

HEC MONTRÉAL

AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

L'engagement organisationnel comme médiateur des relations entre le support du leader  
et de l'organisation et la performance au travail et l'épuisement émotionnel

Par

Mylène Larouche-Camirand

Sciences de la gestion (Management)

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

Janvier 2013

© Mylène Larouche-Camirand, 2013

## La fable du casseur de Cailloux

*De Charles Péguy*

Charles Péguy se rend en pèlerinage à Chartres. Il voit un homme fatigué, en sueur, qui casse de la pierre. Il s'approche de cet homme et lui dit :

- Monsieur, que faites-vous?
- Vous le voyez bien! Je casse des cailloux. J'ai soif et j'ai mal au dos. Je suis presque un esclave! Je fais un sale métier, pénible et sans envergure.

Il continue et voit plus loin un deuxième homme qui casse lui aussi de la pierre. Cet ouvrier semble fatigué mais calme.

- Monsieur, que faites-vous?
- Je gagne ma vie, Monsieur. Je n'ai pas trouvé d'autre métier pour nourrir ma famille, alors je suis bien heureux de pouvoir casser de la pierre.

Il poursuit son chemin et s'approche d'un troisième casseur de cailloux, souriant et de bonne humeur, qui répond aussi à sa question : «Moi, Monsieur, je bâtis une cathédrale.»





# Remerciements

Produire un mémoire de maîtrise est une aventure bien plus périlleuse que de poursuivre simplement ses études. En empruntant cette voie, il faut suivre un tournant qui va au-delà que de répondre aux demandes et aux exigences : il faut aussi plonger à l'intérieur de soi et apprendre à trouver de nous-même les réponses à nos questionnements. On se confronte, on se bat et on finit par apprendre à vivre avec ses qualités comme ses défauts. Pour ma part, je peux dire que j'aurai probablement tiré plus d'expériences de tous les dédales que j'ai empruntés durant ces dernières années pour faire ce mémoire que dans n'importe quel moment dans ma vie. Je m'y suis perdu de nombreuses fois mais heureusement, j'ai réussi à chaque fois à me retrouver. Et c'est à coup sûr pour cette raison que je serai aussi fière d'y être parvenue. Mais ce processus, quoiqu'individuel, est le fruit de nombreux individus qui ont su non seulement faire de moi qui je suis aujourd'hui, mais qui m'ont aidé à croire en moi et en la possibilité de gagner ce combat afin d'offrir ce travail. Je tiens à accorder à chacun d'entre eux un moment dans cette section de remerciements pour leur dire l'importance qu'ils ont eu dans mon cheminement.

Tout d'abord, j'aimerais souligner l'apport de mon directeur, Christian Vandenberghe, sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour. Merci de m'avoir accepté comme étudiante, alors que je n'y connaissais rien et surtout, d'avoir eu la patience et la persévérance d'attendre pour recevoir mon travail. Même si j'avais des doutes, votre confiance en moi n'a jamais failli et vous avez toujours été disponible quand j'en ai eu besoin. Vous êtes un modèle, non seulement pour toute personne qui s'efforce à devenir un expert dans son domaine, vous l'êtes aussi pour vos caractéristiques humaines. Je tiens à garder souvenir et à mettre en pratique tout ce que j'aurai appris avec vous durant mes années à venir, en entreprise. Puissé-je appliquer l'engagement organisationnel de manière à satisfaire tout le monde.

Pour poursuivre dans la branche académique, je suis reconnaissante d'avoir eu l'occasion de travailler avec la Chaire de recherche, d'y côtoyer ses membres, particulièrement Catherine Marchand. Catherine, tu es une personne tellement passionnée et généreuse ! Je te remercie énormément pour tous tes conseils, ton temps et tes corrections apportés à ce travail. Tu m'as poussé à travailler plus fort et ton propre mémoire a été, comme tu me l'avais dit, une bonne base sur laquelle me

fier. Je te souhaite la meilleure des réussites pour ton doctorat et une brillante carrière comme professeur.

L'ensemble de mes études universitaires n'auraient pas été possibles sans l'appui sans faille de ma mère. Tous tes encouragements m'ont procuré un support extraordinaire et bien que tu m'aies souvent stressé, cela a aussi contribué à me faire avancer. Tu as été la première personne présente lorsque j'ai commencé mon mémoire en contribuant comme répondante au questionnaire, et la dernière pour relire mes écrits. Merci à toi et à Yves pour les rétroactions car elles ont permis de m'améliorer. Merci pour tous les nombreux dîners à ton travail, qui m'ont permis de discuter de ce qui me bloquait, mais aussi de me changer les idées. Je tiens aussi à remercier, par le fait même, tes collègues, Isabelle, Marjolaine et Julie qui m'ont accepté quelque temps comme squatteuse des cubicules de votre bureau; heureusement qu'elles ont été présentes dans mes débuts comme traductrice car j'étais souvent figée par mon manque d'expérience.

J'aimerais aussi remercier l'ensemble de mes amis, proches ou lointains, qui ont fait partie de mon environnement et qui ont contribué, chacun à leur façon, à ce que j'avance. Merci à Phil, Véro, Olga, Nelly et Pascal, qui m'ont démontré l'importance de ce que je faisais et que je devais poursuivre et y arriver. À d'autres, comme Élisabeth et Diane, qui avaient déjà passé par le même cheminement avant moi et qui comprenaient ce par quoi je passais. Merci à ma gang de cegep : Marie-Douce, Jean-François, André, Sébastien et Martin; merci pour m'avoir écouté dans mes hauts comme dans mes bas, de votre temps, de votre disponibilité, bref de toute l'aide et le support dont vous avez fait preuve au cours de mes études universitaires. Durant certains moments, vous avez été comme mon ombre, la deuxième partie de moi-même, toujours prête à me remettre la face devant la réalité. Et merci pour les salles d'étude, Martin, elles ont été très utiles pour me motiver à travailler, car je commençais à manquer cruellement d'endroit où m'installer ! Je souhaite également remercier grandement ma gang d'université pour avoir été tout simplement présents dans ma vie et surtout, pour votre sincère amitié. Pour les nombreux jours et soirs à travailler dans un café, pour les sorties qui me font tellement de bien en me changeant les idées, mais aussi parce que vous êtes tous, dans votre individualité, différents mais aussi incroyablement solidaires. Entre autres, merci à Jean-Yves d'avoir participé, certains jours plus que d'autres, à travailler avec moi. À Lysiane, pour ta fidélité dans ton attitude, ta motivation et ta présence. À Behnoosh, pour ton optimisme constant et ta

personnalité extraordinairement drôle et inspirante. Tu es une personne «vraie», et ça m'a permis de me libérer. Sache toi aussi te libérer parce que la persévérance dont tu fais preuve, entre autres à apprendre notre langue, fait tout ton charme. À Hakim, merci d'être tout simplement toi-même, ce qui nous a permis toutes ces discussions, rires, danses et lifts !

Je voudrais aussi m'arrêter quelques instants pour saluer Philippe-Aubert qui, même s'il ne le sait pas, a eu une grande influence sur moi. Il n'a suffi que d'une seule conversation dans un moment où j'avais l'impression que plus rien ne fonctionnait dans mon mémoire pour qu'il me donne le bon coup de pied dont j'avais besoin pour foncer et me reprendre. Merci Phil, tu as su me dire exactement ce qu'il fallait !

Finalement, bien que nous ayons vécus de nombreux hauts et de bas, il faut quand même rendre à César ce qui appartient à César. Merci Francis d'avoir rebondi fréquemment dans ma vie car chaque fois que tu y as passé, tu as su laissé ta marque en changeant mes perspectives. Grâce à ton esprit vif, j'ai trouvé un être avec qui aborder en profondeur mes questionnements et mes réflexions sur ce mémoire, mais aussi dans toutes les autres sphères de ma vie. Tu m'as poussé à chercher un sens à ce que je faisais, ce qui est assez perturbant, mais ça m'a aussi aidé à grandir.

Puisse ce mémoire être la fin d'une ère et la promesse d'une autre période, belle, épanouissante et prospère.

# Table des matières

Remerciements .....	i
Table des matières .....	iv
Liste des acronymes.....	viii
Liste des figures .....	x
Liste des tableaux .....	xi
Sommaire .....	xii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature sur l'engagement organisationnel .....	10
Historique de l'engagement.....	10
La perspective comportementale.....	11
La perspective attitudinale .....	13
L'intégration des recherches (autour des années 2000).....	18
L'engagement aujourd'hui .....	19
En tant qu'inclination naturelle de l'être humain.....	19
Différentes définitions .....	21
Définition choisie pour l'engagement .....	23
Le modèle à Trois Composants ou <i>Three component model</i> (TCM) d'Allen et Meyer.....	23
Le modèle à 4 dimensions de McGee et Ford .....	25
Concepts similaires à ne pas confondre avec l'engagement .....	26
Identification/internalisation .....	26
Satisfaction au travail .....	27
Motivation .....	27
L'implication au travail ( <i>work engagement</i> ) et le <i>job embeddedness</i> .....	28
L'engagement organisationnel .....	28
Comment fonctionne l'engagement.....	28
Théories prédécesseurs .....	29



L'engagement en tant qu'échange .....	29
L'engagement en tant qu'attitude motivée .....	31
Études à approfondir .....	33
Corrélations .....	36
Antécédents .....	41
Conséquences .....	44
Les bons côtés .....	45
Les mauvais côtés .....	46
Augmenter les corrélations de CC .....	47
Chapitre 2 : Cadre conceptuel .....	49
La qualité de l'échange leader-membre .....	49
Origine.....	49
Fonctionnement.....	52
Antécédents .....	53
Conséquences.....	54
Le soutien organisationnel perçu.....	55
Origine.....	55
Fonctionnement.....	56
Antécédents .....	58
Conséquences.....	60
L'épuisement émotionnel.....	61
Origine.....	62
Fonctionnement.....	63
Antécédents .....	63
Conséquences.....	68
La performance intra-rôle et extra-rôle .....	69
Origine.....	70
Fonctionnement.....	71
Antécédents .....	72
Conséquences.....	73

Chapitre 3 : Modèle et hypothèses de recherche .....	75
Modèle structurel hypothétique.....	75
Hypothèses de recherche .....	77
Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre l'échange leader-membre et l'épuisement émotionnel .....	77
Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre le soutien organisationnel perçu et l'épuisement émotionnel.....	82
Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre l'échange leader-membre et le comportement dans le rôle.....	85
Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre le soutien organisationnel perçu et le comportement dans le rôle .....	87
Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre l'échange leader-membre et le comportement de citoyenneté organisationnelle .....	88
Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre le soutien organisationnel perçu et le comportement de citoyenneté organisationnelle .....	90
Chapitre 4 : Méthodologie.....	92
4.1 Devis de recherche et justification des instruments de mesure .....	92
4.1.1 Devis de recherche .....	92
4.1.2 Instrument de mesure utilisé .....	93
4.2 Collecte et préparation des données.....	96
4.3 Description de l'échantillon .....	97
4.4 Mesures utilisées .....	99
4.4.1 LMX .....	100
4.4.2 Le POS .....	101
4.4.3 L'OC .....	102
4.4.4 L'EE .....	103
4.4.5 L'OCB.....	104
Chapitre 5 : Présentation des résultats.....	107
5.1 Analyse Factorielle Exploratoire et Confirmatoire .....	107
5.2 Description des indices d'ajustement choisis.....	108
5.3 Justification des modèles alternatifs et comparaison avec le modèle théorique.....	110
Chapitre 6 : Résultats de l'analyse du modèle structurel .....	114
Chapitre 7 : Discussion des résultats.....	121
7.1 Retour sur la question de recherche .....	121

7.2 Les résultats attendus.....	122
7.2.1 POS-AC .....	123
7.2.2 POS-NC .....	125
7.3 Les résultats imprévus.....	130
7.3.1 Aucune médiation avec le LMX .....	130
7.3.2 Pas de lien avec le AC .....	130
7.3.3 Lien avec le NC .....	132
7.3.4 Absence presque totale d'un lien avec le CC .....	133
7.4 Contributions .....	135
7.4.1 Implications managériales .....	136
7.4.2 Recherches futures.....	138
7.4.3 Forces et limites de l'étude .....	142
Chapitre 8 : Conclusion.....	146
Bibliographie .....	149
Annexes.....	158
Annexe 1 : Lettre d'introduction au questionnaire.....	159
Annexe 2 : Échelles de mesure utilisée dans le questionnaire.....	161
Annexe 3 : Récapitulatif des échelles de mesure utilisées dans la littérature et leur indice de fiabilité.....	164
Annexe 4 : Modèles structurels.....	171
Annexe 5 : Biais méthodologiques communs dans la recherche comportemental .....	172

# Liste des acronymes

**AC:** *affective commitment* / engagement affectif

**AFC :** analyse factorielle confirmatoire

**AFE :** analyse factorielle exploratoire

**CC:** *continuance commitment* / engagement de continuité

**CFI :** *comparative fit index* / index de compatibilité comparative

**DI :** degré de liberté

**EE:** *emotional exhaustion* / épuisement émotionnel

**ERB:** *extra-role behavior* / comportement extra-rôle

**IRB:** *intra-role behavior* / comportement intra-rôle

**LMX :** *leader-member exchange* / qualité d'échange leader-membre

**ML :** *maximum likelihood* / maximum de vraisemblance

**NC:** *normative commitment* / engagement normatif

**NS:** non significatif

**OC:** *organizational commitment* / engagement organisationnel

**OCB :** *organizational citizenship behavior* / comportements de citoyenneté organisationnelle

**OCB-I:** *organizational citizenship behavior - individual* / comportements de citoyenneté organisationnelle - individu

**OCB-O:** *organizational citizenship behavior - organization* / comportements de citoyenneté organisationnelle - organisation

**POS:** *perceived organizational support* / soutien organisationnel perçu

**RMSEA:** *root mean square error of approximation* / racine carrée moyenne d'approximation

**SEM :** *structural equation modeling* / modèle structurel d'équations

**SRMR :** *standardized root mean square of residual* / standardisation de la racine carrée moyenne des résidus

# Liste des figures

Figure 1 : L'engagement comportemental de Allen et Meyer (1991) .....	11
Figure 2 : L'engagement attitudinal de Allen et Meyer (1991) .....	13
Figure 3: Variables corrélées à l'engagement organisationnel .....	40
Figure 4: Modèle structurel hypothétique .....	74
Figure 5: Liens de médiation .....	114
Figure 6: Paramètres structurels complètement standardisés du modèle structurel final .....	117

# Liste des tableaux

Tableau 1: Profils organisationnels .....	36
Tableau 2: Antécédents à l'engagement organisationnel affectif .....	38
Tableau 3: Hypothèses de recherche.....	75
Tableau 4: Composition de l'échantillon – Tableau de fréquences.....	97
Tableau 5 : Composition de l'échantillon – Statistiques descriptives .....	97
Tableau 6 : Solution factorielle des items de performance : saturations complètement standardisées .....	104
Tableau 7: Description des Indices d'ajustement du modèle global.....	109
Tableau 8 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure global et indices d'ajustement .....	111
Tableau 9: Statistiques descriptives et corrélations entre les variables à l'étude .....	103
Tableau 10: Test des modèles structurels: Indices d'ajustement .....	116
Tableau 11: Vérification des 3 premières conditions de Kenny et al. (1998) .....	118
Tableau 12: Liens relationnels expliqués .....	123

# Sommaire

Le monde du travail est en pleine mutation. Mondialisation, nouvelles réglementations, augmentation de la concurrence, exigences accrues des consommateurs, nouvelles technologies, nouvelles pratiques de gestion, changements organisationnels, valorisation de l'intangible telles la connaissance et l'innovation au profit de biens matériels : toutes ces notions sont, pour la plupart, assez récentes. Au cours des dernières années, les organisations ont dû s'adapter et apprendre à les apprivoiser si elles voulaient rester efficaces. La plupart du temps, cela s'est fait au détriment de la main-d'œuvre, qui a vu son entreprise faire des fusions et acquisitions, de la sous-traitance, de la réingénierie et des coupures d'effectifs.

Plusieurs chercheurs, comme Brotheridge, Liden, Eisenberger, Gerstner, Maslach et Vandenberghe, pour ne nommer que les plus connus dans le domaine du comportement organisationnel, ont réfléchi à cette conjoncture. Parmi eux, Meyer (2009) nous explique l'envers de la situation, créant un paradoxe au niveau organisationnel : les employés semblent être devenus le point tournant où tout se joue. Ils sont la valeur ajoutée, l'avantage compétitif d'une entreprise. En fait, autant une entreprise voudrait ne pas s'attacher à ses employés pour se garder une flexibilité pour répondre aux aléas du marché, autant elle dépend du savoir-être, de la connaissance, de la flexibilité et de la capacité d'innovation de ces derniers. L'entreprise doit donc aussi savoir répondre aux besoins de ses employés.

Suite à cette constatation, certains chercheurs, dont Allen et Meyer, se sont tournés vers l'étude de phénomènes pouvant aider les gestionnaires dans leur gestion de leur capital humain, comme la motivation, la satisfaction, l'attachement et l'engagement. L'engagement, particulièrement l'engagement organisationnel, a attiré beaucoup plus l'attention de ces chercheurs lorsque ceux-ci ont trouvé un lien non seulement avec le roulement du personnel, mais aussi avec la performance.

La perspective de ce travail est d'aborder le concept de l'engagement organisationnel comme un construit pouvant rallier cette double vision du monde du travail. En effet, l'entreprise désirent être performante et l'employé ayant besoin d'être heureux dans ce



qu'il fait, l'engagement organisationnel est judicieusement promu pour combiner ces deux besoins puisqu'il peut avoir une incidence sur chacun d'eux.

Effectivement, la littérature suggère que l'engagement organisationnel serait une attitude qui amène l'individu à réfléchir sur sa relation avec l'organisation, influant sur son état psychologique. L'engagement organisationnel a donc la particularité d'être un concept influençable par les variables environnantes. Tout en cherchant à approfondir notre compréhension de ce concept, le projet de cette recherche est de prendre une avenue que peu d'autres chercheurs ont empruntée. Nous chercherons à comprendre comment influencer l'engagement organisationnel, de sorte à promouvoir une performance et un bien-être chez les employés.

Pour ce faire, une recension des écrits a été effectuée pour l'engagement organisationnel, de même que pour ses variables relationnelles. Comme antécédent, la qualité de la relation leader-membre ainsi que le soutien organisationnel perçu ont été choisis. Pour les conséquences, ce sont l'épuisement émotionnel ainsi que la performance dans le rôle et extra-rôle qui ont été désignés.

Pour pouvoir étudier ces variables, nous avons construit un modèle théorique dans lequel se trouvent 18 hypothèses relationnelles, toutes présentant l'engagement organisationnel comme la variable modératrice de la liaison. Pour tester ces hypothèses, un questionnaire a été envoyé par voie électronique, auquel nous avons reçu la réponse de 275 individus. Une analyse par équations structurelles a été faite par Lisrel. Suite à nos analyses, seules 3 hypothèses ont pu être confirmées.

Ces résultats peuvent consolider notre vision d'une relation causale entre le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel, l'épuisement émotionnel et la performance.

### **Mots clés**

**Engagement organisationnel, engagement affectif, engagement normatif, engagement de continuité, relation leader-membre, soutien organisationnel perçu, théorie des échanges sociaux, burnout, épuisement émotionnel, performance, performance dans le rôle, performance extra-rôle, comportement organisationnel citoyen**

# Introduction

## Contexte de l'étude

Le monde actuel se transforme. Tout autour de nous évolue et change. L'une des particularités des dernières décennies est la vitesse à laquelle tout cela s'effectue. Nous n'avons qu'à penser aux nouvelles réglementations (environnement, sécurité, sanitaire) qui ferment ou bloquent certaines industries jadis florissantes (ex : amiante). De plus, la pression afin que les entreprises soient effectives et efficaces s'accroît également. Cette pression découle tout particulièrement de la demande de consommateurs informés, critiques et influents. Elle se manifeste davantage lorsque ceux-ci sont localisés un peu partout à travers le monde et que l'entreprise se doit de répondre à chacun de leurs besoins. Cet aspect de la mondialisation se répercute aussi lorsque l'on observe l'intensification de la concurrence. Avec les nouvelles technologies, une petite entreprise gagne en efficacité lorsqu'elle peut rivaliser contre une entreprise de l'autre côté de la planète et ainsi faire voler en éclats la barrière géographique via le web ou une meilleure utilisation de son information.

Les nouvelles technologies deviennent donc un enjeu critique. Pour avoir cependant une vision plus globale et claire de la situation, il faut soutenir que ce n'est pas seulement la technologie, mais toute l'innovation dans une entreprise qui est un déterminant à la compétitivité de cette dernière. En effet, ce monde qui vient d'être décrit n'est plus basé sur la marchandisation de biens et de services, mais plutôt sur l'immatériel : le savoir. L'ère de la connaissance dans laquelle nous vivons aujourd'hui se caractérise notamment par un investissement de taille dans la recherche et le développement. Les dépenses intérieures brutes en recherche et développement au Canada (DIRD, chiffré à 29,9 milliards de dollars en 2011) (Statistique Canada, 2012) est un indicateur de l'intensité de la R&D utilisé par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) car il « désigne [...] toutes les sommes consacrées à la recherche-développement (R-D) dans un pays pendant une année » (Statistique Canada, 2012), ce qui permet plus facilement de comparer divers pays sur cette base. Il est reconnu par la société d'État Exportation et Développement Canada (l'EDC – un organisme autonome et financièrement indépendant du gouvernement du Canada) (2009) que lorsque les dépenses en R&D d'un pays sont augmentées de 1%, la croissance de sa productivité à long terme augmente de 0,13 % et son PIB

augmente de 0,5 à 0,15%. Selon l'étude des données de 2009 de l'OCDE parue dans la dernière édition de 2011 (Statistique Canada, 2012), le Canada se classe loin derrière la moyenne des pays de l'OCDE en termes de DIRD (1,92 vs 2,33). En comparaison, les États-Unis avaient une DIRD de 2,79. En fait, parmi les pays du G8, le Canada figure cinquième au classement.

