
- O'Reilly, C.A, & Caldwell, D. F.(1980). «Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment»,*Journal of Applied Psychology*, 65:559-565.
- Organ, D. W. (1988). «*Organizational citizenship behavior*». Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ, D. W. et Ryan, K. (1995). «A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior». *Personnel Psychology*, Vol.48,pp. 775-802.

- Payne, S.C, Youngcourt, S.S, Beaubien, J.M. (2007). «A Meta-analytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 128-150.
- Penley, L.E. et Gould S. (1988). «Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 43-59.
- Phillips, J.M., Gully, S.M. (1997). «Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 pp.792-802.
- Porter, G. and Tansky, J.W. (1996).« Learning orientation of employees: moving toward organization-based assessment.», *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 7 No. 2, pp.165-78.
- Porter, G. and Tansky, J.W. (1999). «Expatriate success may depend on a learning orientation: considerations for selection and training». *Human Resource Management*, Vol.38, No. 1,pp. 46-60.
- Porter, L.W., Steers, R. M, Mowday, R. T., Boulian, P.V. (1974). «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians». *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, pp. 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M., & DeWit, B. (2001). «Communication and commitment in organizations: A social identity approach». *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol.4, pp.227-246.
- Powell, D.M. et J.P. Meyer (2004). «Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*. Vol.65 pp.157-177.
- Talwar,T. et Rajpal,R. (2001). «Correlational study of organizational commitment, self-efficacy and psychological barriers to technological change», *Psychologia* Vol.45 , pp. 176–183.
- Reichers, A. E. (1985). «A review and reconceptualization of organizational commitment». *Academy of Management Review*, Vol.10,pp. 465-476.
- Reichers, A. E. (1986).«Conflict and organizational commitments». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp.508-514.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). «Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures». *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, 679.
- Rousseau, D.M. (1989). «Psychological and implied contracts in organizations». *Employee Responsibility and Rights Journal*, Vol.2(1),pp.121-139.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. et Rousseau, D. M. (1994). «Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study». *Academy of Management Journal*, vol. Vol.37,pp.137-152.
- Rosenberg, M.J., Hovland, C.I. (1960). «Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes», in Rosenberg, M.J., Hovland, C.I., McGuire, W. J., Abelson, R. P., Brehm, J W. (dir.). *Attitude organization and change: an analysis of consistency among attitude components*, New Haven, Yale University Press, pp. 1-14.

- Roberson, L., & Alsua, C. J. (2002). «Moderating effects of goal orientation on the negative consequences of gender-based preferential selection». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.87,pp. 103-135.
- Rynes, S. L., & Gerhart, B. (1990). «Interviewer assessment of applicant "fit": An exploratory investigation». *Personnel Psychology*, Vol.43,pp. 13-35.
- Salancik, G.R. (1977). «Commitment is too easy!». *Organizational Dynamics*, Vol. 6(1),pp. 62-80.
- Scholl, R. W. (1981). «Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force». *Academy of Management Review*, Vol. 6,pp. 589-599.
- Schein, E. H. (1980). «*Organizational Psychology*». Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Scheier, M. F. et Carver, C. S. (1985). «Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies». *Health Psychology*, Vol.4,pp. 219-247.
- Sheldon, M.E. (1971). «Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16(1),pp.143-150.
- Stup, Richard (2006). Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment. Rapport de recherche. Department of Dairy and Animal Science College of Agricultural Sciences.3-4p.
- Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2003). « Organizations and Supervisors as Sources of Support and Target of Commitment: A Longitudinal Study», *Journal of organizational Behavior*, Vol.24(3), pp.251-270.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., et Vandenberghe, C. (2004). « Congruence de valeur et engagement envers l'organisation et le groupe de travail », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol.10(2),pp. 165-187.
- Shore, L. M. et Wayne, S. J. (1993). «Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78,pp. 774-780.
- Shore, L. M., Barksdale, K. et Shore, T. H. (1995). «Managerial perceptions of employee commitment to the organization», *Academy of Management Journal*, Vol.38,pp. 1593-1615.
- Shields, M.A., Ward, M. (2001), «Improving nurse retention in the national health service in England: The impact of job satisfaction on intentions to quit», *Journal of Health Economics*, Vol. 20 pp.677-701
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. et Herscovitch, L. (1999, April). « Affective, continuance and normative commitment to the organization: Meta-analyses of interrelations and outcomes». Manuscrit présenté au congrès annuel de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, Géorgie.