Face à ces bouleversements, les entreprises ont adopté de nouvelles stratégies managériales pour atteindre la flexibilité et l'efficacité tant espérées. Des changements au niveau de fusions et d'acquisitions, de sous-traitance et de réingénierie des processus se sont fait sentir de plus en plus fort, surtout dans le camp des employés. Emshoff (1994), nous cite la *Conference Board Survey* de 1992, qui nous apprendait que lors des cinq dernières années, 90% des plus grandes entreprises aux USA avaient opté pour la réduction de leurs effectifs. La déresponsabilisation des entreprises face à sa main-d'œuvre se fait aussi à d'autres niveaux. Selon Mowday (1998), les employeurs sont de plus en plus incapables ou refusent tout simplement de s'engager à long terme envers leurs employés. Comme le cite Ettorre (1994 : 15), à propos du contrat d'embauche d'Apple : « We're going to teach you stuff you couldn't learn anywhere else. In return... we expect you to work like hell, buy the vision as long as you're here ... We're not interested in employing you for a lifetime ». L'employabilité des individus ne dépend plus que d'eux-mêmes car ils doivent dorénavant apprendre à gérer leurs compétences et leur évolution sur le marché du travail.

Pourtant, ces employés prennent de plus en plus d'importance dans l'entreprise. En effet, puisqu'une plus petite poignée doit être capable de garder le cœur de l'entreprise, cette dernière devient plus dépendante de chacun d'eux. Un changement dans le rapport de force entre l'employeur et l'employé se fait sentir. À cela, il faut ajouter que puisqu'autant de remaniement a lieu dans leur environnement de travail, la manière dont les employés vont gérer et accepter ce changement déterminera le succès à long terme de l'entreprise. D'ailleurs, il faut aussi noter que ces employés doivent être plus qualifiés pour que chacune de leurs activités soit une valeur ajoutée et fasse progresser l'entreprise. L'entreprise n'a définitivement pas le choix de considérer ses employés dans ses décisions.

Cette importance accrue de l'être humain provient majoritairement de la place croissante que prend le capital intangible dans la nouvelle ère dans laquelle nous vivons. Ce n'est pas seulement caractéristique de quelques entreprises ou industries,

mais cette vision se reflète partout dans le marché du travail. Par exemple, au Canada, les citoyens n'ont jamais été autant scolarisés. Si l'on compare les chiffres de Statistiques Canada du recensement de 1991 et de 2001, le taux diplômés accordés chez les plus de 25 ans a augmenté de 39%, et celui des cycles supérieurs a augmenté de 50%. Ce constat est dû à une demande accrue de main-d'œuvre qualifiée provenant directement des entreprises, généralement en réponse à l'émergence des nouvelles technologies de pointe (la demande de spécialistes en informatique a dominé la croissance, avec des postes reliés à la profession informatique deux fois plus élevée en 2001 qu'en 1991) et de la gestion des savoirs<sup>1</sup>. En effet, 2,5 millions de citoyens canadiens occupent une profession considérée comme hautement qualifiée, i.e. poste demandant un diplôme universitaire, parmi les 15,6 millions de travailleurs. Ces chiffres représentent une hausse de 33%. Sachant que la population active a augmenté de 11% durant cette décennie (entre autres en raison du départ plus tardif à la retraite), on peut facilement déduire que les tâches et responsabilités d'un employé d'aujourd'hui demandent un plus grand savoir-faire, que seules des études poussées et une formation personnelle de l'individu permettront d'accomplir (Statistique Canada, 2003).

À cette demande au niveau des connaissances pures s'ajoute un savoir-être. Comme énoncé auparavant, l'employé doit savoir apprivoiser les multiples transformations. Sachant que l'étape la plus importante dans un changement est son exécution (la meilleure stratégie ne fonctionnera pas si elle n'est pas implantée correctement), il faut que les employés touchés acceptent, achètent et adhèrent au changement. «Aucun changement n'aura lieu sans volonté et engagement», disait à juste titre Bennis (2000 : 117), car il devient évident que les employés sont la clé de la réussite.

Ainsi pour gérer le changement, pour faire face au monde concurrentiel changeant, aux nouvelles technologies et à la demande incessante de renouvellement, la gestion des employés devient une stratégie de gouvernance gagnante. Pourtant, la situation actuelle décrite ne tend pas vers cette solution. Les entreprises ne sont plus capables ou ne veulent plus prendre la peine de fournir l'effort d'offrir le même support à leurs employés qu'elles le faisaient avant car elles ne sont plus aujourd'hui que concentrées

---

<sup>1</sup> Dans l'ère de la connaissance, il y a une expansion continue des industries de la connaissance et des emplois hautement qualifiés, ainsi qu'un accroissement des communautés de savoir, des activités de création, de la gestion des droits de propriété et, finalement, une augmentation des problèmes stratégiques de gestion du savoir.

à couper dans les coûts, à augmenter la flexibilité et l'efficacité par la réduction d'emplois et l'augmentation de la charge de travail. D'un autre côté, les employés sont devenus la pierre angulaire sur laquelle repose notre économie. L'abandon que vivent les employés entraîne souvent une réaction en chaîne, se traduisant notamment par des pertes monétaires pour les entreprises et le gouvernement en frais médicaux, indemnisation et en perte de productivité : parmi les répercussions, la dépression et l'anxiété des travailleurs canadiens auraient coûté au total en 2001 environ 14,4 milliards de dollars (Criteos, 2013). L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) s'inquiète justement du rôle croissant que prend la dépression, puisque selon la tendance, en 2020, elle deviendra la seconde cause de l'incapacité des gens à travailler. Tout cela détruit la confiance nécessaire pour maintenir un engagement réciproque des employés (Meyer, 2009).

Ce qu'il devient essentiel de retenir ici est que l'employé a un devoir envers son organisation, mais le contraire est aussi vrai. Les travailleurs d'aujourd'hui sont importants car ils participent à l'avantage concurrentiel. En effet, les employés possédant les connaissances et la possibilité d'apprendre et d'innover sont perçus comme étant une valeur ajoutée à l'entreprise. Cependant, ces derniers veulent un moyen de subsister (la paie liée au travail) en plus d'aspirer à une vie épanouie. Leur travail doit avoir un sens : il doit offrir une utilité sociale<sup>2</sup>, une rectitude morale<sup>3</sup>, des occasions d'apprendre et de se développer<sup>4</sup>, de l'autonomie<sup>5</sup>, de la reconnaissance<sup>6</sup> et des relations positives<sup>7</sup> (Morin, 2008).

C'est dans cette perspective que l'engagement organisationnel devient intéressant à étudier.

---

<sup>2</sup> «Faire quelque chose qui est utile, qui ajoute de la valeur à quelque chose, qui apporte une contribution à la société.»

<sup>3</sup> «Faire un travail qui est moralement justifiable autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre.»

<sup>4</sup> « Faire un travail qui correspond à ses compétences, permet d'apprendre, de développer son potentiel et d'atteindre ses objectifs.»

<sup>5</sup> « Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail.»

<sup>6</sup> « Faire un travail dont les efforts sont reconnus et récompensés équitablement et pour lequel on reçoit le respect qu'on mérite.»

<sup>7</sup> « Faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants, des bonnes relations avec ses collègues et de l'influence dans son milieu.»

## **Objectif de l'étude et question de recherche**

L'engagement est une «force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles» (Meyer & Herscovitch, 2001 : 301, traduction libre). Dans le cas présent, puisque l'on se concentre sur la cible organisationnelle, l'engagement organisationnel est, en d'autres mots, le besoin de poursuivre son travail dans une organisation.

L'engagement organisationnel a tout d'abord été étudié pour son lien étroit avec la rétention des employés (Mowday, Porter & Steers, 1982). Puis au cours des années, au travers des nombreuses recherches et de l'intérêt croissant des scientifiques, il est apparu comme un concept utile à la compréhension du comportement humain au travail. L'engagement est devenu un construit efficace et pragmatique, utilisé pour son impact substantiel sur les comportements individuels en entreprise, tels que l'absentéisme, le roulement du personnel, la motivation, la performance et les comportements prosociaux (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004; Mowday, 1998). L'engagement est l'instrument pour redonner sa place à l'individu oublié dans cette course à la productivité. Il permet de relier le rôle de l'employeur à celui de l'employé de par les résultats organisationnels qu'il permet d'obtenir.

Cette étude s'applique tout particulièrement à trouver une solution au conflit qui oppose l'employé à son employeur. Chacun est égoïste dans ses demandes car tout acteur veut bénéficier au maximum de la relation: l'organisation existe pour être performante et exige conséquemment des résultats concluants, et les employés de leur côté ont besoin d'un lieu de travail convivial dans lequel ils seront heureux. La particularité propre à l'engagement est que ce concept peut se présenter comme la connexion reliant ces deux exigences qui semblent de prime abord incompatibles. Pour prouver ce point, la présente étude s'appuiera sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel (OC) définies par Allen et Meyer (1991), soit : l'engagement affectif (AC), l'engagement normatif (NC) et l'engagement de continuité (CC). Chacune de ces dimensions représente la raison pour laquelle un individu s'engagera envers son organisation, i.e. par désir, devoir ou par défaut. Lors de la prise de conscience des études faites sur le sujet, il est devenu évident qu'une dimension particulière apporte plus d'avantages que les autres, autant pour les deux entités.

Le postulat de cette recherche est que l'organisation connaît toute l'information qui a été énoncée précédemment. À savoir que le capital humain est primordial pour le succès de son entreprise et que l'engagement organisationnel possède des retombées positives et gagnantes, mais que cet engagement se décline sous formes bénéfiques et négatives. Nous pensons donc que l'organisation devrait interagir dans ses relations avec ses employés pour promouvoir le bon type d'engagement. La promotion de l'engagement organisationnel est un rôle qui incombe dorénavant aux organisations.

La particularité de cette recherche est notre volonté de dynamiser l'engagement organisationnel (OC). Là où plusieurs études ont cherché à comprendre la force et le type de lien unissant l'OC à ses antécédents, à ses résultats ou à ses variables de corrélation, nous chercherons à étudier les opérations de l'engagement dans son ensemble. Nous avons choisi d'analyser deux produits importants de l'engagement, soit la performance (dans le rôle et extra-rôle) et l'épuisement émotionnel, ainsi que deux types de support que l'on retrouve en entreprise pouvant générer de l'engagement, soit du support provenant de l'organisation (support organisationnel perçu) ou par le biais des superviseurs (échange leader-membre).

Notre objectif est donc de trouver quel type d'engagement organisationnel doit être favorisé pour permettre une relation équitable entre l'employé et son employeur, de sorte que chacun sorte gagnant de la relation. La question de recherche associée à cet objectif se formule comme suit : Quel lien existe-t-il entre le support du leader (LMX) et de l'organisation (POS), l'engagement de l'employé (OC) et ses conséquences, telles que la performance (OCB) et l'épuisement émotionnel (EE) ? De cette façon, en se servant d'OC comme d'une variable de médiation, nous pouvons voir quel est le levier le plus pertinent au modèle proposé.

### **Contribution de l'étude**

Une problématique naît du contexte actuel changeant, amenant un lot de questionnements. Quel est le devoir d'un employé envers son organisation? Qu'est-ce qui le motive à travailler ? Vers quel type de vie/emploi aspire-t-il ? Quel est le rôle de l'organisation dans tout cela ? Ce projet de recherche tente justement de répondre à ces interrogations par le biais d'une étude plus approfondie de l'engagement organisationnel. En effet, cette étude contribue à l'avancement de la compréhension du concept d'OC au sens où elle développe une perspective différente des autres recherches.

Les portées théoriques et pratiques dans le domaine des comportements organisationnels seront discutées plus loin dans ce travail, suite aux résultats obtenus. Cependant, nous pouvons déjà avancer plusieurs faits concernant la structure originale de notre modèle global.

Pour commencer, il faut pointer une faille particulièrement importante dans la littérature, dont certains auteurs font mention. Il s'agit du manque de lien de causalité entre les variables d'un modèle. En effet, les chercheurs font davantage de recherches corrélationnelles, sans possibilité de spécifier quelle est la cause et quelle est la conséquence dans ladite relation. L'une des pistes de recherche future pour Meyer et Allen (1997) est «l'utilisation de procédures de modélisation causale dans les recherches futures [qui] permettront une plus grande confiance dans l'inférence causale que de simples corrélations» (p. 113, traduction libre). Même si une étude longitudinale (recension des données faite à plus d'une occasion dans le temps) serait le plus approprié, les auteurs sont ouverts à d'autres procédures. Justement, l'une des forces de notre modèle est d'analyser un lien médiateur avec l'OC comme variable centrale. Les relations de notre étude impliquent automatiquement de déceler l'antécédent d'OC car puisque ce dernier doit influencer un résultat, la relation ne peut aller que dans un seul sens.

En parcourant la littérature, nous en venons à un autre fait : les conséquences associées (et étudiées) à l'OC sont majoritairement des bénéfiques pour l'organisation. L'exemple le plus flagrant est le roulement du personnel. La variable la plus importante (i.e. étant le plus fortement liée) et ayant fait découvrir aux chercheurs l'existence d'OC est une variable décisive pour la gestion des employés de l'organisation. Plus de recherches devraient lier l'OC avec l'avantage qu'en retire le travailleur. Cette étude permet d'être doublement gagnante de ce point de vue : elle permet d'étudier simultanément les bénéfiques pour l'organisation et pour les employés.

Finalement, la possibilité d'étudier l'interaction simultanée des variables est une particularité appréciable de notre modèle structurel, permettant de mieux comprendre le fonctionnement de l'OC. L'étude de la synergie relationnelle est rarement utilisée dans les recherches scientifiques car les auteurs veulent bien délimiter les variations de chacune des variables et comprendre leurs réactions, l'une par rapport à l'autre, sans autre interférence. Dans ce cas-ci, cette étude conceptuelle permet de cerner les effets attendus (et inattendus) en se penchant sur plusieurs interactions. Exactement



comme cela aurait lieu dans un contexte réel, cette étude permet d'apprécier l'effet final conjugué de plusieurs variables. Par exemple, il est logique de supposer qu'une personne réagira différemment selon la nature (voir ici la dimension) de l'engagement. Ainsi, la raison (antécédents) pour laquelle cette personne est engagée influencera la force et le bénéfice (ou inconvénient) conséquents. Cette simple affirmation constitue la base de l'étude synergique. Et c'est justement la plus grande contribution de notre étude. Car étant sous-représentée dans la littérature organisationnelle, l'étude de cette synergie représente l'un des objectifs de cette recherche.

### **Plan du mémoire**

La structure de ce mémoire se divise en 7 parties.

D'abord, la recherche théorique des variables comprises dans le modèle de recherche se retrouve dans les deux premiers chapitres. Ces variables sont : la relation leader-membre (LMX), le support organisationnel perçu (POS), l'engagement organisationnel (OC), l'épuisement émotionnel (EE) et la performance intra-rôle (IRB) et extra-rôle (OCB). On y retrouve l'explication de leur fonctionnement, en passant par une courte description du cheminement que les auteurs ont observés année après année pour se rendre à la description acceptée actuellement. L'attention est consacrée à la définition et au modèle descriptif choisis pour les fins de cette recherche. Les concepts sont finalement approfondis en examinant leurs antécédents et conséquences présumés. Suite à une meilleure compréhension des phénomènes relationnels, le chapitre 3 présente le modèle théorique hypothétique, à l'aide des hypothèses de recherche énoncées.

Viennent ensuite les parties concernant la recherche empirique. La méthodologie, que l'on retrouve au chapitre 4, décrit les outils de recherche choisis pour chacune des variables, ainsi que la méthode de collecte de données employée et l'échantillon utilisé. Le chapitre 5 traite de l'analyse des données et des résultats obtenus. C'est dans cette partie que nous revenons aux hypothèses de départ pour vérifier si elles peuvent se confirmer par le biais d'un test de médiation. Pour clore cette partie, le chapitre 6 présente une discussion des résultats. Il y sera présenté une tentative pour expliquer les résultats inattendus ainsi qu'un bilan sur les contributions de cette recherche.

Enfin, le chapitre 7 conclut ce travail en résumant les activités entreprises lors de cette recherche.

# Chapitre 1 : Revue de littérature sur l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel, en tant que «force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles» (Meyer & Herscovitch, 2001 : 301, traduction libre), est un concept très contemporain. À vrai dire, il demeure toujours actuel car il est constamment remanié suite aux nouvelles recherches et découvertes faites par des connaisseurs dans le domaine (chercheurs, universitaires, travailleurs dans le milieu de l'organisation). Néanmoins, même si ceux-ci s'entendent majoritairement sur certains fondements, il reste encore beaucoup de travail à faire pour pallier aux incertitudes.

Pour cette raison, il sera tout d'abord question, dans cette section, de suivre le travail d'observation et d'analyse des chercheurs sur le concept dans le but de comprendre son origine, les différentes théories ainsi que les ramifications de toutes les recherches sur l'engagement organisationnel. Or, l'engagement organisationnel étant un construit très large, il s'impose par la suite de faire un choix parmi toutes ces notions. Ce choix est bien sûr influencé par les éléments prédominants dans les études faites par la communauté scientifique. Cela permettra enfin de mieux comprendre l'opérationnalisation du concept.

Ce chapitre est dédié exclusivement au concept de l'engagement organisationnel. Dans un premier temps, nous aborderons les différentes perspectives qui ont émergé au fil du temps. Puis, il sera question de souligner l'importance que prend le concept aujourd'hui. Enfin, nous expliquerons ses mécanismes dans le but d'éclairer ses relations avec les autres variables relationnelles.

## Historique de l'engagement

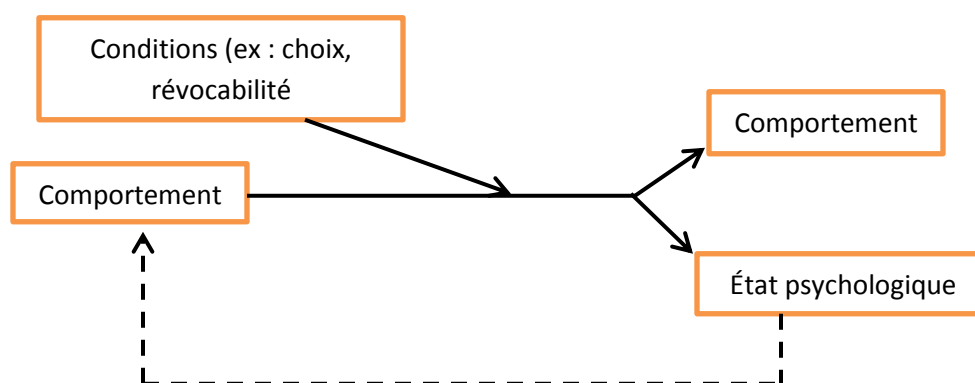
Le concept de l'engagement s'appliquait autrefois dans les sphères de la psychologie et de la sociologie. Son utilisation était toutefois ambiguë, comme Becker (1960 : 32, traduction libre) le mentionne : « [...] le terme a été traité comme un concept primitif, introduit quand le besoin en est senti sans explication ou examen de son caractère ou de ses qualifications». Ce n'est donc qu'en adaptant le concept au marché du travail et aux organisations que le besoin de le définir clairement s'est ressenti. Essentiellement,

nous pouvons résumer les mutations du concept de l'engagement par 4 perspectives abordées par différents auteurs : la perspective comportementale, attitudinale, multi-formes et multi-cibles. Ces perspectives, traitées dans cette section, sont les meilleures façons de caractériser l'engagement.

### La perspective comportementale

L'engagement a été envisagé au tout début des recherches sous une perspective comportementale. Cet engagement unidimensionnel se définit comme un processus sous-jacent à la volonté d'un individu de rester dans une organisation (Mowday et al., 1982 : 26, traduction libre).

Figure 1 :  
L'engagement comportemental selon Allen et Meyer (1991)  
—— : relation directe  
----- : relation réursive



Une représentation graphique du processus d'engagement comportemental est représentée à la figure 1. Comme il est illustré ci-dessus, l'engagement suit un cycle dans lequel les attitudes (état psychologique) résultant d'un comportement vont affecter un comportement futur. Autrement dit, pour identifier un engagement comportemental, les chercheurs vont repérer la répétition d'un comportement et les conditions qui favorisent ce résultat (conditions externes et état psychologique) (O'Reilly & Caldwell, 1981; Pfeffer & Lawler 1980).

Howard S. Becker est le premier chercheur à tenter de définir de façon claire et générale l'engagement. Selon lui, l'engagement est «la disposition d'une personne à s'engager dans une ligne d'action cohérente de ses activités et de ses échanges», cette disposition étant la propension à avoir des *side-bets* (traduction libre de la théorie de l'engagement calculée de Becker, 1960 : 32).

Il faut préciser qu'un *side-bet* est une décision ou une action qui contraint l'individu à rester engagé envers une ligne d'action cohérente, ce qui cause une incidence pour toutes les actions ultérieures à cette personne. Les *side-bets* peuvent être de toutes sortes : ils sont faits suite aux attentes culturelles (réputation), aux ententes avec l'entreprise (pension de vieillesse), aux ajustements de la position sociale (un emploi en attendant quelque chose de mieux) et par le biais d'interactions sociales (image) (Becker, 1960). Certains peuvent même être faits involontairement; car même si la personne ne s'en rend pas immédiatement compte, ses actions peuvent devenir des coûts à son engagement. Ce ne sera alors qu'au moment où la personne s'aperçoit de ses coûts que l'on pourra la considérer comme engagée et désigner ses actions passées comme des *side-bets*.

Pour Becker (1960), une personne devient engagée lorsque : 1) ses actions résultant de *side-bets* rencontrent des intérêts étrangers lors d'une activité; 2) elle reconnaît l'implication (ou cohérence) des intérêts étrangers dans sa ligne d'action; 3) la nouvelle direction de ses activités résulte en de nouveaux *side-bets*. Ce n'est qu'après cette première étude de Becker que l'on remarque un éclatement de la recherche sur l'engagement.

Parmi les autres auteurs de l'approche comportementale, il faut souligner l'apport de Grusky (1966) et Kiesler (1971). Kiesler pousse encore plus loin le travail de Becker sur les *side-bets* comme forme de coût à l'engagement, en affirmant que ceux-ci restreignent la liberté dans les actions ultérieures. Grusky, quant à lui, étudie comment les récompenses reçues ainsi que les difficultés pour les atteindre influencent l'attachement organisationnel.

Dans le même ordre d'idée, Salancik (1977) conçoit l'engagement comme une obligation psychologique à agir conformément à ses actions précédentes. Plus encore, il faut que le comportement final soit explicite, révocable, visible, public et le fruit de la volonté de l'individu. À la différence de Becker qui observe les coûts découlant d'un engagement, l'état psychologique décrit par Salancik est un désir de poursuivre le cours de l'action, lorsque les bonnes conditions sont réunies. Que ces conditions à l'engagement soient ou non consciemment vues et reconnues. Staw (1981), pour sa part, développe le travail de Salancik pour concevoir un modèle de l'escalade de l'engagement. Selon cette théorie, plutôt que de changer de comportement suite à de

mauvais commentaires, les individus engagés envers un objectif précis vont persévérer et même investir davantage pour l'atteindre (Klein, Molloy & Cooper, 2009).

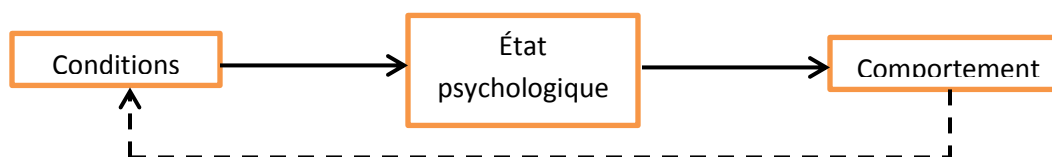
De façon générale, ces recherches ont contribué à l'acceptation générale de l'importance de l'engagement comme variable prédictive des incidences, sur une personne, de sa ligne de conduite choisie. L'engouement pour ce concept poussera, en parallèle, d'autres chercheurs à s'y intéresser sous d'autres points de vue, et plus précisément vers la perspective attitudinale.

### La perspective attitudinale

L'engagement attitudinal se définit comme «l'état mental dans lequel l'individu réfléchit à sa relation avec l'entreprise et souhaite maintenir celle-ci pour faciliter ses propres objectifs». (Mowday, Steers & Porter, 1979 : 26, traduction libre). Cet engagement initialement unidimensionnel a lieu lorsque «l'identité de la personne [est liée] à l'organisation» (Sheldon, 1971 : 143; cité par Mowday, Steers & Porter, 1979 : 225, traduction libre) et quand «les buts de l'organisation et ceux de l'individu s'intègrent ou sont congruents» (Hall, Schneider & Nygren, 1970 : 176, cité par Mowday, Steers & Porter, 1979 : 225, traduction libre).

Une représentation graphique du processus d'engagement attitudinal est présentée à la figure 2. Les conséquences comportementales vont influencer les conditions futures qui contribueront au changement de l'état psychologique (i.e. une attitude plus ou moins engagée). Autrement dit, pour identifier un engagement attitudinal, les chercheurs vont repérer les antécédents et les conséquences liés au comportement engagé.

Figure 2 :  
L'engagement attitudinal selon Allen et Meyer (1991)  
—— : relation directe  
----- : relation réursive



Les représentants de cette perspective sont nombreux, même si celle-ci est somme toute récente. Parmi eux, il convient de souligner l'apport de Porter, Steers, Mowday &

Boulian (1974), Buchanan (1974) et Steers (1977). Le premier groupe de chercheurs a étudié le lien entre l'engagement et la rétention des employés. Buchanan a soulevé que l'engagement serait en réalité formé de plusieurs composants, notamment l'identification, la participation et la loyauté. Pour sa part, Steers a examiné les antécédents et les conséquences d'un modèle d'engagement (Klein, Molloy & Cooper, 2009).

Jusqu'à l'apparition du modèle intégrateur de Allen et Meyer (1991), la communauté scientifique se divise en deux visions diamétralement opposées de l'engagement, soit: l'engagement comportemental (ou calculé), associé à la notion d'intérêt, et l'engagement attitudinal, limité à la seule dimension affective (par exemple : Mowday, Porter & Steers, 1982) (Panaccio, 2009). Malgré plusieurs recherches au cours de ces années pour appuyer chacune des parties, la perspective comportementale avait des adeptes de moins en moins nombreux dans les années 80, au profit de la perspective attitudinale. La principale cause vient de l'opérationnalisation de la perspective comportementale. Essentiellement, cela revient à dire que l'individu doit obligatoirement agir (ex : rester ou quitter l'organisation) et répéter un comportement engagé pour qu'il soit associé à son engagement, ce qui ne semble pas être l'explication concrète du processus. En effet, un comportement (par exemple : rester/quitter l'entreprise) ne reflète pas toujours le sentiment de l'employé. La loyauté ou le devoir d'un employé peut aussi s'exprimer en quittant l'entreprise (se sacrifier pour son bien), contrairement à ce qui est attendu dans la théorie comportementale (i.e. la loyauté s'exprime en restant dans l'entreprise). Selon Allen et Meyer (1991), l'engagement comportemental se caractérise comme «un processus de rationalisation ou d'autojustification des comportements qui peut s'appliquer à n'importe quelle forme d'engagement attitudinal» (Panaccio, 2009), plutôt qu'un moyen d'interpréter un comportement engagé.

Cette vision opposant comportement et attitude de l'engagement n'est cependant pas mutuellement exclusive avec les autres perspectives que les auteurs avaient de l'engagement. En effet, pendant que le concept gagnait en popularité, plusieurs chercheurs se sont questionnés sur la possibilité des dimensions multiples et, par la suite, des cibles multiples.

### *La perspective multi-formes*

Un engagement multi-formes est un engagement constitué de plusieurs dimensions («multi-dimensionnel») pour le définir dans son entier. Puisque cette théorie s'est déployée en même temps que le concept de l'engagement organisationnel, il va sans dire qu'elle a été développée à l'origine sous une perspective comportementale.

La première chercheuse à emprunter cette voie sera Helen P. Gouldner (dans *Dimensions of organizational commitment*, 1960). Dans cet article, Gouldner présente deux formes d'engagement organisationnel soit l'intégration cosmopolitaine et l'introjection organisationnelle. La première dimension est «la mesure à laquelle un individu est actif et se sent faire partie des divers niveaux d'une organisation particulière et sera aussi actif dans d'autres organisations» (Gouldner, 1960 : 468, traduction libre). La seconde est « [...] la mesure à laquelle l'image de soi idéale de l'individu comporte un certain nombre de qualités et de valeurs approuvées par l'organisation» (Gouldner, 1960 : 468, traduction libre). La conclusion de son étude soutient l'hypothèse qu'il existe une différence entre l'engagement aux valeurs de l'organisation et l'engagement à l'organisation dans son ensemble. Par la suite, Etzioni (1961, cité par Klein, Molloy & Cooper, 2009) développe une typologie de l'engagement calculé basée sur les types de contrôles organisationnels et l'utilisation du pouvoir pour gérer les employés (i.e. participation morale avec le pouvoir normatif, participation calculatrice avec le pouvoir de la rémunération et la participation aliénante avec le pouvoir coercitif). Kanter (1968, cité par Klein, Molloy & Cooper, 2009) fait la même déduction par rapport aux différentes typologies, avec quelques exceptions près. Ce qu'il convient de retenir est que, contrairement à Etzioni, Kanter voit une interrelation entre les différentes dimensions de l'engagement.

Il convient de rappeler ici que la perspective comportementale a été abandonnée peu à peu pour laisser la place à la perspective attitudinale. Or, l'approche multi-formes a été pensée pour la perspective comportementale. Mais celle-ci a été assurément pertinente puisque la contribution faite par ces auteurs (avoir un engagement économique, social, comportemental et psychologique) a été adaptée à la perspective attitudinale. À ce sujet, elle constitue encore aujourd'hui une des bases de la théorie de l'engagement organisationnel.

Les principaux travaux faits sur le sujet correspondent au modèle à trois dimensions de O'Reilly et Chatman (1986) et à celui d'Allen et Meyer (1991).



Landry (2009) écrit que pour O'Reilly et Chatman, l'engagement est un lien psychologique attachant l'individu à son organisation. Ces chercheurs détectent trois dimensions à l'engagement : l'identification, l'internalisation et l'acquiescement. Ce sont des «bases» ou motifs pour engendrer de l'attachement. L'identification est le «processus par lequel un individu intègre certains attributs, mobiles ou caractéristiques de l'organisation» (Landry, 2009) sous l'incidence d'un désir d'affiliation. L'internalisation est la «congruence des valeurs de l'individu avec celle de l'organisation» (Landry, 2009). L'acquiescement se déroule lorsque «l'individu adopte certaines attitudes et comportements afin d'obtenir un bénéfice particulier» (Landry, 2009). Un individu serait donc engagé pour l'une ou l'autre de ces trois raisons.

Par la suite, Allen et Meyer (1991) construisent un nouveau modèle, à trois dimensions lui aussi. Mais au lieu de chercher directement les antécédents de l'engagement (les causes, comme O'Reilly et Chatman), le modèle se base sur l'état d'esprit (*mindset*) de la personne engagée. Ce sont ces états d'esprits qui possèdent des antécédents, créant une pression pour lier l'individu à la cible d'engagement. Ils sont caractérisés par une dimension affective (la personne désire rester dans l'entreprise), normative (la personne doit rester dans l'entreprise) et de continuité (la personne reste dans l'entreprise car elle se sent obligée). Le modèle sert originellement à ne prédire qu'une seule conséquence à l'engagement : la rétention des employés. Toutefois, il sera vite utilisé dans beaucoup d'autres situations pour finalement devenir le modèle de prédilection pour expliquer l'engagement organisationnel.

Bien entendu, puisque ce modèle se révèle hautement important, il sera décrit plus en profondeur dans une section ultérieure. Par contre, pour illustrer leur approche du concept, certaines définitions de l'engagement faites par de précédents auteurs avec lesquels Allen et Meyer se sont basés pour créer les trois dimensions de leur modèle sont présentées plus bas. Ces définitions caractérisent l'une ou l'autre de ces dimensions. Le modèle d'Allen et Meyer est défini selon trois dimensions soit l'engagement affectif, normatif et de continuité.

L'engagement affectif renvoie à «l'attachement émotionnel, à l'identification et à la participation à l'organisation» (Allen & Meyer, 1991 : 67, traduction libre). Allen et Meyer catégorisent certaines définitions de l'engagement dans la dimension affective : «partisan, attachement affectif aux buts, aux valeurs et à l'organisation pour sa valeur propre, indépendamment de sa valeur purement instrumentale.» (Buchanan 1974 :

533; cité par Allen & Meyer, 1991 : 64, traduction libre) ; «la force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans l'entreprise» (Mowday, Steers & Porter, 1979; cité par Allen & Meyer, 1991 : 64, traduction libre).

L'engagement normatif renvoie à un fort sentiment d'obligation de rester dans l'entreprise. D'autres définitions de l'engagement dans la littérature ont détecté cette dimension : une personne «considère moralement bien de rester dans une compagnie, sans égard au nombre d'ateliers de perfectionnement ou de satisfaction que l'organisation lui offre» (Marsh & Mannari, 1977 : 59; cité par Allen & Meyer, 1991 : 66, traduction libre) puisqu'elle croit «que c'est moralement bien de faire cette chose [i.e. rester dans l'entreprise]» (Wiener, 1982 : 421; cité par Allen & Meyer, 1991 : 66, traduction libre). L'engagement normatif, c'est aussi «la totalité des normes de pression intériorisées qui poussent à agir conformément à la rencontre des buts et intérêts propres aux organisations» (Wiener, 1982 : 421; cité par Allen & Meyer, 1991 : 66, traduction libre). De plus, Wiener & Vardi (1980) ont fait ressortir certaines caractéristiques pour définir cet engagement : «une personne doit être loyale à son entreprise, elle doit faire des sacrifices en son nom et ne doit pas la critiquer» (Wiener & Vardi, 1980 : 856; cité par Allen & Meyer, 1991 : 67, traduction libre).

L'engagement de continuité renvoie au fait de poursuivre ses activités (par exemple : rester dans l'entreprise) suite à la connaissance du coût si l'on devait les arrêter (par exemple : partir de l'entreprise); c'est donc un engagement par défaut. De ce fait, l'engagement de continuité ressemble énormément à l'engagement calculé de Becker (à ne pas confondre avec la perspective comportementale). Deux définitions de l'engagement de continuité prises dans la littérature antérieure ont été choisies: «la conscience de l'impossibilité de choisir une identité sociale différente [...] en raison des immenses pénalités impliquées au final» (Stebbins, 1970 : 527; cité par Allen & Meyer, 1991 : 65, traduction libre); «l'engagement est lié à la probabilité qu'un employé quittera son travail et impliquera des sentiments d'attachements psychologiques, indépendamment de l'affect» (Farrell & Rusbult, 1981 : 79; cité par Allen & Meyer, 1991 : 65, traduction libre).

### ***La perspective multi-cibles***

La perspective multi-cibles s'est développée un peu plus tard, autour des années 1970. Elle stipule qu'un individu peut être engagé simultanément envers plusieurs

cibles, qu'elles soient organisationnelles ou non. Notamment envers le client, le syndicat, et son équipe, pour ne citer que quelques exemples.

Les principaux travaux sur l'engagement multi-cibles sont élaborés par Reichers (1985). Ce chercheur souligne que l'entreprise ne forme pas un tout unique mais qu'au contraire, elle est constituée de plusieurs entités, chacune étant de possibles cibles d'engagement ayant leurs propres valeurs et visées.

En fonction de la cible dans l'organisation, l'engagement organisationnel peut être envers une relation d'échange lorsque la cible est une autre personne (ex : supérieur hiérarchique), un groupe de personnes (ex : une équipe de travail) et/ou un objet social diffus (ex : l'organisation). Il peut aussi se faire envers une idée que l'on voudrait atteindre lorsque la cible est un objet plus abstrait comme la vie professionnelle (ex : la carrière), un comportement précis (ex : le service à la clientèle), un changement organisationnel (ex : SAP) et/ou un but organisationnel (ex : la performance) (Landry, 2009).

D'autres recherches ont démontrées que l'individu peut aussi être engagé envers des cibles à l'extérieur de l'entreprise comme la famille, des ordres professionnels, des parties politiques, des organisations religieuses, etc (Morrow, 1983; Randall, 1988; Reichers, 1985; Zaccaro & Dobbins, 1989; cité par Klein, Molloy & Cooper, 2009).

Mais le fait d'être engagé simultanément envers plusieurs cibles fait ressurgir un dilemme; ces cibles ne doivent pas avoir d'objectifs ou de valeurs contradictoires (demandes incompatibles) (Randall, 1988, cité par Klein, Molloy & Cooper, 2009) car il y a une limite aux ressources d'un individu (ex : temps, attention, etc) (Ilgen & Hollenbeck, 1991, cité par Klein, Molloy & Cooper, 2009). Dans ce cas, l'une des cibles recevra tous les bénéfices, au détriment de l'autre; dans le cas contraire, l'engagement serait «additif» (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

### **L'intégration des recherches (autour des années 2000)**

Au tournant du siècle, plusieurs études avaient été faites mais peu étaient concluantes. Elles étaient invariablement incapables de définir exactement le concept de l'engagement ou n'étaient pas reconnues par la communauté scientifique. Au début, on voyait l'engagement comme un comportement et pourtant, la perspective comportementale a laissé sa place à la perspective attitudinale. Pour ce qui est du

concept unidimensionnel, il a été oublié pour des avenues plus prometteuses, comme les approches multi-cibles et multi-formes.

C'est à cette conclusion que sont arrivés plusieurs auteurs lors de méta-analyses pour résumer, clarifier et intégrer les recherches précédentes. Lors de ces recherches, ils ont quand même remarqué certaines convergences et distinctions dans le concept. Par exemple, Riketta (2005) et Meyer, Becker et Van Dick (2006) font la distinction entre l'engagement et l'identification, un construit à ce point similaire à l'engagement qu'il arrivait souvent qu'on ne puisse les distinguer (Klein, Molloy & Cooper, 2009). De même, Meyer et al. (2004) font la distinction entre l'engagement et la motivation, un autre construit que l'on a confondu avec l'engagement.

C'est ainsi que Meyer et Herscovitch (2001), en poussant plus loin le modèle de Allen et Meyer (1991), ont pu proposer une définition qui est généralement retenue (voir au tout début de ce chapitre) car elle se rapproche le plus de la réalité: une «force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles» (Meyer & Herscovitch, 2001 : 301, traduction libre).

En définitive, même si plusieurs points restent encore obscurs, le concept de l'engagement a énormément évolué depuis les tous premiers travaux de Becker. En attirant l'attention sur le manque d'analyse formelle, Becker agit à titre de déclencheur. Les chercheurs ont pu remarquer cette lacune et y travailler. Enfin, lorsqu'un auteur parle d'engagement, le lecteur peut savoir plus précisément de quoi il est question.

Cependant, il reste encore à se demander pourquoi ce soudain besoin de définir l'engagement. Ce terme était autrefois largement utilisé et accepté par nombres de chercheurs. La prochaine section montre l'importance de l'engagement, qui se traduit par la nécessité d'avoir une définition claire de ce concept.

## **L'engagement aujourd'hui**

### **En tant qu'inclination naturelle de l'être humain**

L'importance de l'engagement a été prouvée lorsque des études ont pu démontrer qu'autant l'employeur que l'employé sortent gagnants lorsqu'il y a engagement de la

part de ce dernier<sup>9</sup>. Cette promesse se base sur deux prémisses : l'engagement fait partie de la nature humaine et devient de plus en plus crucial dans notre environnement où les changements se suivent et se répètent.

Les individus sont généralement «prédisposés» à s'engager et à espérer quelque chose en retour (toute forme d'engagement) dans leurs relations. Un employé sera donc un être engagé car il est épigone.

La première explication vient du livre de Nesse (2001), cité par Meyer (2009), *Evolution and the capacity for commitment*. Selon lui, les êtres humains sont motivés par quelque chose de plus fort que des intérêts personnels et rationnels. L'engagement, ou plutôt la capacité à créer des relations d'engagement, résulterait de notre longue évolution et aurait eu une valeur de survie pour nos ancêtres. L'humain aurait trouvé, à travers les actes d'engagement, une façon d'influencer les autres à s'engager à leur tour envers lui. Cette aptitude, dans la mesure où l'individu peut aussi identifier et éviter les tricheurs (ceux qui profiteront de l'échange pour leur bénéfice personnel), permet de créer une structure sociale dans laquelle les intérêts de la collectivité sont promus (ex : aider ceux qui font partie du même groupe que nous).

Toujours dans une même approche évolutive, Lawrence et Nohria (2000), dans leur ouvrage *Driven : How human nature shapes our choices*, définissent que l'être humain possède 4 clés qui influencent notre comportement et nos interactions avec les autres. Ces clés sont perçues comme des besoins fondamentaux de l'être humain. Ces 4 clés sont le besoin d'acquiescer, de créer des liens, d'apprendre et de se défendre. L'un de ces besoins, la nécessité de créer des liens avec les autres, n'est pas si singulière puisqu'elle avait déjà été évoquée à plusieurs reprises par Maslow (1943), dans sa pyramide des besoins, et par Deci et Ryan (1985), dans leur théorie de l'auto-détermination. Baumeister et Leary (1995) ont même montré que le besoin de créer des liens avec les autres est un besoin vital pour tout être humain. Notamment, les individus ont un besoin compulsif de satisfaire leur réseau de connaissances et que ce besoin est un comportement qui s'étudie dans toutes les cultures. Qui plus est, il est possible d'observer de sérieux dommages psychologiques suite à sa privation.

Finalement, il faut aussi savoir que l'identité (terme similaire à l'engagement affectif) d'un individu provient en partie de ses relations avec les autres car elle lui permet de

---

<sup>9</sup> Cependant, ce ne sera pas n'importe quel engagement qui sera profitable pour les deux parties. Cela peut dépendre de la cible, de la force, du type d'engagement, etc. Ce point sera explicité plus loin.

développer ses valeurs personnelles. Selon différentes théories sur l'identité sociale, chacun s'identifiera à un groupe d'une manière totalement naturelle et inconsciente, de façon à satisfaire ses besoins, tel que celui de l'amour-propre et de l'appartenance.

Maintenant qu'il a été établi que toute personne est engagée et qu'un employé s'engagera éventuellement envers une cible d'où découlera son comportement au travail, il reste à savoir comment l'employeur compte s'investir pour tirer le maximum de bénéfices de sa relation avec son employé.

### **Différentes définitions**

En parcourant le cours de l'évolution des études traitant de l'engagement, nous pouvons observer une panoplie de définitions. Sachant que certaines d'entre elles sont plus pertinentes pour comprendre le concept accepté actuellement, il est possible de retrouver le fil conducteur. Revoyons donc plus attentivement les auteurs les plus marquants ayant contribué à la construction du modèle retenu, soit le TCM.

Pour commencer, Becker (1960), il y a plus de 50 ans, nous apportait la première définition de l'engagement : «l'engagement est un comportement conforme à une idée directrice» (Becker, 1960 : 32). Kanter (1968, cité dans Klein, Molloy & Cooper, 2009) étudiera les bases de l'engagement, puis O'Reilly et Chatman (1986) poursuivront sa vision en s'aidant de la taxonomie de Kelman (1958) pour développer un engagement attitudinal de type multi-formes. Les trois bases, quoiqu'elles réfèrent à des antécédents de l'engagement plutôt qu'à l'engagement lui-même (les bases renvoient au questionnement «pourquoi l'individu serait engagé» et non «qu'est-ce que l'engagement»), font quand même mention d'un point primordial : l'engagement est un «lien psychologique» unissant l'individu à l'organisation et se générant sous l'influence de trois motifs différents. Finalement, Reichers (1985) précise qu'il peut y avoir plus d'une cible à l'engagement en expliquant d'entrée de jeu qu'il y a plusieurs cibles à l'engagement organisationnel; «l'organisation, dans l'engagement organisationnel, n'est pas une entité abstraite, monolithique et dépersonnalisée, mais se compose plutôt de coalitions et de constituants dont chacun épouse un unique ensemble de valeurs et d'objectifs qui peuvent être en conflit avec les objectifs et les valeurs d'autres groupes organisationnels» (Klein, Molloy & Cooper, 2009 : 24). Du point de vue d'un employé, l'engagement organisationnel devient une «coalition de plusieurs engagements à différents groupes» (Reichers, 1985; cité dans Klein, Molloy & Cooper, 2009).