- Somers, M. (1993). «A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models». *Journal of Occupational Psychology*, Vol.66, pp. 185-192.
- Somers, M. J. (1995). «Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects». *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16 (1), 49-58.
- Simard et ses collaborateurs (2002). «Les antécédents de l'engagement organisationnel: Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé». Communiqué no.196.19p.
- Smith, K.G., Locke, E.A. and Barry, D. (1990). «Goal setting, planning and organizational performance: an experimental simulation». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 46, pp.118-34.
- Smith, S. (1995). «Human resource practices and policies as antecedents of organizational commitment». Thèse de doctorat. Faculté de psychologie. Université Western Ontario, 175p.
- Steele-Johnson, D., Beauregard, R. S., Hoover, P. B., & Schmidt, A. M. (2000). «Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance». *Journal of Applied Psychology*, Vol.85,pp. 724-738.
- Steers, R.M. (1977). «Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, Vol.22(1),pp. 46-56.
- Steers, R.M. et Braunstein, D.N. (1976). «A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings». *Journal of Vocational Behavior*, Vol.9(2),pp. 251-266.
- Steers, R.M., Porter, L. W. (1987). «Motivation and work behavior». McGraw-Hill, New York.
- Stewart, N. (1961). «A realistic look at organizational loyalty». *Management Review*, Vol. 19 (1),pp. 14-84.
- Spector, P.E., Michaels, C.E. (1986), «Personality and employee withdrawal: effects of locus of control on turnover», *Psychological Reports*, Vol. 59 pp.63-6.
- Sujan, H., Weitz, B.A., Kumar, N. (1994), «Learning orientation, working smart and effective selling», *Journal of Marketing*, Vol. 58 No.3, pp.39-52.
- Tett, R.P, et Meyer, J.P, (1993). «Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings». *Personnel Psychology*, Vol.46, pp.259-295.
- Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). «The influence of motives and goal orientation on feedback seeking». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.75,pp. 195-216.
- VandeWalle, D. and Cummings, L.L. (1997). «A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 3,pp. 390-400.

- VandeWalle, D. (1997). «Development and validation of a work domain goal orientation Instrument». *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 8, pp.995-1015.
- VandeWalle, D., Brown, S.P., Cron, W.L. and Slocum, J.W. (1999). «The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: a longitudinal field test». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 2, pp. 249-59.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., et Slocum, J. W., Jr. (2001). «The role of goal orientation following performance feedback». *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.629-640.
- VandeWalle, D. in press. «A goal orientation model of feedback seeking behavior». *Human Resource Management Review*. Vol.13, pp. 581-604
- VandeWalle, D. (2001). «Goal orientation: why wanting to look successful doesn't always lead to success». *Organizational Dynamics*, Vol. 30 No. 2, pp.162-71.
- Vandenberghe, C., et Tremblay, M. (2008). «The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study». *Journal of Business and Psychology*, Vol.22, pp.275-286.
- Vandenberghe, C. (1996). «Assessing organizational commitment in a Belgian context : Evidence for the three-dimensional model». *Applied Psychology : an International Review*, Vol.45, pp.371-386.
- Wiener, Y. (1982). « Commitment in Organizations: A Normative View », *Academy of Management Review*, Vol.7(3),pp. 418-428.
- Wood, R. et Bandura, A. (1989). «Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.56, pp.407-415.
- VanVelsor, E., McCauley, C. D., & Moxley, R. S. (1998). «Our view of leadership development». In E. VanVelsor, C. D. McCauley, & R. S. Moxley (Eds.), *Handbook of leadership development* (pp. 1-25). San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, L. J.& Hazer, J.T. (1986). «Antecedents and consequences of satisfaction and commitment variables in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 219-231.