L'engagement organisationnel se caractérise par une attitude (l'état psychologique abordé plus tard par Allen et Meyer) face à la relation employé-employeur et qui a une implication sur la décision de rester ou de partir de l'entreprise. Cette attitude se génère par le biais de trois causes différentes (bases) et peut s'appliquer à plusieurs cibles à la fois, ces dernières pouvant se faire compétition. Elle peut, par exemple, être la volonté de mettre plus d'effort dans l'atteinte d'une cible pour accéder à une conséquence espérée (ex : bonus).

Cependant, pareille conception de l'engagement n'explique pas clairement ce qu'est, que de se sentir engagé. En réalité, même aujourd'hui, les auteurs ne peuvent s'accorder sur le nœud de l'explication; l'engagement est vu parfois comme un investissement/échange, d'autres fois comme une force, mais la plupart du temps comme un lien.

L'investissement ou l'échange est de type économique, comportemental, social ou une combinaison de plusieurs de ces types. On qualifie l'engagement d'échange quand «l'individu attend ou a déjà reçu quelque chose provenant de la cible d'engagement et qui possède une valeur à ses yeux, l'engagement étant le résultat de l'obligation d'échanger et/ou le désir d'obtenir quelque chose de valeur» (Klein, Molloy & Cooper, 2009 :11). L'investissement quant à lui «n'oblige pas à échanger mais il y a espoir qu'il y aura un futur résultat valorisant qui sera perdu ou diminué si le comportement ou la relation n'est pas poursuivi» (Klein, Molloy & Cooper, 2009 : 11).

L'engagement est aussi vu comme une force interne (intrinsèque à l'individu) qui crée un lien. Selon Allen et Meyer (1991, cité dans Klein, Molloy & Cooper, 2009), les antécédents de l'engagement créent une pression, expérimentée comme un état d'esprit (affectif, normatif ou de continuité) qui déterminera l'attitude de l'individu face à sa cible d'engagement.

L'inverse de cette définition a cependant plus de poids : l'engagement serait le lien ou l'attachement psychologique, résultant de la force des antécédents, de l'individu à l'organisation. Il existe plusieurs raisons qui expliquent pourquoi la définition de «lien» est privilégiée: la «force» brouille la frontière entre les antécédents et l'engagement; les perceptions (liens) sont plus distinguables et plus tangibles (et donc plus facilement mesurables) que la «force» (pression intangible); le «lien» perçu laisse aussi sa place au raisonnement individuel, ce qui explique pourquoi il existe une variation dans une même situation, chez différentes personnes. De plus, la notion de force peut faire

rappeler plusieurs éléments de motivation (ex : objectifs, valeurs, intérêts, besoins) connus dans la littérature des comportements organisationnels (Latham & Pinder, 2005; Pinder, 1998; cité dans Solinger, Olffen & Roe, 2008).

### Définition choisie pour l'engagement

#### *Le Modèle à Trois Composants ou Three component model (TCM) d'Allen et Meyer*

Le modèle d'Allen et Meyer devient un fondement dans la littérature organisationnelle car il est à la fois le travail le plus riche et intégrateur que l'on connaisse. L'engagement est finalement perçu comme une attitude : «l'état interne d'une personne qui précède et guide ses actions, englobant ses sentiments, croyances et inclinations comportementales» (Ajzen, 2001; Ajzen & Fishbein, 1980; Cagly & Chaiken, 1993; cité dans Solinger, Olffen & Roe, 2008 : 72). Elle consiste aussi en l'évaluation cognitive de la cible vers laquelle les comportements seront dirigés.

Le modèle de Allen et Meyer (1991) se nomme le «modèle à trois composants». Il faut faire ici attention à cette distinction : les trois dimensions sont des composants de l'engagement et non des types d'engagement car des «types» implique l'exclusivité mutuelle, ce qui n'est pas le cas pour le TCM. Les trois composants sont effectivement distinguables, mais ils peuvent tous être expérimentés en même temps, à différents niveaux (ex : un sentiment de devoir et un fort désir, sans sentir d'obligation) (Allen et Meyer, 1991). Ces composants sont en réalité des états psychologiques : un sentiment relié à l'émotivité, au devoir et aux obligations.

Un peu plus haut dans le texte, les trois dimensions du modèle d'Allen et Meyer (1991) ont été décrites par différentes définitions antérieures dans la littérature concernant l'engagement en général. Reprises par ces auteurs, ces descriptions les ont aidés à construire leur conception de l'engagement organisationnel. Voici donc leur définition formelle.

L'engagement affectif (*Affective Commitment* : AC) est «l'attachement émotionnel permettant de s'identifier et de participer<sup>10</sup> à l'organisation» (Allen & Meyer, 1991 : 67). L'employé veut continuer son emploi, il échange par désir. Le AC est mesuré à l'aide de l'outil *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) développé par Porter et al.

---

<sup>10</sup> Participation: degré auquel le travail est central à la personne et à son identité (Lawler & Hall, 1970 cité par Riketta & Dick, 2009)



(1974) ou un dérivé de cette échelle, le *Affective Commitment Scale* (ACS) développé par Meyer et Allen (1990) (Riketta & Dick, 2009).

L'engagement normatif (*Normative Commitment* : NC) est le « sentiment d'obligation de poursuivre son emploi » (Allen & Meyer, 1991 : 67). La personne doit rester dans l'entreprise car il en va de son code moral (devoir). Le NC est mesuré à l'aide de l'outil *Normative Commitment Scale* (NCS) développé par Meyer et Allen (1984). Cependant, cette échelle de mesure reste encore problématique car l'étude du NC n'est pas encore assez développée.

Il faut aussi faire attention aux ressemblances entre les concepts du AC et du NC car leurs conséquences au niveau comportemental sont similaires bien que les intentions (antécédents) ne le soient pas. La difficulté de les distinguer est indubitable, mais il existe une subtile différence : dans le cas du devoir (NC), l'employé a toujours une préoccupation de s'assurer de l'existence d'un échange équitable entre lui et l'entreprise. Cela n'existe pas dans le cas d'un engagement affectif. De plus, en engagement normatif, l'employé voudra « payer sa dette » et quand celle-ci sera payée, il ne sentira plus d'obligation de s'investir à nouveau et sera libre de choisir s'il veut rester ou non dans l'entreprise.

Finalement, l'engagement de continuité (*Continuance Commitment* : CC) est la « conscience des coûts [et bénéfiques] associés au départ de l'entreprise » (Allen & Meyer, 1991 : 67). Ces coûts peuvent être inconscients au départ (par exemple, les habiletés de l'employé peuvent perdre de leur valeur avec le temps sur le marché de l'emploi) mais ce n'est que lorsque l'employé prend conscience du coût qu'engendre son départ de l'entreprise (par exemple, le fait qu'il soit moins bien payé) que cela devient de l'engagement de continuité (la reconnaissance du coût ou de la perte d'investissement est primordiale). L'employé a donc besoin de rester s'il ne veut pas payer le prix. Le CC sera mesuré à l'aide de l'outil *Continuance Commitment Scale* (CCS) développé par Meyer et Allen (1984).

Si l'on résume la définition de l'engagement à travers la perspective du TCM, cela se traduit par quelque chose qui (1) lie l'employé; (2) varie en force et (3) possède une cible (Klein, Molloy & Cooper, 2009). Puis Meyer et Herscovitch ont repris le terme général du TCM en 2001 pour qu'il puisse avoir une utilisation beaucoup plus globale en tant que profil d'engagement, en comprenant dans leur définition toutes les différentes relations entre le AC, le NC et le CC. Ils décrivent l'engagement en général

comme «une force qui lie les individus à une ligne de conduite et qui découle d'une ou plusieurs cibles» (Meyer & Herscovitch, 2001 : 301, traduction libre). Bien que la définition du lien soit plus appropriée que celle de force (voir plus haut pour une explication), celle-ci a été choisie dans ce travail pour caractériser l'engagement organisationnel puisqu'elle touche deux caractéristiques essentielles : le fait qu'OC puisse avoir plusieurs cibles et qu'il soit une attitude qui mène à un comportement. Selon cette définition, il faut cependant faire attention pour bien différencier où commence l'attitude d'engagement, car les attitudes et les comportements ont une influence mutuelle (revoir la définition de la théorie de l'engagement attitudinal).

### ***Le modèle à quatre dimensions de McGee et Ford***

Le modèle de McGee et Ford est plutôt un complément au TCM qu'un modèle en soi. En 1987, ces chercheurs présentent l'idée que l'engagement de continuité serait en fait la combinaison de deux sous-dimensions : l'engagement de continuité – hauts sacrifices perçus (CC :HiSac pour *Continuance Commitment : High Sacrifice*) et l'engagement de continuité – manque d'opportunités perçus (CC : LoAlt – pour *Continuance Commitment : Low Alternative*).

LoAlt représente le fait d'être conscient qu'il n'existe pas d'alternatives ou qu'il en manque ailleurs, que ce soit un autre poste dans son organisation ou sur le marché du travail en général. Cette sous-dimension est donc fortement corrélée avec les compétences et les habiletés de l'employé pouvant être recherchées pour d'autres postes intéressants. Il est pertinent de noter que LoAlt possède une corrélation inverse au AC.

HiSac représente les sacrifices personnels associés au départ de l'organisation, par exemple le fait de perdre ses bonus ou ses privilèges acquis à travers le temps. Cette fois-ci, cette sous-dimension possède une corrélation positive avec le AC. L'une des portées de ce postulat est que sa relation avec d'autres variables associées au AC, comme la rétention du personnel, est beaucoup plus forte que LoAlt.

Bien que l'idée fasse partie de la littérature organisationnelle depuis 1987, lorsque le TCM a été formulé en 1991, elle n'était toujours pas approuvée. Depuis, les études utilisent parfois le TCM, d'autres fois le modèle à quatre dimensions de McGee et Ford, comme ce qui a été préconisé dans ce travail.

## Concepts similaires à ne pas confondre avec l'engagement

Il existe de nombreuses définitions de l'engagement et si plusieurs d'entre elles ont aidé à forger le concept tel qu'on le connaît aujourd'hui, elles confondent souvent les limites avec d'autres variables similaires, que l'on identifie plutôt comme ses antécédents et ses conséquences. Il est donc important à ce stade de faire certaines distinctions pour éviter les confusions et faciliter la compréhension de chacun de ces autres construits.

- *Identification/ internalisation*

L'identification et l'internalisation sont deux types d'attachement<sup>11</sup>; ils déterminent donc l'engagement affectif. L'internalisation, dans la majorité des textes scientifiques, est souvent comprise dans le concept d'identification à cause de la ressemblance des deux concepts, ce qui explique pourquoi ce travail n'abordera que l'identification.

L'identification apparaît selon Kelman (1958 cité par Allen & Meyer, 1991) lorsqu'une personne adopte une attitude ou un comportement dans le but d'être associé à une relation satisfaisante et déterminante de son identité avec une autre personne ou groupe qui affiche des valeurs similaires (influence émotionnelle). Bref, la personne «s'auto-catégorise»: elle pense posséder ou veut posséder les mêmes caractéristiques qu'un groupe et essaie d'en faire partie en continuant à agir de la même façon que les autres membres de ce groupe. Les raisons pour lesquelles une personne veut s'identifier peuvent être nombreuses : le prestige de l'organisation, sa spécialisation et ses valeurs, la fiabilité des relations avec la direction et la complicité avec les collègues (Théories de l'identité personnelle de Tajfel & Turner, 1986 et de l'auto-catégorisation de Turner, 1987, cité par Vandenberghe, 2009). L'identification est nécessaire à toute personne car elle permet de combler certains besoins, tels que le besoin d'estime de soi ou d'affiliation.

L'internalisation, toujours selon Kelman, se produit lorsqu'une personne assimile une attitude ou un comportement (externe) comparable à son propre système de valeurs (influence cognitive).

---

<sup>11</sup> «L'attachement est le lien entre deux individus, basé sur leurs expériences et sur la sécurité et le confort que l'un attend recevoir de l'autre» (Bartholomew, 1990; Bowlby, 1969; Hazan & Shaver, 1987; Simpson & Rholes, 1998, cité par Bergman, Benzer & Henning, 2009)

L'identification facilite les rapports interpersonnels, mais l'internalisation des objectifs et les valeurs de l'entreprise sont plus fortement reliés à la performance.

- *Satisfaction au travail*

La satisfaction au travail est l'évaluation plus ou moins positive (ou négative) des variations entre les caractéristiques réelles et désirées de son travail (Lawler & Porter, 1967) et qui résulte en un état affectif (Riketta & Dick, 2009, cité par Morrow, 2011). On mélange souvent ce construit avec l'engagement, mais ce dernier est beaucoup plus global, reflétant l'attachement à l'organisation dans son entier (objectifs et valeurs) tandis que la satisfaction au travail se concentre sur les tâches. L'engagement a aussi l'avantage d'être un concept beaucoup plus stable dans le temps (Mowday, Steers & Porter, 1979).

- *Motivation*

L'engagement et la motivation sont deux concepts perçus par une majorité de gens comme étant énormément analogue, voir même équivalent. Comme il a été mentionné dans la partie «Historique», l'engagement organisationnel, au début des recherches, permettait de prédire la rétention du personnel, et depuis son utilité s'est étendue jusqu'à pouvoir expliquer la performance au travail et les comportements citoyens discrétionnaires (OCB). Il en va de même pour la motivation : la motivation au travail permettait de prédire la performance et depuis, elle touche aussi à la rétention du personnel (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

Cette ressemblance va jusque dans la définition des concepts. Pinder (1998 : 11, cité par Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004 : 992) décrit la motivation au travail comme «un ensemble de forces énergétiques qui proviennent de l'individu lui-même ou d'au-delà de sa personne, qui produisent un certain comportement relié au travail et qui déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée de ce comportement». L'engagement (voir la définition de Meyer & Herscovitch, 2001) et la motivation sont donc tous deux des forces, mais la motivation détient une implication beaucoup plus large que l'engagement. Les «forces» qui produisent de l'engagement seraient partie intégrante de la motivation. Cette distinction occasionne néanmoins un autre problème : la limite entre la fin de l'engagement et le reste du processus de motivation (l'engagement étant perçu comme un «antécédent» à la motivation dans le modèle de Meyer, Becker & Vandenberghe (2004)) est souvent floue et arbitraire. Pareille

ambiguïté n'est nullement étrangère au paradoxe de la personne engagée mais non motivée.

- *L'implication au travail (work engagement) et le job embeddedness*

Le terme de l'engagement au travail (*work commitment*) ressemble à s'y méprendre à celui de l'implication au travail (*work engagement*) car, un peu comme la motivation, l'implication est considéré dans la culture populaire comme étant relativement similaire à l'engagement. Mais une distinction claire est faite dans les recherches scientifiques au niveau du comportement organisationnel. L'implication au travail est un concept encore plus récent et a été développé pour sa signification contraire à l'épuisement professionnel (*job burnout*). Il se définit comme le fait d'«être empli d'énergie et complètement consacré à son travail» (Hallberg & Schaufeli, 2006 : 119, cité par Riketta & Dick, 2009 : 86, traduction libre) ou «être empli d'un état de motivation affective positif» (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001 : 417, cité par Riketta & Dick, 2009 : 86, traduction libre). Il existe aussi trois dimensions pour l'implication au travail : la vigueur, l'attachement et l'absorption.

Le *job embeddedness* est une variable englobant les raisons pour lesquelles un employé décide de rester dans une entreprise. Elle représente, pour une personne, «1) ses liens avec les autres personnes, équipes ou groupes; 2) ses perceptions de son adéquation avec l'emploi, l'organisation et la communauté; et 3) ce qu'elle dit devoir sacrifier si elle quitte son emploi» (Mitchell, Holtom, Lee and Sablinski & Erez, 2001 : 1102, cité par Riketta & Dick, 2009 : 87, traduction libre). De ces trois dimensions, liens, adéquation, et sacrifices, la dernière ressemble au concept du CC. Le *job embeddedness* prédit donc aussi l'intention de quitter et les départs volontaires, d'où son lien avec l'engagement organisationnel. Cela ressemble à un filet dans lequel un individu reste collé.

## L'engagement organisationnel

### Comment fonctionne l'engagement

Pour comprendre l'engagement organisationnel, il faut savoir comment celui-ci fonctionne. Quels sont les mécanismes sous-jacents qui expliquent qu'une personne devienne engagée ? En réalité, le concept de l'engagement vient d'un mélange de plusieurs théories antérieures et dont chacune d'elles décortique ses rouages.

Il sera question au départ des différentes théories dans la littérature organisationnelle qui expliquent un concept précis, ce qui nous amènera de plus en plus près d'une compréhension globale de l'engagement. Les auteurs de ces théories sont ce qu'on appelle des précurseurs de l'engagement. Puis, d'autres auteurs raffineront notre compréhension du concept en poussant plus loin le construit lui-même, précisant ses particularités et ses limites.

### *Théories prédecesseurs*

#### *L'engagement en tant qu'échange*

Comme expliqué précédemment, l'engagement peut être vu comme un lien entre un individu et une cible dont l'investissement/échange dans ce lien est de type économique, comportemental et/ou social. De ce fait, il convient de dire que l'engagement se base sur un mécanisme de première importance : l'échange entre les deux entités. Un échange, pour garder ses caractéristiques propres, doit être réciproque (à des degrés plus ou moins élevés). Deux auteurs ont développé la théorie de l'échange : Gouldner (1960) et Blau (1964).

#### *La Norme de Réciprocité - Auteur principal : Alvin W. Gouldner (1960)*

Dans un contexte de relations interpersonnelles, Gouldner soutient qu'il existe une norme de réciprocité basée sur deux préceptes : «1) une personne doit aider ceux qui l'auront aidé et 2) une personne ne doit pas faire de tort à ceux qui l'auront aidé» (Gouldner, 160 : 171, traduction libre). Le principe de réciprocité se base donc sur les notions de «dette» et d'«obligation» créées par un échange de bénéfices ou de faveurs entre les individus. Ainsi, la réciprocité agit comme une fonction régulatrice dans le temps entre un comportement passé de la part d'un «donneur» et une obligation pour l'autre partie, le «receveur», de payer sa dette. Elle structure l'interaction sociale entre les individus.

Gouldner divise la réciprocité en trois concepts pour mieux comprendre la valeur (qualité) de l'échange : l'équivalence - la valeur de ce qui sera redonné est plus ou moins équivalente à ce qui a été donné, l'immédiateté – la période de temps entre la réception d'un bénéfice et son paiement, et l'intérêt – la motivation de l'individu dans l'échange dyadique, i.e. intérêt personnel, intérêts mutuels ou intérêts autres.

### *Théorie de l'échange social - Auteur principal : Peter M. Blau (1964)*

Blau (1964) est l'auteur fondamental de la théorie de l'échange sociale telle que nous la connaissons aujourd'hui. Sa vision de l'échange social se base sur la théorie de la réciprocité de Gouldner ainsi que sur quelques ajouts personnels. Puis Liden et al. (1997) y feront quelques ajustements, qui seront décrits dans le texte qui suit.

Blau revient ainsi sur la théorie de la réciprocité de Gouldner en affirmant qu'au contraire, il se peut qu'il n'y ait pas toujours de réciprocité dans une relation d'échange social et cela, dans deux cas typiques : quand ce qui a été donné ne comporte pas de valeur en soi ou quand il ne peut y avoir de retour d'échange. De plus, Cropanzano et Mitchell (2005) ont ajouté le fait que ce n'est pas tous les individus qui valorisent la norme de réciprocité, même si elle est pratiquement universelle (cela dépend des valeurs de chacun ou de sa culture).

Par conséquent, lorsqu'il n'y a pas de retour régulier dans l'échange, la fréquence d'offres de valeur diminue, ce qui entraîne une diminution dans l'efficacité de la relation. Selon Blau, il doit y avoir initiation et réciprocité dans une relation dyadique comme celle entre un employé et son organisation, et si «une personne essaie et essaie, mais que le partenaire ne met pas autant d'effort, la relation ne va nulle part». De plus, si la relation est plus ou moins réciproque (l'échange n'est pas équivalent), cela engendrera des sentiments négatifs.

Blau a aussi décrit qu'il existait deux types d'échanges interpersonnels : la relation d'échange économique et la relation d'échange social. Le premier type implique un échange relativement concret, de court terme et majoritairement économique, de style donnant-donnant. Le deuxième type d'échange implique des échanges socio-émotifs, où l'attachement est beaucoup plus personnel et les obligations sont ouvertes dans le long-terme, car ce type d'échange correspond à une identification que l'employé ressent envers son employeur. L'épuisement émotionnel, dû entre autres à l'investissement et aux coûts personnels engendrés, empêche le développement de ce type d'échange.

Finalement, Liden et al. (1997) révèlent l'existence d'une relation de réciprocité dans l'échange gestionnaire-subordonné située sur un continuum, passant d'une réciprocité négative (où il y aurait échange de torts entre les individus) à une réciprocité équilibrée (une relation positive qui inclut une bonne et une mauvaise qualité d'échange), puis à

une réciprocité généralisée (une forme plus développée de réciprocité positive). Ici, une réciprocité négative ne renvoie pas à un mauvais LMX, mais plutôt à une relation de réciprocité qui n'est pas reconnue traditionnellement comme étant une relation de LMX.

#### L'engagement en tant qu'attitude motivée

L'engagement est souvent vu comme un synonyme de la motivation et les raisons de cette ressemblance problématique ont été exposées dans la partie consacrée aux concepts similaires. Il faut cependant comprendre que puisque l'engagement organisationnel fait partie de la motivation, plusieurs théories de la motivation au travail s'appliquent aussi bien à l'engagement organisationnel et permettent même de grands éclaircissements. Ces théories sont le produit du travail conjoint des auteurs Deci et Ryan ainsi que de Meyer, Becker et Vandenberghe.

#### *Théories de la satisfaction des besoins et de l'auto-détermination (Self-Determination Theory - SDT) de la motivation - Auteurs principaux : Edward L. Deci et Richard M. Ryan (1985)*

Selon Deci et Ryan, un comportement comporte trois possibilités : il peut être non motivé, être l'objet d'une motivation externe et/ou être le fruit d'une motivation interne. Ce dernier cas a particulièrement intéressé les auteurs car en faisant un choix qui n'a ni influence externe, ni interférence avec l'environnement, la personne choisit un comportement pour sa valeur propre. La motivation résultant de la satisfaction de ce choix apportera un fonctionnement optimal (ex : performance), un meilleur bien-être et une meilleure santé psychologique puisqu'il correspondra exactement aux besoins intrinsèques de l'individu. C'est pourquoi la SDT stipule que les situations édifiantes<sup>12</sup> seront recherchées même, et surtout, en l'absence de récompenses externes.

Ces besoins<sup>13</sup> sont de trois ordres : ce sont les besoins d'autonomie (i.e. avoir l'impression d'être libre de faire une activité, d'être le maître de sa vie et d'agir en harmonie avec soi-même), de compétence (i.e. le fait de vouloir produire un effet et/ou de faire une différence dans son environnement et de produire un résultat valorisant dans l'exercice de ses tâches) et d'affiliation (i.e. l'individu se sent accepté par son

<sup>12</sup> Deci et Ryan affirment que l'être humain va rechercher ce genre de situations car c'est dans sa nature de chercher à grandir, à apprendre et à s'adapter. Il a donc besoin de situations propices pour évoluer.

<sup>13</sup> Il existe aussi bon nombre d'autres théories sur la satisfaction des besoins et la motivation que génère leur satisfaction (voir Maslow et Herzberg). Cependant, la SDT a été choisie entre toutes pour son influence beaucoup plus directe sur l'engagement organisationnel.



groupe d'appartenance – besoin d'interagir, de connecter avec les autres et de pouvoir s'occuper d'un autre que soi). Ces besoins psychologiques sont innés et universels, quoiqu'ils diffèrent quelque peu dans le temps et selon la culture et l'expérience de chaque individu. Lorsqu'il y a internalisation de l'environnement, ceux-ci sont mieux satisfaits et cela, par conséquent, favorisera une motivation interne. Voici comment chacun de ces besoins peut être comblé.

Pour assouvir pleinement son besoin d'autonomie, la personne doit évaluer les activités externes, conclure qu'elles sont congruentes avec sa personnalité et son identité, puis décider de les internaliser (processus qui n'a lieu que lorsqu'elles lui correspondent). En agissant en concordance avec son propre système de valeurs, cette personne se sent autonome de choisir l'action qui lui convient dans le contexte spécifique.

Les besoins de compétence et d'affiliation découlent de ce sentiment d'autonomie. Plus une personne recevra de récompenses inhérentes à l'activité pour laquelle elle ressent de la compétence, plus la perception d'autonomie sera élevée car le comportement valorisé sera supporté (internalisation des actions produites par une tierce personne). De plus, le sentiment d'autonomie sera aussi encouragé lorsque la personne connaît un sentiment de sécurité et d'affiliation face à la figure d'autorité (internalisation d'une attitude externe).

La théorie de la satisfaction des besoins, comme il vient d'être expliqué plus haut, se résume ainsi : si la personne internalise son environnement, alors ses besoins intrinsèques seront satisfaits, ce qui résultera en une motivation interne. Dans le cas contraire, les influences environnementales occasionneront une motivation externe.

La SDT fait ensuite le lien entre chacune des trois dimensions du TCM. En effet, la motivation interne entraîne un engagement affectif puisqu'ils sont tous les deux corrélés avec l'internalisation (le AC étant «l'attachement émotionnel pour s'identifier») et l'appréciation de quelque chose pour sa valeur intrinsèque. Par la suite, le CC étant la «conscience des coûts associés au départ de l'entreprise», il résulte des contraintes de l'environnement et donc, d'une motivation exclusivement externe. Finalement, la SDT permet d'avoir une autre perspective de NC. Le NC étant un «sentiment d'obligation de continuer son emploi», il peut provenir autant d'une motivation interne qu'externe. Sachant que le comportement d'une personne vivant un engagement normatif s'appuie sur la notion de devoir, ce dernier ne découle pas forcément de

l'intériorisation du système de valeurs, mais tout simplement de son acceptation. Il est aussi à noter qu'aucune des dimensions du TCM n'est reliée à la non-motivation car cette dernière implique que l'individu n'a aucunement conscience de ses besoins intrinsèques, ni des influences de son environnement.

### *Études à approfondir*

L'engagement organisationnel, même si plusieurs études traitent de ce sujet, ne véhicule pas la même approbation chez tous les chercheurs. Bien qu'il semble y avoir consensus quant à son action générale sur les individus, sa propre définition et ses dimensions semblent être encore des points de tergiversation. Par conséquent, plusieurs études récentes n'ont pas pu être encore approuvées par le milieu de recherche. Ce qui suit représente donc certaines découvertes repris par nombre d'auteurs et qui parvient à faire un sens dans la littérature.

Tel que rapporté par les auteurs Cheng et Stockdale (2003), Randall (1993) fait le lien entre l'étude de Hofstede (1980a, 1983) «Value Survey Module» (VSM) et l'engagement organisationnel (les auteurs spécifient par contre que c'est plutôt l'engagement affectif, qui est mesuré par l'OCQ de Porter et al., dont il est question dans ce cas). Le VSM généralise la culture d'un pays par le biais de 4 dimensions :

- l'éloignement du pouvoir : répartition inégale du pouvoir dans les institutions et les organisations;
- l'évitement de l'incertitude : malaise et évitement des situations incertaines et ambiguës;
- l'individualisme/collectivisme : la préférence pour un cadre social où les gens prennent soin d'eux-mêmes et de leur famille immédiate versus un milieu où l'on met l'accent sur les valeurs du groupe et la loyauté envers le groupe et la famille;
- la masculinité/féminité : la valorisation de l'affirmation de soi, l'acquisition d'argent et de biens et l'offre amoindrie de soins aux gens versus la valorisation de l'égalité entre les sexes et l'attention offerte aux gens et à leur qualité de vie.

(Cheng & Stockdale, 2003 : 466-467, traduction libre).

Randall, dans son étude de 1993 (cité par Cheng & Stockdale, 2003), conclut que le AC sera plus élevé dans les cultures qui auront un plus faible niveau de conformité,

c'est-à-dire une culture plus individualiste, plus tolérante à l'ambiguïté (i.e. bas niveau d'évitement d'incertitude), et moins autoritaire (i.e. répartition égale du pouvoir, décentralisation des pouvoirs). Car lorsque les gens sentent pouvoir agir librement, leur attachement à l'organisation est beaucoup plus émotif (voir explication de l'autonomie, dans la théorie de la satisfaction des besoins). De même, le besoin d'éviter l'incertitude se manifeste par une culture réglementée, qui favorise plus la loyauté que l'attachement. Randall suppose aussi que la culture féminine, en se basant sur des pays reconnus pour posséder ce type de valeurs, tels que la Suède et la Norvège, valorise la tendance à la sympathie, ce qui peut laisser sous-entendre des liens affectifs forts avec l'organisation.

En continuant dans cette même vague d'idées, des conclusions peuvent être tirées pour les autres dimensions de l'engagement organisationnel. En regardant d'autres cultures, on peut supposer que les gens de nature collectiviste vivront un plus haut niveau d'engagement normatif, par le biais de leur culture de loyauté et d'obligation envers l'identité du groupe. Aussi, les individus qui vivent un engagement de continuité viendront forcément d'une culture individualiste et masculine, dû à la prédominance de l'instrumentalité et aux comportements agentiques de leur culture.

Lawler (1992) a aussi apporté une contribution à travers sa théorie du processus du choix. Il affirme qu'un individu aura un attachement (affectif) plus fort pour les petites entités ou groupes (ex : petit groupe de projet par rapport à l'entreprise dans son ensemble) car il a constaté que plus ces groupes sont près de l'individu, plus celui-ci aura l'impression de s'identifier et de contrôler son environnement. La proximité faisant ici référence tant au niveau «physique» (les gens dans le groupe sont près de l'individu, ils le côtoient) qu'au niveau de la similarité des valeurs (il y a plus de chance que les individus dans un groupe de travail aient des valeurs semblables entre eux; déjà, ils ont comme point commun les valeurs du projet, en plus de celles promues par l'entreprise). Bien entendu, si les raisons qui poussent un individu à s'identifier (voir définition de l'identification) sont plus fortes dans l'organisation que dans ses petites sous-entités, il est clair que l'identification envers l'organisation sera gagnante.

Pour conclure les avancées intellectuelles dans le domaine de l'engagement organisationnel, il est primordial de faire mention de la percée au niveau des différents profils d'engagement.

Il a été expliqué plus haut que le modèle TCM de Meyer et Allen souscrivait à trois dimensions qui sont en fait des composants de l'engagement et non des types d'engagement. Cette distinction était indispensable à faire car l'engagement d'une personne ne peut être entièrement catégorisé par un état psychologique (*mindset*). En effet, plusieurs variables exercent une force non équivalente et ce, simultanément, sur l'aptitude d'une personne à s'engager (i.e. leurs états psychologiques). Par exemple, l'augmentation des avantages sociaux, tel que la flexibilité d'horaire, peut promouvoir l'engagement affectif en même temps que l'engagement de continuité (car la personne sera attachée émotionnellement à une entreprise qui prend soin de la qualité de vie de ses employés, mais se sentira aussi prise au piège car elle ne veut pas perdre cet acquis).

C'est en se basant sur cette idée que Sinclair, Tucker, Cullen et Wright (2005) ont voulu trouver des profils d'engagement (i.e. un mélange de *mindsets* qui caractériserait l'engagement – plus proche de la réalité - d'une personne). Puisque peu d'études concluantes ont eu lieu sur le NC, les auteurs ont proposé neuf types hypothétiques d'engagement entre le AC et le CC, variant d'un engagement fort à faible, comme l'on voit dans le tableau 1 de la page suivante. Le AC et le CC, à chaque croisement, agiraient ensemble sur une personne, créant à chaque fois une synergie bénéfique ou destructrice, selon le principe d'équifinalité<sup>14</sup>.

Tableau 1 : Profils organisationnels

Engagement affectif	Engagement de continuité		
	Fort	Moyen	Faible
Fort	Dévoué	Impliqué	Attaché
Moyen	Investi	Allié	Satisfait
Faible	Pris au piège	Agent libre	Non engagé

Selon les recherches, 4 types de profil ont pu être prouvés : le dévoué, l'allié, l'agent libre et le complaisant. Il a été prouvé que l'«agent libre» est le profil obtenant un score

<sup>14</sup> Le principe de l'équifinalité implique qu'il peut y avoir plusieurs permutations des variables, ici le AC et le CC, dans le but d'avoir des objectifs élevés, comme la performance organisationnelle. Ainsi, il n'y aurait, selon cette approche, pas de combinaison optimale.

plus bas quant à la notation de la performance par le superviseur et les comportements citoyens (OCB). Par la suite, le principe d'équifinalité a pu faire ses preuves dans cette étude car les autres résultats ne sont pas assez significatifs pour dire qu'il existe une réelle différence entre eux.

Il a été supposé que le profil «dévoué» est le plus fort (en notation de la performance par le superviseur et l'OCB) puisque le AC prédit fortement la performance et les comportements citoyens. Pour ce qui est des profils «allié» et «complaisant», les résultats des études diffèrent encore plus, de même que la théorie (il n'y a pas de consensus sur le type d'influence que le CC exercerait sur le AC). Pour Meyer et Herscovitch (2001), puisque le taux de CC est plus bas, le profil «complaisant» recevrait une notation plus élevée que l'«allié». Cette déduction provient du fait que ces auteurs perçoivent le CC comme un sentiment de captivité, et que ce sentiment négatif générerait un entraînement vers de bas pour les effets de AC. Tandis que pour les auteurs Rusbult et Farrell (Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrell, 1983; cité dans Sinclair, Tucker, Cullen & Wright, 2005), le CC devrait amplifier les effets de AC (le profil «allié» reçoit une notation plus élevée que le «complaisant») car les employés auraient le sentiment qu'ils sont gagnants à rester dans l'entreprise. L'employé pourrait donc aborder le CC de façon positive en négligeant la perte d'un investissement. Dans cet optique, l'employé procède plutôt à une évaluation cognitive de sa relation d'échange en évaluant les bénéfices de rester plus grands que les bénéfices de partir.

### Corrélations

Compte tenu de leurs différences conceptuelles, il semble probable que les états psychologiques qui reflètent les trois composants de l'engagement se développeront comme des antécédents très différents et auront des implications différentes pour les comportements relatifs au travail autre que le taux de rotation des employés.

(Allen & Meyer, 1991 : 68, traduction libre)

Cette citation d'Allen et Meyer signifie qu'un état d'esprit sera toujours généré différemment, car même s'il ne représente qu'un composant de l'engagement, il trouvera racine dans différents aspect de l'employé (son attachement affectif, sa perception des coûts engendrés ou son sentiment d'obligation) et de son milieu ambiant (organisation, culture). C'est pourquoi l'on dit que la «nature» de l'état d'esprit ou de l'état psychologique d'une personne diffère.

Des trois *mindsets*, l'engagement affectif a été le plus étudié car il représente la variable qui crée les liens les plus fiables et forts en engagement organisationnel (Cohen, 2003; Allen & Meyer, 1996, Meyer et al., 2002; cité dans Solinger, Olffen & Roe, 2008), et ses relations avec d'autres variables comportementales sont beaucoup plus diversifiées (Meyer & Herscovitch, 2001; Stanley et al., 1999, cité dans Solinger, Olffen & Roe, 2008). L'aspect positif est que le AC est très bien connu des chercheurs et des organisations qui cherchent à le promouvoir, et ces derniers lui accordent tellement d'importance qu'il est souvent perçu comme le cœur du concept de l'engagement organisationnel (Solinger, Olffen & Roe, 2008). Ainsi, les antécédents étudiés pour le AC sont très nombreux comme peut témoigner le tableau à la figure 4 de la page suivant. Cependant, comme le disait Reichers (1985; cité dans Allen & Meyer, 1991), ces recherches ne sont pas plus utiles puisqu'elles sont non systématiques et donc encore plus difficiles à résumer et à analyser.

Puisqu'il ne faut pas oublier les deux autres dimensions, toutes aussi importantes que le AC et dont les effets sont solidaires (ou liés), ce travail abordera une vision plus générale des variables en corrélation avec chacune des dimensions de l'engagement organisationnel. Représentée à la figure 3, une tentative de modélisation des relations de l'engagement organisationnel, basé sur le modèle de Allen et Meyer (1991) et le modèle de la méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) est illustré pour donner une vue d'ensemble des interrelations de toutes les dimensions de l'engagement avec d'autres variables.

Tableau 2 : Antécédents à l'engagement organisationnel affectif

Socialisation	Changements organisationnels	Pratiques des ressources humaines	Relations interpersonnelles	Relations employé-organisation	Autres antécédents
<b>Facteurs préalables à l'entrée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>propension à expérimenter le AC</b></li> <li>- <b>exploration de sa carrière</b></li> <li>- <b>connaissance de l'emploi</b></li> <li>- <b>personnalité proactive</b></li> <li>- <b>collectivisme<sup>15</sup></b></li> </ul>	Réorganisation interne : <ul style="list-style-type: none"> <li>- automatisation pour accroître la maîtrise du procédé opérateur</li> <li>- cercle de qualité de tutorat, de formation et de groupes basés sur les bonis</li> <li>- Équipes (+/-)</li> </ul>	Évaluation des performances et des promotions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des rendements antérieurs et des promotions</li> <li>- Sans effet</li> <li>- Système perçu d'évaluation des connaissances</li> </ul>	Leadership : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traits idéaux pour les chefs d'entreprise</li> <li>- Leadership spirituel</li> </ul>	Soutien organisationnel à des fins personnelles	Satisfaction au travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sans effet</li> </ul>
<b>Facteurs à l'embauche :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>premières expériences de travail favorable (i.e. clarté dans le rôle, défis dans le travail, intégration</b></li> </ul>	Fusion et acquisition : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusion (-)</li> <li>- Être acheté par une autre organisation (-)</li> </ul>	Formation et rémunération : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation (sans effet)</li> <li>- Collectivisme</li> <li>- cercle de qualité de tutorat, de formation et de groupes basés</li> </ul>	Collègues : <ul style="list-style-type: none"> <li>- comportements de citoyenneté organisationnel de ses collègues</li> </ul>	Support organisationnel perçu : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support général</li> <li>- Support émotionnel des familles des employés</li> </ul>	Intentions de quitter (-)

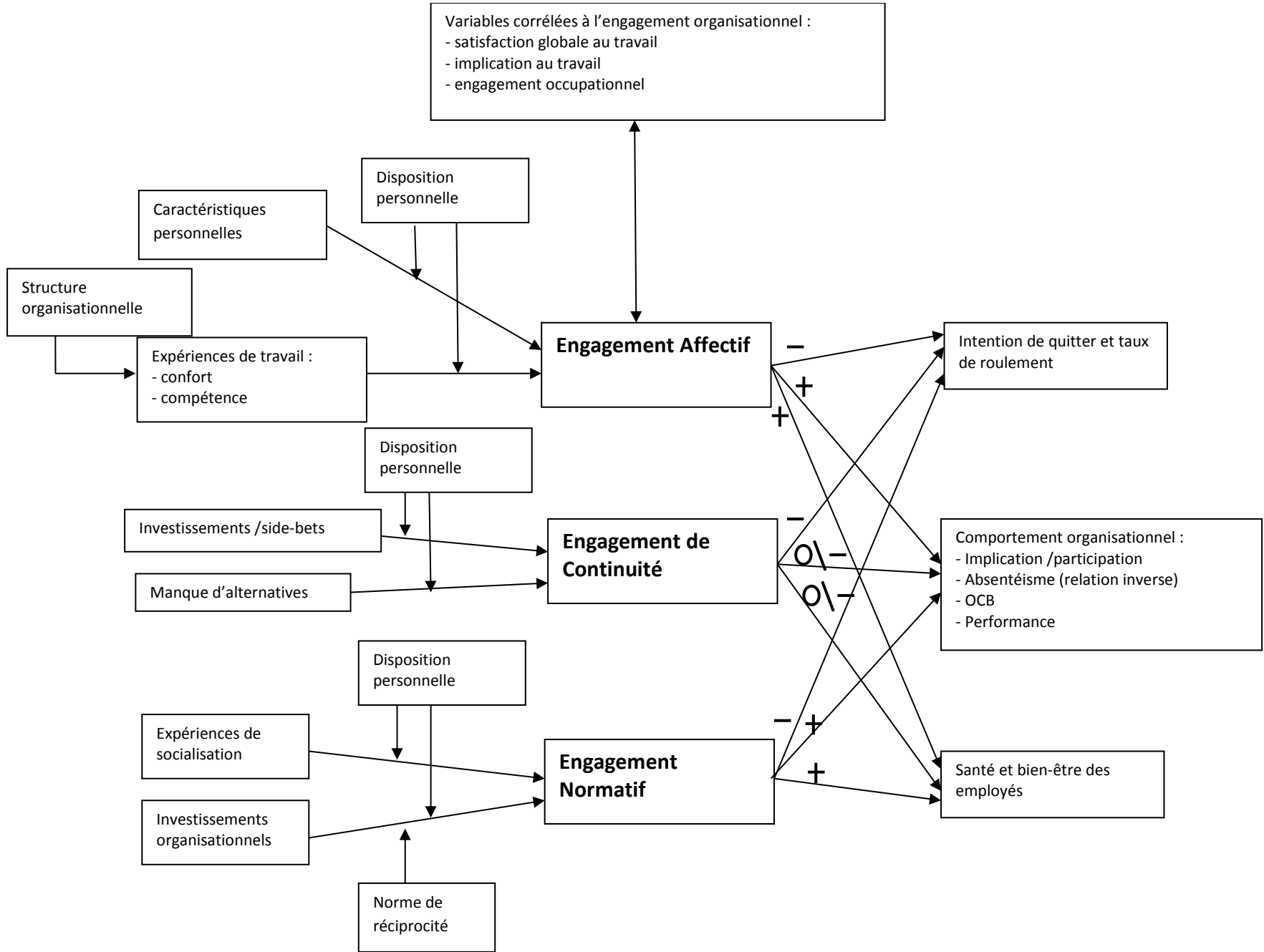
<sup>15</sup> De faibles valeurs collectivistes avec un salaire élevé et l'autonomie au travail augmentent le AC. Au contraire, des valeurs collectivistes élevées avec un salaire bas et l'autonomie d'emploi diminuent le AC.

<p><b>sociale)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>attentes rencontrées</b></li> <li>- <b>soutien des pairs ou d'un mentor</b></li> </ul>	<p>sur les bonis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- implication dans la transformation du système de rémunération</li> </ul>			
<p>Syndicalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sans effet</li> </ul>		<p>Mentorat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formes variées</li> </ul>	<p>Reproductibilité du contrat psychologique (-) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Échange social juste et <i>job embeddedness</i></li> </ul>	<p>Engagement organisationnel</p>
<p>Relocalisation géographique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sans effet</li> </ul>		<p>Climat organisationnel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harcèlement (-)</li> </ul>		

Note : Les antécédents augmentent le AC, sauf en cas d'indication contraire



Figure 3: Variables corrélées à l'engagement organisationnel



Sans faire de distinction entre les antécédents et les conséquences, les variables corrélées ont été étudiées comme pouvant faire office de ces deux fonctions. Meyer et al. (2002) résumant la situation en disant qu'il n'y a pas de consensus sur l'ordre de causalité de ces variables. En effet, la majorité des chercheurs vont vouloir connaître s'il existe un lien de «corrélation» entre deux variables et non une direction dans ce lien, ce qui crée dans la littérature une sorte de désaccord. Cependant, pour les trois variables corrélées mentionnées dans le modèle (la satisfaction globale au travail, l'implication au travail et l'engagement occupationnel), l'effet est effectivement bidirectionnel (d'où la flèche qui pointe dans les deux directions) et, de plus, vise tout particulièrement l'engagement affectif dû à la caractéristique émotionnelle qui les unit. Il est à noter que la satisfaction «globale» au travail est constituée de la satisfaction de la paie, de ses collègues, des promotions, de la supervision, du travail, ainsi qu'une satisfaction intrinsèque et extrinsèque et que, dans son ensemble, cette satisfaction est la corrélation la plus forte avec le AC.

### **Antécédents**

Comme expliqué précédemment, chaque *mindset* a des antécédents plus particuliers à sa nature. Seules les dispositions personnelles auront un impact global car elles modulent (impact direct = corrélation moyenne avec l'engagement) les relations de cause à effet dans le cas des antécédents à l'engagement organisationnel, au moyen des perceptions ou des expériences personnelles. Ces dispositions sont des caractéristiques de la personnalité de l'employé, telles que le besoin d'accomplissement, d'affiliation, d'autonomie, d'éthique au travail, de contrôle (voir le centre interne ou externe du contrôle), de centralité du travail (dans sa vie personnelle) et d'auto-efficacité.

Pour le AC, il existe deux types particuliers d'antécédents : les caractéristiques personnelles et les expériences de travail.

Les caractéristiques personnelles sont de nature plutôt démographique et n'ont qu'une faible relation positive avec le AC; ce sont l'âge, le sexe, l'éducation, l'état civil et l'ancienneté dans l'organisation ou dans son poste.

Finalement, de tous les antécédents, ce sont les expériences de travail qui ont le plus d'influence sur le AC, car ce sont des expériences qui sont basées sur les besoins et/ou valeurs des employés. Meyer et Allen (1991) se sont basés sur le modèle des facteurs de motivation de Herzberg (1966) pour les catégoriser (cette distinction a par

la suite été suivie, bien que ce n'était au départ qu'une suggestion pour avoir une meilleure compréhension): il y a les expériences de travail qui satisfont le besoin de se sentir confortable dans l'organisation, autant physiquement que psychologiquement (par exemple, la confirmation des spéculations avant d'entrer dans l'organisation, l'équité dans la distribution de récompenses, la fiabilité de l'organisation, le soutien organisationnel, la clarté du rôle, l'absence de conflits et la considération de son supérieur), et les expériences de travail qui contribuent à augmenter le sentiment de compétence de l'employé dans son rôle (par exemple, l'accomplissement, l'autonomie, l'équité des récompenses basées sur les performances, les défis dans le travail, l'envergure du poste, les possibilités d'avancement, l'opportunité de pouvoir s'exprimer, la participation à la prise de décision et le sentiment d'importance dans l'organisation). De plus, lorsque les expériences de travail rencontrent (adéquation) les dispositions personnelles de l'employé (par exemple, il y a satisfaction des besoins, utilisation des habiletés et expression des valeurs), il s'ensuit un plus fort et profond attachement.

Plus spécifiquement, lorsque l'organisation offre son support à son employé en le traitant équitablement et en lui offrant un leadership fort, elle s'assure de promouvoir une relation la plus fortement positive au AC.

Les structures organisationnelles, comme la décentralisation et la formalisation des politiques et procédures, quant à elles, ont une influence plutôt indirecte à travers certaines expériences de travail associées à ces structures, comme les relations employés-supérieur, la clarté du rôle et le sentiment d'importance personnelle.

Pour le CC, tout ce qui peut faire monter les coûts perçus d'un départ de l'organisation est considéré comme un antécédent. Ces coûts sont abordés comme l'union de deux visions : un coût peut être l'accumulation d'investissements (les *side-bets* de Becker, représentés par CC : HiSac) ou le manque d'alternatives d'emploi (CC : LoAlt).

Les investissements peuvent avoir trait directement ou indirectement au travail, que ce soit la perte de temps et d'efforts à acquérir des compétences non transférables, de perdre des avantages attrayants, de renoncer aux privilèges donnés par l'ancienneté ou de déraciner sa famille et de perturber ses relations personnelles. Plus il y a d'investissements au travers du choix d'une conduite à adopter par un individu, plus celui-ci se sentira « piégé » car il ne voudra pas perdre ces investissements (quoique l'intensité de ce sentiment soit propre à chacun). C'est ainsi qu'il arrive très souvent

que les relations entre certains antécédents augmentant le AC soient perçus aussi comme un investissement, et qu'ils augmentent le CC tout autant, comme avec le support organisationnel (relation positive avec le AC et négative avec le CC). Cependant, selon les résultats obtenus de nombreuses études, la relation est toujours plus faible avec le CC qu'avec le AC.

La deuxième option, le manque d'alternatives, est reliée à la perception que l'employé a de son milieu, de sa profession et de ce que d'autres personnes dans sa position sont en mesure de recevoir. Ainsi, qu'il se sente bien ou pas dans sa position, c'est le fait d'avoir la liberté de choisir autre chose (ou la non liberté, le fait encore une fois de se sentir piégé) qui crée le CC. Cette variable est propre au CC, et donc, chaque fois qu'un sentiment de manque d'alternatives est ressenti, il y a une corrélation fortement positive.

Pour le NC, la relation avec les antécédents est quelque peu plus complexe. Ses antécédents viennent d'un mélange de ceux du AC et du CC. Par exemple, plusieurs vont dériver des expériences de travail vus comme antécédents du AC. Le sentiment créé peut dans certaines circonstances amener à un sentiment d'obligation à être redevable, ce qui est la définition même du NC. Ainsi, les antécédents du NC seront sensiblement les mêmes que ceux du AC et du CC (avec une corrélation dans la même direction que le AC), mais avec un niveau d'impact moins élevé car ils passent par l'intériorisation de la norme de réciprocité et d'expériences personnelles. C'est pourquoi l'on a défini les antécédents de NC comme étant tout ce qui a trait aux expériences de socialisation ou aux investissements organisationnels.

Les expériences de socialisation sont inévitables pour tout individu; elles commencent dès son jeune âge, lorsqu'il observe son entourage et prend certains modèles, ou qu'il reçoit des récompenses et des punitions dans le but d'encourager un certain comportement (l'apprentissage social). Dans ce cas, elles sont le résultat de pressions causées par la famille ou la culture dans laquelle baigne l'individu (avant l'entrée dans l'organisation, c'est ce qu'on appelle la socialisation familiale ou culturelle). Puis, l'apprentissage à l'aide d'expériences se poursuit à son entrée dans l'organisation (c'est l'intériorisation des normes de l'organisation, i.e. socialisation organisationnelle). La socialisation rend la personne loyale à des valeurs ou des normes acceptées dans la société.

Les investissements organisationnels surviennent lorsque, évidemment, l'organisation «investit» dans son employé, que ce soit un investissement qui fournit sur le moment un emploi à l'individu (ex : les coûts d'une formation) ou un investissement à long terme (ex : payer les frais de scolarité dans le but d'augmenter les compétences d'un employé déjà en poste). Lorsque la personne reconnaît ces coûts, i.e. qu'elle a internalisé la norme de réciprocité, il se crée un déséquilibre dans la relation employé-organisation qui ne peut être rétabli qu'en créant une dette pour l'employé envers son organisation. L'employé se sent donc l'obligé de son organisation, tant et aussi longtemps qu'il n'a pas acquitté sa dette.

Cependant, puisque la relation des antécédents avec le NC est plutôt faible et donc difficile à mesurer, ces informations sont beaucoup plus théoriques qu'empiriques, les recherches étant souvent peu concluantes. L'une des pistes de recherche pour expliquer ce phénomène serait que les différences individuelles, par le biais de l'intériorisation de la norme de réciprocité, sont plus prononcées et affaiblissent donc la force des relations de NC. Différentes études (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000; Wasti, 1999; cité dans Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), basées sur les valeurs culturelles de Hofstede (1980), ont pu démontrer que les différences individuelles sont corrélées positivement au NC.

### **Conséquences**

Avant d'expliquer un à un les différentes conséquences de l'engagement organisationnel, il convient de se souvenir que ce dernier est un concept multidimensionnel. Comme le fait remarquer les multiples flèches dans le modèle de la figure 5, si chaque dimension de l'OC a une influence indépendante sur chaque comportement conséquent, le fait d'avoir une corrélation entre chaque dimension générera une modération du comportement conséquent par les autres dimensions. Par exemple, un haut CC empêche l'employé de partir car il ne veut pas perdre ses acquis et les conséquences générées par le sentiment d'être prisonnier ne changera pas, peu importe la force du AC et du NC. Cependant, si le CC est bas, cela signifie seulement que l'employé ne se sent pas attaché à l'organisation et non qu'il voudra automatiquement quitter l'organisation; cette volonté ne sera déterminée que par l'influence que le AC et le NC aura sur l'employé, en l'occurrence un bas niveau dans les deux dimensions. Ainsi, un haut taux de AC et de NC pourra perturber l'incidence de CC sur les variables conséquentes lorsque ce dernier a un taux relativement faible.

### *Les bons côtés*

La raison pour laquelle l'engagement organisationnel a intéressé de plus en plus de chercheurs se résume aux bénéfices que les deux parties de la relation employé-organisation peuvent en tirer. L'engagement organisationnel est une bonne chose lorsqu'il permet de concilier les objectifs de partis originellement contraires.

Ainsi, l'organisation apprécie que ses employés souhaitent poursuivre leur travail chez elle à long terme, s'impliquent, soient moins absents, plus performants et puissent offrir plus de comportement discrétionnaires (OCB). Effectivement, comme le montre le modèle de la figure 5, plus l'engagement augmente, qu'il soit de type AC, NC ou CC (suite à une volonté, un devoir ou une obligation), moins ils quitteront ou auront l'intention de quitter. Ce qu'on appelle « les intentions de quitter » est la seule variable sur laquelle chacune des dimensions de l'engagement s'accorde en prédisant le même résultat. Prédire ce comportement grâce à l'engagement organisationnel est une valeur sûre car non seulement l'OC est-il la meilleure variable pour annoncer les intentions de quitter des employés, la découverte et l'utilisation d'OC n'ont eu lieu qu'à cause de la relation entre ces deux variables (seule « utilité » d'étudier l'OC lors de la naissance du construit), d'où toute l'importance de leur relation. Il faut cependant faire la distinction entre la force de chacune des relations : le AC possède la corrélation la plus forte, puis vient le NC et finalement, le CC est peu significatif (CC :HiSac étant plus fort que CC :LoAlt). Pour ce qui est des autres comportements, seuls le AC et le NC possèdent une corrélation positive (l'inverse pour les absences), le AC ayant un lien plus fort que le NC; un employé se sentant engagé affectivement ou par devoir mettra plus d'effort au travail et s'impliquera donc beaucoup plus (moins d'absences) (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). En termes d'évaluation de la performance par le superviseur, Meyer et al. (1989) ont clairement déterminé que le AC y était relié positivement et que le CC y était relié négativement (Allen & Meyer, 1991). Pour l'OCB, comme le prédisait Morrison (1994), les employés étant fortement engagé par un AC ou un NC auront tendance à définir leur travail d'une manière plus large, considérant d'autres tâches comme faisant partie de leur contrat de travail (ce qu'on appelle un comportement hors-rôle) (Allen & Meyer, 1996). Pour le CC, la relation est soit nulle ou négative. Par exemple, un employé se sentant « prisonnier » de l'organisation fera le minimum du travail qu'on attend de lui, tout juste les tâches pour pouvoir rester dans l'entreprise (i.e. pour ne pas se faire congédier), mais cela est

souvent bien insuffisant et non productif. Cette situation est pire encore lorsque l'emploi est catégorisée non durable.

Quant à eux, les employés souhaitent de bonnes conditions de travail et qu'elles correspondent à leurs besoins. Le lien le plus clair entre ces types de besoins et l'engagement a été trouvé avec la santé et le bien-être des employés. Le AC est relié négativement au rapport de stress et de conflits travail-famille (Meyer et al., 2002) et l'on suppose, comme le prédisent Begley et Czajka (1993, cité par Meyer et al., 2002), que le AC pourrait atténuer les répercussions négatives des agents stressants au travail, ce qui améliorerait la santé et le bien-être des employés. Pour ce qui est de NC, peu d'études ont été faites sur le sujet. L'on suppose plutôt que, suite aux résultats obtenus, sa relation devrait être semblable à celle de AC au niveau du sens (positive ou négative), mais possédant un peu moins de force dans ses relations avec les autres variables (par exemple, la relation entre le NC et les conflits travail-famille est près de zéro). Pour conclure, le CC aurait un impact négatif sur la santé et le bien-être des employés car il a une corrélation positive avec le stress et les conflits travail-famille. L'effet d'«emprisonnement» jouerait en lui-même un effet stressant pour l'employé, ce qui altérerait négativement par la suite son bien-être.

### *Les mauvais côtés*

L'engagement organisationnel est habituellement une bonne chose et il faut savoir le promouvoir correctement. Il convient cependant d'avoir une vue globale du concept et de ne pas oublier qu'il existe toujours de petites exceptions. Il existe certaines situations dans lesquelles, pour obtenir les comportements désirés, il faut, au contraire, empêcher sa formation (ou réduire son impact), que ce soit avec un AC, un NC ou un CC. Voici donc quelques points à ne pas oublier pour lesquels il faut savoir doser le bon niveau d'engagement (ou le non engagement) dans le but d'avoir performance et bien-être des employés.

- Lorsque la cible d'engagement est problématique. Par exemple, si l'organisation n'est pas éthique ou que la gestion devient abusive.
- Lorsque le niveau d'engagement devient trop élevé. Dans ce cas, il peut arriver que l'employé soit tellement engagé que cela biaise son jugement ou son processus de décision. C'est, entre autres, dans ces moments qu'il ne peut réaliser que la cible d'engagement est problématique comme énoncé dans le point précédent.

- Lorsque l'individu dépasse un niveau excessif de temps et d'effort pour la cible d'engagement. Dans ce cas, cela n'apportera qu'un niveau de stress supplémentaire à l'employé et affectera sa santé (par exemple, le *workaholism* étudié par Burke dans les années 2000 et le *burnout* par Maslach & Leiter, 1997) ou même sa capacité à travailler en contexte de compétition.
- Lorsqu'il existe de nombreuses cibles d'engagement dans l'organisation et qu'elles ont toutes des objectifs très différents.
- Lorsque l'employé possède un trop haut niveau de AC, cela peut être aussi mauvais pour les employés que les employeurs. Effectivement, un employé vivant un fort AC est plus affecté par les fusions et les licenciements et ne voudra pas partir même si cela l'empêche de poursuivre d'autres objectifs de vie (comme poursuivre ses études ou se consacrer à sa famille). De même, pour les entreprises ayant des employés à fort AC, il y aura moins de rotation du personnel, ce qui est bien en théorie. Mais cela peut aussi empêcher une rotation des mauvais employés, ceux qui travaillent moins bien et moins fort, et qui apportent moins à l'entreprise en termes de créativité, d'innovation et de travail d'équipe.

(Becker, Klein & Meyer, 2009, traduction libre)

### **Augmenter les corrélations de CC**

Il a été dit plus haut que la force de corrélation entre les variables (antécédents et conséquences) et l'engagement organisationnel était plus forte dans le cas de AC, ce qui expliquait en partie les nombreuses études faites sur cette dimension plutôt que les deux autres. Le lien de corrélation recherché est majoritairement linéaire dans les études scientifiques. Cependant, pour la première fois, les auteurs Luchak et Gellatly (2007) ont voulu aborder une nouvelle approche : chercher s'il existait une relation non linéaire entre les trois dimensions AC, NC et CC, et trois types de conséquences du travail: le taux de roulement des employés, la fréquence des absences et la performance au travail. Il s'est avéré, selon leurs conclusions, que pour chacun des cas de conséquence au travail, la relation non linéaire de CC était de loin plus précise et prédictive. Une relation non linéaire avec le CC prédit mieux (qu'une relation linéaire) la variation du taux de roulement de 165%, de la fréquence des absences de 443% et de la performance au travail de 154%. Cela se traduit, par exemple pour



l'intention de quitter (taux de roulement), par trois stades pour l'employé. Au début, si le CC est bas, l'employé ne se sent pas contraint et il pense fréquemment à quitter l'organisation. Puis, il est piégé et doit rester s'il ne veut pas perdre ses acquis et donc oublie cette idée. Finalement, lorsque le CC est trop élevé, cela ne réduira plus la motivation de l'employé à quitter l'entreprise et il y pensera à nouveau. Cette conclusion est en accord avec le modèle d'engagement et de motivation de Meyer et al. (2004) qui soutient que les employés étant engagés par un AC ou un CC vivent une motivation différente (AC = motivation interne et centrée sur la promotion; CC= motivation externe et centrée sur la prévention). Aussi, le principe d'équifinalité semble offrir un support additionnel à cette théorie puisque, selon ce fondement, le AC et le CC se doivent d'avoir une incidence équivalente. Ce qui est effectivement le cas dans l'étude de Luchak et Gellatly (2007) si on prend le AC comme relation linéaire et le CC comme relation non linéaire.

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel

Le chapitre du cadre conceptuel est le prolongement de la revue de littérature. Après avoir revisité les classiques ainsi que d'autres articles moins connus mais tout aussi importants de l'engagement organisationnel, nous nous attaquerons aux concepts en corrélation avec notre variable principale, choisis auparavant : le soutien organisationnel perçu, la qualité de l'échange leader-membre, l'épuisement émotionnel et la performance intra-rôle et extra-rôle. Dans le but d'apporter les informations essentielles pour ce travail tout en restant bref, il a été décidé que chacune des variables fera l'objet d'une description en quatre points : sa définition retenue pour les fins de ce travail, une revue des études antérieures pour expliquer comment les auteurs en sont venus à cette perspective, une description de son fonctionnement et finalement, son lien avec ses antécédents et conséquences.

### La qualité de l'échange leader-membre

Le leadership est un champ d'étude très prisé par les chercheurs et les gestionnaires car un leader peut orienter et influencer les autres à accomplir ce qu'il veut qu'ils fassent. C'est donc suite à un grand intérêt porté à son égard que ce sujet a été approfondi pour mener progressivement à l'étude de la qualité leader-membre : «la relation d'emploi caractérisée par des efforts mentaux et physiques, des ressources matérielles, de l'information, et/ou du soutien émotionnel échangé entre le supérieur et son subordonné» (Liden et al., 1997).

### Origine

Ce ne sera qu'en 1973 que Graen et ses collègues décideront d'adopter une nouvelle approche dans l'étude du leadership organisationnel pour se concentrer exclusivement sur le lien de pouvoir dyadique (appelé *Vertical Dyad Linkage Theory* – VDL). Puis en 1982, après quelques années de recherches approfondies sur le sujet, ce concept se formalise par l'obtention de sa première échelle de mesure et d'un nouveau nom plus précis, attribué par Graen, Novak et Summerkamp, pour désigner la relation entre un leader et son subordonné : c'est l'échange leader-membre (*Leader-Member Exchange* – LMX) (Dienesch et Liden, 1986).

Au départ, plusieurs définitions ont été proposées pour le LMX. Il est intéressant d'en aborder quelques-unes dans cette section car, bien qu'elles ne soient pas la définition

officielle retenue, elles désignent souvent une facette qu'a observée et retenue son auteur au sujet de la relation dyadique. Les considérer dans la description du LMX permet donc d'avoir une compréhension plus globale du processus, en réunissant chacun des visions. Dienesch et Liden (1986), dans une méta-analyse font une révisions de plusieurs perspective, mentionnant le degré de confiance (Liden & Graen, 1980), de loyauté (Dansereau et al., 1975), d'influence (Yukl, 1981), d'équité dans l'échange (Hollander, 1980; Jacobs, 1970) ou même d'attraction interpersonnelle (affect) (Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975; Tjosvold, 1984) entre le leader et le membre. Il a aussi été question de la compétence du subordonné (Liden & Graen, 1980) pour caractériser cette relation. Suite à cette énumération, une caractéristique ressort particulièrement dans ce concept : c'est l'idée de «mutualité» dans l'échange entre un leader et un membre. L'échange doit être fait dans la réciprocité pour qu'il soit défini comme un «bon» échange (ou un échange de qualité). Ce point sera discuté plus tard.

Très vite, l'étude du LMX est devenue une question de négociation du rôle. Le rôle d'un travailleur est l'ensemble des attentes assignées à un poste précis que formule des personnes ayant une importance significative. Cette légitimité provient d'une personne pour qui le jugement a un certain poids par rapport à soi (ex : ami ou collègue ou même son subordonné), parce qu'elle possède l'acquiescement général (ex : expert) ou finalement parce qu'elle est un représentant de l'autorité (ex : supérieur hiérarchique) (Ivey & Robin, 1966). Cependant, dans un milieu de travail, une personne doit faire face à des limites de temps et de ressources. Il est donc normal de ne pas agir conformément aux attentes que chaque personne a envers soi et de devoir ainsi choisir un comportement plus ou moins conforme envers le rôle que l'on se fait attribuer.

Ces attentes concernent quatre valeurs bien spécifiques qui forment les dimensions du LMX (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998). En effet, l'échange entre un leader et un membre est évalué selon l'effort mis conjointement dans chacune de ces catégories. Ce sont la contribution, la loyauté, l'affect et le respect professionnel. La contribution est la «perception de la quantité, direction et qualité d'efforts mis dans le travail dans le but d'atteindre un objectif (explicite ou implicite) important pour l'un ou les deux acteurs de la dyade» (Dienesch & Liden, 1986 : 624, cité par Liden & Maslyn, 1998 : 45, traduction libre). Cette dimension est celle ayant la plus forte corrélation avec le travail d'un subordonné car en sachant dès le départ que son supérieur

l'appuiera, l'employé est plus apte à accepter des tâches plus nombreuses et complexes. La loyauté est le fait d'«offrir un support public pour l'autre personne dans la relation dyadique ainsi que pour ses buts» (Dienesch & Liden, 1986, cité par Liden & Maslyn, 1998 : 46, traduction libre); i.e. la confiance. L'affect est «l'affection mutuelle entre les membres de la dyade basée sur les rapports interpersonnels plutôt que sur le travail ou les valeurs professionnelles» (Dienesch & Liden, 1986 : 625, cité par Liden & Maslyn, 1998 : 46, traduction libre). Finalement, le respect professionnel est la «perception que l'autre membre de la dyade s'est bâti une réputation, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, d'excellence dans son travail» (Liden & Maslyn, 1998 : 49, traduction libre). Cette dernière dimension est la seule qui peut se bâtir avant même la relation entre les deux parties et qui s'ajuste au cours de l'échange car elle provient majoritairement d'informations externes (ex : les commentaires d'autres individus – qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation - et les récompenses/reconnaissance professionnelle).

Du point de vue du supérieur, celui-ci évalue son subordonné en fonction des tâches quotidiennes dans un processus que l'on nomme *role-making*. Il explique à l'employé quel est le rôle qu'il doit adopter et si ce dernier agit conformément aux attentes, il obtiendra l'approbation de son supérieur. Lorsqu'il agit selon son rôle, l'employé est en mesure de s'attendre à son tour à ce que son supérieur agisse conformément au comportement qu'il exige. Il pourra donc lui aussi évaluer son supérieur et lui donner ou non son approbation. La relation dyadique ainsi formée se bâtira autour d'évaluations mutuelles pour former une routine comportementale.

Il se peut aussi que le supérieur ne puisse juger ou ne juge pas nécessaire d'agir de la même façon avec tous les employés dans un même groupe sous sa tutelle (Dansereau et al., 1975). Avec certains d'entre eux, il peut agir comme le prescrit son rôle, avec d'autres, il peut baisser ses exigences (échange surtout économique<sup>16</sup>) et avec d'autres encore, les augmenter (échange plutôt social<sup>17</sup>). C'est ce qu'on appelle la différenciation.

---

<sup>16</sup> Échange économique : selon ce que décrit Blau (1964), la relation économique est concrète, de court terme et, comme son nom l'indique, formée d'échanges surtout économiques (Organ, 1990).

<sup>17</sup> Échange social : toujours selon Blau (1964), la relation sociale implique des échanges socio-émotifs, dont le lien est beaucoup plus personnel et basé sur le long terme. Elle fait naître des sentiments tels que la confiance et la gratitude (Organ, 1990).

Ainsi, lors de l'étude du LMX, c'est surtout le niveau de qualité de l'échange dans la relation leader-membre qui retient l'attention. Un bon LMX se caractérise par des échanges de haut niveau de confiance, d'interaction, de support et de récompenses formelles et informelles (Dienesch & Liden, 1986 cité par Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). Une routine d'échanges de qualités se concrétisera donc lorsque chacune des parties n'attend plus d'évaluer l'autre avant d'agir mais a déjà confiance et fait l'effort de lui offrir ce dont il a besoin avant qu'il ne doive l'exprimer. Aussi, lorsqu'il fait une différenciation, le leader divise ses subordonnés en groupes dont l'un a un LMX de meilleure qualité que l'autre. Bref, comme précisé précédemment, un LMX de qualité est composé de plusieurs échanges réciproques.

### Fonctionnement

La qualité des échanges n'est pas une relation binaire, mais plutôt une forme de continuum, partant de la forme la plus forte à la plus faible. L'une comme l'autre de ces extrémités n'est pas meilleure en soi; il s'agit simplement de conjuguer divers éléments dans l'espoir de former la meilleure entente pour les deux parties; une relation de bonne qualité.

Ce sont Sahlins (1972) ainsi que Maslyn et Uhl-Bien (2003) qui, en poussant encore plus loin le concept de réciprocité de Gouldner (1960), créent le continuum de réciprocité que l'on utilise pour évaluer le LMX. Déjà, Gouldner avait divisé la réciprocité en trois concepts pour mieux comprendre la valeur (qualité) de l'échange : l'équivalence - la valeur de ce qui sera redonné est plus ou moins équivalente à ce qui a été donné, l'immédiateté – la période de temps entre la réception d'un bénéfice et son paiement, et l'intérêt – la motivation de l'individu dans l'échange dyadique, i.e. intérêt personnel, intérêts mutuels ou intérêts autres. Sahlins rajoute donc, pour chacune de ces valeurs, trois niveaux de réciprocité : la réciprocité négative, la réciprocité balancée et la réciprocité généralisée.

Une réciprocité négative a lieu lorsqu'une personne marchande et utilise la ruse et la tromperie pour arriver à ses fins. L'équivalence et l'immédiateté sont très élevées, mais la personne n'est motivée que par ses intérêts personnels. Cela crée un LMX de très mauvaise qualité. À l'inverse, une réciprocité balancée a lieu lors d'accords ou d'échanges de types commerciaux. L'équivalence et l'immédiateté sont aussi élevées et les intérêts sont mutuels, ce qui donne un LMX de qualité plutôt modérée. Les relations sociales découlent de l'échange économique, ce qui encourage le supérieur à

parrainer son employé (lui offrir ses ressources et son réseau de contacts). La réciprocité généralisée est, quant à elle, beaucoup plus développée que les deux autres formes d'échange. Aucun des membres de la dyade n'évalue l'échange car chacun a confiance en le support de l'autre. Il n'y a pas d'équivalence et le retour de l'échange peut s'éloigner dans le temps car l'intérêt est avant tout porté vers l'autre. L'échange de biens ne sert qu'à appuyer la qualité des relations sociales. Cela va donc au-delà du simple échange, comme une forme d'altruisme, ce qui forge un très fort LMX (bonne qualité). L'employé tend à valoriser ces échanges sociaux car cela lui permet d'obtenir un meilleur support et de mieux accroître sa performance. En effet, dans une réciprocité généralisée, le supérieur voudra volontairement parrainer son employé.

### Antécédents

Les antécédents du LMX sont des variables qui affectent la relation dyadique directement ou indirectement. Indirectement car certaines variables prédisposent un individu à interagir d'une certaine façon dans ses relations. En effet, plusieurs antécédents ont trait à des particularités intrinsèques à la personne, telles que les caractéristiques personnelles, ou touchent tout simplement les bases du contexte relationnel. L'incidence est plus directe lorsque, pendant la relation leader-membre, les particularités individuelles des deux parties dans l'échange concordent.

Ainsi, avant la relation, les caractéristiques personnelles qui affecteront le développement du processus du LMX sont : le physique, l'attitude, l'apparence, les habiletés, la personnalité, l'expérience personnelle ou professionnelle, l'âge, la performance et l'idéologie de l'échange. L'idéologie de l'échange signifie que si cette dernière est forte, la personne a un biais de négativité et d'égoïsme envers l'échange; si elle est faible, c'est le contraire qui se produit : la personne sera généreuse et reconnaissante pour le support de son supérieur et attribuera son comportement à des raisons altruistes (Takeuchi, Yun & Wong, 2011). Le contexte organisationnel, comme la composition des groupes de travail, le pouvoir du leader ainsi que les politiques, cultures et valeurs de l'organisation, peut exercer une pression pour influencer la qualité du LMX. Par exemple, le comportement d'un employé sera conséquent à la justice qu'il perçoit dans le traitement de ses collègues.

Pendant la relation, le leader et le membre se rencontrent à la croisée de leurs idéaux et échangent leurs attentes. Les similarités perçues (par exemple, les attentes par

rapport au futur de leur relation) (Liden et al., 1993; Philips & Bedeian, 1994, cité par Liden & Sparrowe, 1997), l'affection mutuelle (Dockery & Steiner, 1990; Wayne & Ferris, 1990 cité par Liden & Sparrowe, 1997), les habiletés et la performance de chacun (Dansereau et al., 1975, Graen & Scandura, 1987, cité par Liden & Sparrowe, 1997) ainsi qu'un réseau social partagé et/ou commun (influence la perception de similarités) (Liden & Sparrowe, 1997) sont tous des antécédents ayant un impact sur la qualité de la relation du LMX.

### Conséquences

Les conséquences principalement observées ont été groupées en trois catégories par Liden et al. (1997). Ces auteurs citent une incidence du LMX sur les attitudes et perceptions, les comportements ainsi que tout bénéfice octroyé au membre.

La première catégorie, les attitudes et perceptions, regroupe les variables attitudinales, comme la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, ainsi que les intentions de quitter l'organisation. En fait, plus la qualité du LMX augmente, moins les gens auront l'intention de quitter l'organisation (quoique le POS ait une plus grande incidence) (Wayne, Shore & Liden, 1997), plus ils seront satisfaits (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982, cité par Gerstner & Day, 1997) globalement de l'organisation, de leurs tâches, mais surtout de leur superviseur (Duchon, Green & Taber, 1986, cité par Gerstner & Day, 1997), et plus ils seront engagés - surtout engagés affectivement - envers l'organisation qui les emploie (quoique le POS ait encore une plus grande incidence) (Wayne, Shore & Liden, 1997). La deuxième catégorie, les comportements, regroupe tout ce qui a trait à la performance (Liden, Wayne & Stilwell, 1993, cité par Gerstner & Day, 1997). Avec un bon LMX, une personne réussit mieux dans son rôle (Gerstner & Day, 1997), entre autres parce qu'elle reçoit le support de son supérieur, que son rôle est plus clair (Gerstner & Day, 1997), qu'elle en a une perception beaucoup plus positive (Snyder & Binning, 1985, cité par Gerstner & Day, 1997) et donc, qu'elle vit moins de conflit de rôle (Gerstner & Day, 1997). Les comportements citoyens ont un lien aussi fort avec le LMX que la performance, particulièrement l'OCB-I, car la relation dyadique est une relation interpersonnelle (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). L'employé qui a une bonne relation avec son supérieur peut vouloir contribuer au-delà de son rôle puisque cela lui profitera directement et qu'il veut maintenir de bons termes dans sa relation (concept de réciprocité). Finalement, la troisième catégorie, les bénéfices, fait référence à toute récompense, qu'elle soit financière, informationnelle ou personnelle, donnée par l'organisation à l'employé.

Puisque la qualité de la relation leader-membre biaise l'évaluation du rendement que fait le leader concernant son subordonné immédiat, ce dernier recevra une récompense objectivement non liée à sa performance professionnelle (Liden & Sparrowe, 1997).

### **Le soutien organisationnel perçu**

Le soutien organisationnel perçu (*Perceived Organizational Support* – POS) est la résultante du travail des chercheurs pendant de nombreuses années. Ses fondements, dont entre autres les théories qui expliquent son fonctionnement, sont semblables à ceux que l'on retrouve dans le LMX. Le LMX et le POS étant deux variables de la littérature sur le soutien organisationnel, ils ont souvent les mêmes incidences sur les variables avec qui ils ont une corrélation. Quoique l'une des variables soit toujours potentiellement plus forte que l'autre (souvent le POS).

Le développement analytique qui suit permet de bien comprendre le POS et de faire sa distinction du LMX. Pour commencer, il faut comprendre que le POS est : « la mesure dans laquelle l'organisation valorise les contributions de l'employé et se soucie de son bien-être » (Eisenberger et al., 1986, traduction libre).

### **Origine**

Tout a commencé avec Gouldner lorsqu'il a formulé en 1960 la théorie de la réciprocité. Cette théorie se base sur les échanges dits «bénéfiques» (Liden et al. soutiennent en 1997 qu'il peut aussi y avoir des échanges néfastes) entre des individus et qu'ils créent une dette ou une obligation envers celui qui «donne», ce qui structure l'interaction sociale des individus. Blau, en 1964, rajoute certaines informations pertinentes à la théorie de Gouldner : la théorie de la réciprocité ne s'applique que lorsque ce qui est échangé comporte une valeur en soi pour les individus. De plus, il divise les échanges en deux types dans sa théorie de l'échange social : la relation d'échange économique et la relation d'échange social (chacune de leur définition est donnée précédemment). Ce qu'il est important de retenir de cette théorie est que l'échange social crée des liens et des obligations beaucoup plus forts que ceux de son homologue puisque l'échange social implique l'individu dans son ensemble plutôt que seulement le bien échangé (échange économique).

Pour revenir au contexte organisationnel, la théorie du support organisationnel (*Organizational Support Theory* – OST), dont le POS est l'élément central, explique la relation entre l'employeur et l'employé. Elle est une approche de la théorie des



échanges sociaux de Blau. En effet, lors de l'embauche d'un travailleur, ce dernier choisit d'échanger, sur la base de la réciprocité, son effort et son dévouement à son organisation contre des incitatifs tangibles (rémunération et échanges sociaux) et intangibles (les bénéfiques socio-motifs comme l'estime, l'approbation, et la bienveillance) (Eisenberger et al., 1986). Cependant, ceci n'est pas toujours inscrit dans le contrat de travail; cet échange est possible seulement parce que l'employé croit que l'organisation valorise ses contributions, se soucie de son bien-être et qu'elle est prête à récompenser ses efforts (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Shore & Shore, 1995). Ainsi, l'employé considère son organisation comme si elle avait des émotions vis-à-vis de lui. Ceci s'explique par le principe de personnification développé par Levinson (1965) : selon la théorie de l'OST, le POS se développe grâce à la tendance des gens à donner des caractéristiques humaines aux choses, animaux et autres entités, comme l'organisation.

### **Fonctionnement**

Le support organisationnel peut être d'ordre informationnel (clarification ou conseils spécifiques) et/ou instrumental (ressources nécessaires dans le cadre de son rôle ou assistance). Ce qui est cependant important d'observer est le fait que le POS n'est pas l'évaluation objective du support, mais plutôt un support offert par l'organisation qui sera perçu favorablement ou non par ses employés. Cela implique donc que ce n'est pas tant la quantité de support offert, mais ce qui sera apprécié par les employés, qui détermine sa force.

La force du POS, comme expliqué dans la partie de ses origines, s'explique donc par la synthèse des théories de la Réciprocité, des Échanges Sociaux et du Support Organisationnel. Son fonctionnement est par le fait même relié aux valeurs qui caractérisent chacune de ces théories. La force du POS est tributaire respectivement de la valeur accordée à l'échange, à la valeur perçue des échanges socio-émotifs et au sentiment d'obligation.

Toute la conception de la théorie de la réciprocité dépend de la notion de dette et pour créer ladite dette, il faut que l'échange soit valorisé. Par exemple, si le «receveur» n'accorde aucune importance à ce qu'il reçoit, il ne percevra pas ou refusera de percevoir un quelconque avantage ou dette envers le «donneur». La valorisation de l'échange dépend donc de l'évaluation cognitive qu'en font chacune des parties : de l'intensité du besoin exprimé par l'employé au moment de l'échange (ex : une

personne valorise plus le congé qu'elle a demandé que si elle le reçoit sans aucune raison); des ressources du «donneur» (ex : le geste de donner de l'argent de la part de quelqu'un qui en a peu sera plus valorisé si l'on compare le même geste chez un riche); du lien direct entre l'échange et la performance car il permet de clarifier ce que veut l'organisation (ex : recevoir un voyage payé de son supérieur lorsqu'on atteint les objectifs de travail sera plus valorisé que si le voyage est offert même si les objectifs ne sont pas atteints); des motifs imputés au «donneur» (ex : un acte discrétionnaire sera plus valorisé qu'une action réglementée); de la particularité de l'échange (ex : une faveur faite spécifiquement pour une personne sera plus valorisé par cette personne que si cette action est dirigée envers tous); et de l'intériorisation de la norme de réciprocité<sup>18</sup> (ex : suite à un échange précédent, si la personne s'attend à recevoir quelque chose en retour, elle valorisera moins ce qu'elle recevra que la personne qui ne s'attend à rien) (Schopler, 1970 et Gouldner, 1960 cité par Eisenberger et al., 1986). Et plus le bien ou le service échangé a de la valeur, plus le receveur aura la volonté de redonner (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998).

Dans la théorie des échanges sociaux, les échanges basés sur l'individu et non sur un strict échange économique sont plus valorisés, ce qui augmente la volonté du «receveur» de redonner. Le POS devient en quelque sorte un moyen de satisfaire les besoins socio-émotifs des individus (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). En effet, le fait d'être supporté par l'organisation permet de satisfaire des besoins socio-émotifs comme l'estime, l'approbation et l'affiliation. Lorsque de tels besoins sont satisfaits chez un employé, celui-ci veut adhérer plus facilement à son organisation et le statut de son rôle devient plus ancré dans son identité sociale (Rhoades & Eisenberger, 2002). Cependant, les ressources socio-émotionnelles offertes avec le POS doivent aussi répondre au premier critère : elles doivent être valorisées. Tout comme ce qui a été expliqué plus haut, elles dépendent de l'évaluation de ce qu'en fera le «receveur». La force du besoin détermine la gratification et le besoin de redonner.

Finalement, dans la théorie du support organisationnel, le sentiment d'obligation à répondre équitablement est ce qui motive (ou plutôt oblige) le «receveur» à redonner. Cette motivation provient de la force de l'idéologie de la personne. Comme expliqué précédemment, cette idéologie réfère à la force (forte ou faible) d'une croyance qui

---

<sup>18</sup> Selon Cropanzano & Mitchell, 2005, la norme de réciprocité est pratiquement universelle mais elle peut varier selon les valeurs de chacun ou même selon sa culture.

distingue et impute le sentiment de complet égoïsme ou d'altruisme à soi-même, aux autres individus ainsi qu'aux entités, comme l'organisation. La personne se sent donc plus ou moins obligée de s'occuper du bien-être de l'organisation et de l'aider dans l'atteinte de ses objectifs selon le degré de la force de son idéologie (Rhoades & Eisenberger, 2002).

### Antécédents

Les principaux antécédents du POS peuvent être classés de la plus forte corrélation à la moins forte: la justice, le support du superviseur, les récompenses organisationnelles ainsi que les conditions d'emploi favorable, les caractéristiques de l'employé et finalement les caractéristiques démographiques. À noter que seules les 3 premières catégories sont les plus importantes, pour la force de leur relation avec le POS. Pour terminer cette liste, un modèle nouveau (développé en 2012) et peu documenté sera évoqué car sa formulation peut être intéressante dans la présente étude; il permet d'ouvrir la voie à de nouveaux antécédents.

La justice des conditions de travail, comme les pratiques de promotion, les systèmes de récompenses, les avantages sociaux et les possibilités de formation sont, selon Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch (1997, cité par Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998), le meilleur support offert par l'organisation. Tout particulièrement la justice procédurale, puisqu'elle démontre la justice dans les décisions prises par l'organisation en répartissant les ressources équitablement et en récompensant le mérite individuel. Cela démontre une forte préoccupation pour le bien-être de ses employés (Shore & Shore, 1995, cité par Rhoades & Eisenberger, 2002) ainsi que pour l'amélioration de l'organisation. De plus, ceux-ci ont l'impression d'être traités avec dignité et respect. Ainsi, utiliser des règles et des politiques organisationnelles formelles permet un traitement juste et équitable de tous les employés (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Le deuxième antécédent en ordre d'importance est le support du superviseur. Par le biais du processus de personnification expliqué par Levinson (1965) entre l'organisation et le superviseur, l'employé «personnifie» (donne un visage) à l'organisation grâce à l'intermédiaire qu'est le supérieur. De cette façon, les actes du supérieur sont automatiquement appropriés par l'organisation car il est son émissaire. Ainsi, plus le supérieur valorise la contribution de l'employé et se préoccupe de son bien-être (ce qu'on appelle le PSS : le *Perceived Supervisor Support*, le support perçu

du superviseur), plus le support attribué à l'organisation semble appuyée. Évidemment, plus le superviseur est perçu comme un représentant officiel de l'organisation (plus l'organisation supporte les gestes de son représentant – le supérieur), plus l'effet escompté sera direct. À ce stade-ci, il est aussi intéressant de noter que les superviseurs qui se sentent eux-mêmes supportés vont offrir plus de support à leurs subordonnés (Rhoades, 2012). Il tombe sous le sens que non seulement un supérieur qui a accès à plus de ressources pourra donner à son tour plus de ressources à ses subordonnés, mais il voudra aussi offrir à son tour (en tant que «receveur») à l'organisation en aidant ses employés (Baran, Rhoades Shanock & Miller, 2012). Pour résumer, le degré du support du superviseur n'est pas un antécédent qui agit directement, mais est plutôt modulable selon la force du lien perçu entre l'organisation et son agent ainsi que le POS du supérieur en question.

À titre de représentants autorisés dans l'organisation, les ressources humaines conçoivent des stratégies, telles que les récompenses organisationnelles et les conditions d'emploi favorables, qui ont un impact appréciables sur le POS. En tant que troisième plus fort antécédent du support organisationnel, cette catégorie, composée de six facteurs décrit ci-dessous, rencontre les besoins valorisés des employés. Les récompenses organisationnelles comme la reconnaissance, la paie et les promotions, en plus de leur valeur intrinsèque, permettent de véhiculer un message de promotion de la contribution des employés. La sécurité d'emploi est autant une forme de support pour l'employé qu'elle permet de lui démontrer son importance au sein de l'équipe. L'autonomie offert à l'employé lui laisse plus de liberté pour exécuter son travail de manière plus efficace et démontre la confiance que l'organisation fait face à sa performance. Les facteurs de stress liés au rôle proviennent d'un environnement externe à l'employé et sont conséquemment souvent associés à la responsabilité de l'organisation. La gestion des grands facteurs de stress donne donc l'impression à l'employé qu'il n'a pas été abandonné et lui offre l'appui suffisant pour empêcher une diminution de sa performance. De la même manière, la formation aide l'employé à mieux travailler et, en tant que pratique discrétionnaire, est perçue par l'employé comme un investissement que l'organisation fait en sa personne et qu'il valorisera. Finalement, Dekker et Barling (1995, cité par Rhoades & Eisenberger, 2002) stipulent que la taille de l'organisation a un lien avec le support offert. Puisque les procédures et politiques sont plus formalisées dans une grande organisation, elles réduisent forcément la flexibilité dont chaque individu a besoin.

Les deux autres antécédents corrèlent très faiblement avec le POS mais, puisqu'ils ont tout de même une certaine incidence, il est judicieux d'en faire part. Ce sont les caractéristiques de l'employé (personnalité – affect – et conscience) ainsi que les caractéristiques démographiques (âge, éducation, sexe et ancienneté).

Finalement, Baran, Rhoades, Shanick et Miller (2012) créent une extension du modèle de Rhoades et Eisenberger (2002) pour l'appliquer dans le cas précis du bien-être au travail. Dans ce cas précis, un autre antécédent au POS a été trouvé : il s'agit des pratiques de conciliation travail/vie privée, comme l'assistance des personnes à charge, les horaires flexibles (Casper & Harris, 2008), ou les bénéfiques du travail/vie privée (Muse et al., 2008). Ce modèle serait intéressant à explorer en profondeur puisque ce type de pratiques entre dans la catégorie des actions discrétionnaires.

### Conséquences

Selon Rhoades et Eisenberger (2002), le support organisationnel a un impact positif autant sur la vie personnelle de l'individu que sur sa vie professionnelle, dont les effets se ressentent jusque dans l'organisation. Les plus fortes répercussions sont, pour ce qui a trait à l'individu, la satisfaction et l'humeur positive au travail ainsi que, pour l'organisation, l'engagement (surtout affectif) et le désir de rester/quitter l'entreprise. Une relation plus modeste est toutefois observée sur d'autres variables liées à l'organisation, telles que la performance, les comportements extra-rôles, l'implication au travail, les facteurs de stress et les comportements de retrait.

Le POS a une influence sur les réactions affectives générales liées à l'emploi, comme la satisfaction au travail (Witt, 1991, cité par Eisenberger et al., 1997) ainsi que l'humeur positive (George, 1989, cité par Rhoades & Eisenberger, 2002). En effet, le POS permet de combler les besoins d'ordre socio-émotifs (comme l'affiliation, l'estime, l'approbation et le support émotionnel) (Armeli et al., 1998; Eisenberger et al., 1986) ainsi que d'entretenir l'espérance concernant le rapprochement entre les récompenses et la performance de l'employé. Cette reconnaissance est gratifiante pour l'employé et engendre invariablement des émotions positives (Eisenberger et al., 2001; George & Brief, 1992, cité par Rhoades & Eisenberger, 2002).

Par la suite, ces émotions positives provoquent un sentiment d'engagement affectif chez l'employé envers son organisation. De par son humeur positive et la satisfaction de ses besoins socio-affectifs, la personne développe un fort sentiment d'appartenance à l'organisation. Ce dernier aide la personne à incorporer son rôle

organisationnel dans son identité sociale. De plus, le sentiment d'obligation face à l'atteinte des objectifs et à un meilleur bien-être de l'organisation se transforme souvent en un engagement affectif envers cette organisation «personnifiée» (Eisenberger et al., 2001). Pour ces raisons, l'engagement affectif de même que le désir de rester dans l'entreprise sont de forts produits du POS. Les autres formes d'engagement, soit l'engagement normatif et de continuité, ont une plus faible corrélation avec le POS, l'une étant positive et l'autre négative (Panaccio & Vandenberghe, 2009; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

Il existe aussi d'autres conséquences au POS, mais contrairement aux variables ci-haut mentionnées, leur filiation avec le POS est plus indirecte ou se mesure moins facilement. Par exemple, l'implication découle de l'identification et de l'intérêt créés par un engagement affectif. De même, le sentiment d'obligation pousse le travailleur à augmenter ses efforts au travail mais la performance ne serait liée au POS qu'indirectement au moyen du LMX, puisque la personne n'est redevable, en premier lieu, qu'à son supérieur (ce n'est qu'au travers du processus de personnification que l'organisation prend son titre de bienfaiteur) (Wayne, Shore & Liden, 1997). En fait, la performance dans le rôle n'a qu'un mince lien avec le POS. Ce dernier devient pourtant modéré lorsque l'on parle de performance extra-rôle. La différence provient du lien beaucoup plus direct entre le comportement organisationnel citoyen dirigé envers l'organisation (OCB-O) et le support perçu de cette même organisation (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). Pour ce qui est des incidences négatives, le POS permet faiblement de les atténuer. Les syndromes de stress comme la fatigue, l'anxiété et les maux de tête, sont diminués par la disponibilité de l'aide offerte (George et al., 1993; Robblee, 1998, cité par Rhoades & Eisenberger, 2002). Il a même été prouvé dans l'étude faite par Jawahar et al. (2007, cité par Baran, Shanock, Rhoades & Miller, 2011) que deux aspects particuliers du burnout, l'épuisement professionnel et la dépersonnalisation, sont directement et négativement reliés au POS. Finalement, une relation moyenne est observée entre le POS et des comportements de retrait, tels que l'absentéisme et les intentions de quitter (Eisenberger et al., 1986).

### **L'épuisement émotionnel**

L'épuisement émotionnel provient du sentiment d'épuisement décrit par les gens qui vivent un burnout. Le burnout n'est pas quelque chose d'abstrait, mais plutôt un réel «syndrome de stress psychologique en réponse à un stress professionnel»

(contrairement à la dépression qui englobe tous les domaines de la vie individuelle, et non pas juste le travail) (Halbesleben, 2006).

### Origine

Ce sera en 1950 avec Selye que l'on désignera pour la première fois l'épuisement comme une réaction à un stress extérieur ininterrompu (Hobfoll, 1989). Puis, le terme du burnout est apporté à la culture populaire dans les années 1970 par l'intermédiaire du livre de Greene, *A burn-out case*. Contrairement à sa conceptualisation actuelle, il ciblait alors majoritairement les gens ayant de fréquents contacts avec le public, comme au service à la clientèle (aujourd'hui, il a été prouvé que n'importe quel travail comporte son lot de relations interpersonnelles et que chacune d'elles peut possiblement entraîner un burnout).

Depuis, Maslach (1982) a créé un modèle du burnout accepté par la communauté scientifique. Ce modèle se compose en trois étapes successives; la première entraînant la deuxième, qui déclenche la troisième, chacune contribuant à tour de rôle à augmenter le sentiment de burnout (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003) :

- En premier vient l'épuisement émotionnel (EE) : c'est un «état chronique d'épuisement émotionnel et physique» (Maslach et Jackson, 1981). Ses symptômes sont multiples : le bouleversement, la colère, le stress, l'anxiété, l'épuisement physique et les problèmes liés au travail.
- Puis la dépersonnalisation ou le cynisme (DEP): c'est un état de distanciation; la personne ne perçoit plus ses liens, qui étaient auparavant existants, avec ses collègues ou ses clients.
- Et finalement, la diminution du sentiment d'accomplissement personnel (ou d'inefficacité) (AP): c'est un état de dévaluation. La personne se perçoit négativement et diminue la valeur de ses compétences et de ses réalisations (Maslach et Jackson, 1981).

Ainsi, l'EE entraîne la création d'un sentiment de DEP et qui par la suite diminue l'AP. Chacune de ces dimensions entraîne un burnout en soi, mais leur escalade produit une réaction en chaîne qui intensifie ce sentiment.

L'EE est la variable que l'on mesure le plus souvent dans les études scientifiques puisqu'elle est la variable la plus apparente ou concrète (selon Maslach, Schaufeli &

Leiter, 2001) et celle qui a le plus d'impact sur d'autres variables externes; de ce fait, elle est donc plus facile à mesurer (Shirom, 1989, cité par Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Cependant, l'EE et la DEP sont vraiment les deux variables clés du burnout, selon Green, Walkey et Taylor (1991) et elles sont rarement vu l'une sans l'autre (Schaufeli & Bakker, 2004). Une personne qui vit l'un de ces deux états aura tendance à se retrouver dans une situation instable, car puisque l'une dimension influence l'autre, il est « incompatible » de ne vivre que l'une sans l'autre. Ainsi, l'état de la personne penchera inévitablement vers le burnout ou son opposé, l'engagement au travail. L'engagement au travail, décrit comme un « état énergétique de participation à une satisfaction personnelle des activités qui améliorent son sens de l'efficacité professionnelle » (Leiter & Maslach, 1998 in Maslach & Leiter 2008), est caractérisé par une grande énergie (au lieu de l'épuisement émotionnel), de l'implication (au lieu de cynisme) et d'un sentiment d'efficacité (au lieu du sentiment d'inefficacité).

### **Fonctionnement**

Comme mentionné précédemment, le burnout se développe en réponse à des facteurs de stress chronique en milieu de travail. Autrement dit, une personne ne peut vivre un burnout que lorsque plusieurs situations entraînant un grand stress s'additionneront, ce qui fera tomber l'une après l'autre chacune de ses barrières psychologiques. Cette érosion étant le fruit du temps, la progression vers le burnout tend à être stable (Leiter & Maslach, 2004).

Ce stress psychologique se produit lorsqu'il y a, dans l'environnement où évolue l'individu, soit; a) une menace de la perte de ressources; b) la perte réelle de ressources; ou c) une absence de gains ou des gains moindres qu'espérés suite à l'investissement de ressources (Hobfoll, 1989). Les ressources sont utiles puisqu'elles sont valorisées par l'individu et lui permettent de se défendre contre un stress externe. Elles sont divisées en quatre catégories : les objets (à valeur intrinsèque, comme l'argent), les conditions (ex : l'expérience ou l'ancienneté), les caractéristiques personnelles (ex : compétences), l'énergie (avec une valeur d'échange, comme le temps et la connaissance) et les relations sociales.

### **Antécédents**

Les antécédents au burnout sont de deux types : ce sont des facteurs situationnels ou individuels. Dans le premier cas, Maslach et Leiter ont créé un modèle (1997, cité par Maslach & Leiter, 2008) pour prédire le burnout, qui consiste à évaluer le degré de



congruence (adéquation) ou, inversement, de conflits (inadéquation), entre la personne et six domaines de son environnement de travail. Ce modèle sera décrit en détail dans les sections suivantes car il s'agit des caractéristiques ayant le plus d'impact sur la formation du burnout. Par la suite, certains facteurs individuels, les plus courants, seront énumérés.

### *Facteurs situationnels : la recherche d'adéquation*

Le modèle de Maslach et Leiter stipule que moins il y a de congruence entre la personne (ce qu'elle veut/attend) et ce qui se passe en réalité dans les six domaines de son milieu de travail, plus elle vivra un stress psychologique (par le biais de perte de ressources ou autre, comme expliqué précédemment). Ainsi, si cette situation devient chronique, elle entraînera un burnout chez la personne. Dans le cas contraire, moins il y aura de différences, plus la personne se sentira engagée. Le burnout et l'engagement au travail sont donc les deux opposés sur un continuum de l'état «énergétique» de l'employé. Les employés et les employeurs ont donc tout intérêt à s'entendre au moyen de contrats (explicite ou implicite) pour atteindre un équilibre au niveau de chacun des domaines d'antécédents qui satisferont les deux parties (Leiter & Maslach, 1999, cité par Maslach & Leiter, 2008).

Voici la description de chacun de ces domaines.

La surcharge de travail est, de tout le modèle, le domaine qui a le plus d'impact sur le burnout. Elle peut être d'ordre quantitatif (lorsque les exigences de l'emploi dépassent la capacité de l'individu : faire plus dans moins de temps et/ou avec moins de ressources) ou qualitatif (ne pas posséder les connaissances pour faire le travail ou quand ce dernier est exigeant sur le plan émotionnel). Il est normal de vivre des situations de crise ou d'urgence qui vont épuiser la personne. Le problème survient lorsque la surcharge est chronique et que la personne ne peut se remettre de sa fatigue entre les événements stressants (Leiter & Maslach, 2004). Ainsi, lorsque la personne vit une surcharge de travail et ne peut récupérer, elle se sentira épuisée émotionnellement puis vivra du cynisme vis-à-vis de son emploi.

Le contrôle est une ressource liée au sentiment d'accomplissement personnel. Les gens peuvent manquer de contrôle sur les ressources dont ils ont besoin pour faire leur travail. Par exemple, ils peuvent manquer d'information et ainsi ne pas pouvoir influencer certaines décisions ou exercer librement leur profession. De plus, en

perdant le contrôle, la personne peut être dépassée par les exigences de l'emploi comme le témoigne le conflit dans le rôle (lorsque différentes personnes ayant plus de pouvoir exigent des choses différentes ou sont en désaccord avec les valeurs de l'entreprise et/ou de la personne).

Les récompenses sont aussi des ressources qui ont une incidence sur le sentiment d'accomplissement personnel. Elles peuvent être de trois types : financières (par le salaire ou les bénéfices), sociales (par l'appréciation et la reconnaissance des collègues ou de toute autre personne) et intrinsèque (la fierté d'avoir un travail important et de bien le faire). L'inadéquation survient lorsque l'individu compare ce qu'il a obtenu avec ses attentes personnelles ou avec celles reçues par toute autre personne de son environnement et qu'il évalue la divergence comme étant inappropriée ou injuste.

La communauté est constituée d'interactions sociales au travail qui, au moyen de l'échange émotionnel et/ou de l'assistance instrumentale, mènent à l'épuisement émotionnel puis à la dépersonnalisation. Au travers de ces interactions, un individu peut y retrouver une source de soutien autant que de conflits, une proximité avec les autres ainsi que la possibilité de travailler en équipe (Leiter & Maslach, 2004). La communauté a un rôle controversé : autant elle peut réaffirmer l'appartenance d'une personne à un groupe qui partage les mêmes valeurs qu'elle, créer des connexions qui peuvent être positives et aider la personne à traverser des situations stressantes (ex : le support du superviseur ou de ses collègues) autant elle peut se retourner contre cette personne (ex : de conflits de travail).

La justice est une ressource lorsque l'employé la perçoit dans les décisions organisationnelles ainsi que dans ses relations avec les autres et qu'il ressent que son environnement de travail est plus respectueux, promouvoit l'estime des gens et partage le sens de la communauté. Dans le cas contraire, elle mène à l'épuisement émotionnel puis à la dépersonnalisation. La justice peut aussi être représentée, selon la théorie de l'équité de Walster et al. (1973, cité par Leiter & Maslach, 2004), comme un équilibre entre les contributions (effort et expertise) et les avantages (récompense et reconnaissance). Encore une fois, cet équilibre dépend de l'évaluation que fait l'employé de son environnement de travail.

Finalement, les valeurs sont le dernier domaine de ce modèle. Ce sont les idéaux partagés par les individus et l'organisation qui les ont rassemblés. C'est une source de

motivation que de contribuer à quelque chose de significatif en accord avec ses objectifs personnels, et qui va au-delà du contrat de travail (Leiter & Maslach, 2004). Le conflit provient donc inévitablement lorsque ces valeurs organisationnelles ne sont pas ce que l'employé avait perçu au départ, ou quand certaines valeurs sont en contradiction dans l'organisation elle-même (par exemple, contradiction entre la mission donnée et celle pratiquée ou entre la mission et la vision). Cette contradiction va créer de l'épuisement émotionnel chez l'employé, puis de la dépersonnalisation.

### *Facteurs individuels*

Les caractéristiques démographiques sont toujours abondamment traitées dans les études mais seulement quatre ont été retenues comme ayant un réel, mais pas nécessairement significatif, impact sur le burnout. Il s'agit de l'âge, du sexe, de l'état civil et du niveau d'éducation. Quelques études ont été faites sur l'appartenance ethnique, mais elles ne sont pas assez nombreuses pour qu'une tendance sérieuse s'en dégage. Pour ce qui est des autres facteurs individuels, la personnalité et l'attitude ont aussi attiré l'attention des chercheurs car ce sont des antécédents que l'on peut modifier pour éviter un éventuel burnout.

L'âge est, de ces cinq caractéristiques démographiques, celle qui a la relation la plus forte. Selon les études, c'est le temps, et donc indirectement l'âge, qui produirait un clivage entre les individus qui ont les capacités de faire le travail et ceux qui ne l'ont pas. Le burnout apparaît plutôt au début de la carrière d'une personne et forme une «sélection naturelle»; il ne reste par la suite que ceux qui ont moins de chance de faire un burnout. De plus, les employés plus anciens auront eu le temps soit de s'accommoder aux conditions de l'emploi, soit de modeler leur environnement de travail selon leur volonté.

Le sexe en général n'est pas un antécédent décisif du burnout, quoiqu'il ait été prouvé que les hommes ont une plus forte tendance à faire du cynisme, et les femmes à avoir un sentiment d'inefficacité et d'épuisement émotionnel (ce dernier provenant du fait que les femmes font particulièrement plus de travail émotionnel au travail et à la maison) (Hochschild, 1989; Wharton & Erickson, 199, cité par Brotheridge & Grandey, 2002).

L'état civil a aussi une petite influence sur l'état psychologique de l'individu. Effectivement, les gens mariés, et en particulier les hommes, sont plus enclins à vivre

un burnout que ceux qui ne le sont pas. Aussi, quand on parle de gens seuls, ceux qui ont toujours été célibataires vont vivre un niveau de burnout plus élevé que les divorcés.

Finalement, plus une personne a un haut niveau d'éducation, plus elle est susceptible de vivre un burnout et cela, pour deux raisons. Une personne qui décide d'étudier plus longtemps a souvent des attentes plus élevées pour son emploi et a conséquemment plus de chance de vivre une détresse si elle est déçue de la réalité. De même, cette personne a aussi plus de chance d'obtenir un poste demandant de plus grandes responsabilités, et de vivre le stress qui s'ensuit.

La personnalité d'un individu est aussi un autre facteur pouvant conduire la personne vers un burnout. Par exemple, une personnalité à tendance stressée (Semmer, 1996) vivra déjà, comme l'implique ce type de personnalité, un stress quotidien, et aura possiblement du mal à gérer un stress supplémentaire. Cela s'explique par les caractéristiques de cette personnalité. Une personne à tendance stressée possède un centre de contrôle externe : plutôt que de croire en ses habiletés, elle suppose que les événements et les réalisations (bons ou mauvais) sont le produit d'autres personnes avec un pouvoir plus grand que le sien, ou que les résultats de son travail proviennent tout simplement de la chance. Cette personne adopte aussi des stratégies de *coping* (pour faire face aux situations menaçantes, les individus ajustent habituellement leur comportement de manière affective et/ou cognitive) passive : elle est éternellement sur la défensive au lieu d'agir et de confronter les éléments de la vie, ce qui lui aurait permis d'avoir un plus grand sentiment d'efficacité. Finalement, cette personne a inévitablement une basse estime de soi, ce qui la conduit évidemment au burnout. De plus, le test de personnalité du *Big Five* nous apprend que la personnalité névrotique, caractérisée par une tendance à vivre des émotions négatives et instables, porte aussi l'individu à vivre une détresse psychologique. Contrairement à ce type de personnalité, l'extraverti a des prédispositions à vivre des émotions positives (Clark & Watson, 1999, cité par Maslach & Jackson, 1981), ce qui le protège d'un éventuel burnout.

Pour conclure, l'attitude de l'individu face à son organisation est aussi un facteur non négligeable pouvant conduire au burnout. De ces attitudes, seulement deux ont eu un impact tangible dans les recherches scientifiques : ce sont les attentes individuelles et l'engagement organisationnel. Les attentes élevées d'un employé sont corrélées avec l'épuisement émotionnel et le cynisme car, comme expliqué avec l'employé surdiplômé

ci-dessus, l'employé qui travaille plus s'attend à un juste retour des choses (norme de réciprocité). L'engagement organisationnel a, quant à lui, une corrélation sans équivoque avec le burnout. L'engagement affectif a une relation positive avec les «conséquences positives» du travail (Swider & Zimmerman, 2010), comme le bien-être et la satisfaction, mais négative avec les «conséquences négatives» comme le burnout (e.g. Grawitch et al., 2007; Hakanen et al., 2006, cité par Swider & Zimmerman, 2010), et plus particulièrement avec sa dimension épuisement émotionnel (Lee & Ashforth, 1996, cité par Panaccio & Vandenberghe, 2009). L'engagement de continuité agit comme l'opposé de AC; il a une relation négative avec la satisfaction de la vie (Zickar et al., 2004, cité par Swider & Zimmerman, 2010) et une relation positive avec l'épuisement émotionnel (e.g. Bakker, Demerouti, de Boer et al., 2003; King & Sethi, 1997, cité par Swider & Zimmerman, 2010). Pour la dimension normative, les relations sont beaucoup moins significatives. Il n'y a que dans l'étude de Tan et Akhtar (1998, cité par Meyer & Maltin, 2010) qu'une distinction se dessine. Dans un contexte chinois, l'épuisement émotionnel interagit avec les deux dimensions de NC (hypothèse déjà mentionnée dans ce travail) : vécu comme un impératif moral, le NC diminue l'effet des facteurs stressants tandis qu'en étant une dette obligatoire, le NC augmente l'effet stressant.

### Conséquences

Bien qu'étant vécu en milieu de travail, le burnout a des incidences autant au niveau professionnel que personnel.

L'une des raisons pour lesquelles le burnout est tant étudié découle de ses effets directs et néfastes sur la santé. Dans l'étude de Maslach, Schaufeli et Leiter (2001), on relate l'impact négatif sur la santé mentale, comme une augmentation de l'anxiété, de la dépression et une baisse de l'estime personnelle ainsi que la prise de substances illicites. En fait, l'épuisement émotionnel est la composante ayant la corrélation la plus forte avec les conséquences sur la santé. De plus, on observe fréquemment un «débordement» du travail sur la vie familiale des gens, dont la rencontre peut être négative si mal gérée.

Pour ce qui est des impacts sur le travail, ils sont majoritairement en lien avec la diminution de la performance au travail. On note, toujours dans l'article de Maslach, Schaufeli et Leiter (2001), un comportement de retrait face à l'emploi, que ce soit dans l'augmentation de l'absentéisme, des intentions de quitter ou du taux de roulement des

employés, une baisse de la productivité et de l'efficacité, une diminution de la satisfaction au travail et une réduction de l'engagement au travail.

Un grave problème avec le burnout est qu'en plus des problèmes qu'il génère pour une personne, ce mal peut «contaminer» d'autres personnes. Ce qui est particulièrement dangereux en organisation; une personne qui vit un burnout peut transmettre son état à une autre personne par ses interactions avec son entourage. L'effet de halo s'observe entre autres dans la performance extra-rôle (plus précisément pour l'OCB-I) (Bowler, 2005, cité par Halbesleben et Bowler, 2007): plus une personne vit un fort burnout, plus elle mettra de l'énergie et sera portée à intensifier ses relations avec ses collègues. Dans l'espoir de diminuer les effets négatifs du stress professionnel, l'employé demande l'aide, l'appui ou la possibilité de partager avec son collègue sa situation précaire.

Pour conclure avec les conséquences du burnout, en particulier ceux de l'épuisement émotionnel, il convient de rappeler le fonctionnement de ce dernier bien que cela soit décrit plus haut : l'épuisement émotionnel entraîne avec le temps un sentiment de dépersonnalisation et de cynisme, dont l'effet conjugué diminuera l'appréciation de son accomplissement personnel (Ito & Brotheridge, 2003).

### La performance intra-rôle et extra-rôle

L'objectif de toute organisation est, en tout temps et en tout lieu, d'être efficace, efficiente et effective. Toutes les actions de l'organisation sont dirigées vers l'atteinte de la performance; ses critères doivent donc être clairs, précis et mesurables. Cependant, il existe d'autres actions, comme les comportements discrétionnaires, qui ne correspondent pas à ces critères de performance et qui sont néanmoins reconnus chez les théoriciens en management, depuis les études de Chester Barnard en 1938, comme une condition essentielle aux bons résultats de l'organisation. Pour Katz (1964, cité par Allen & Meyer, 1996), le succès dépend de la volonté des membres d'une organisation de faire plus que les demandes explicites et formelles de l'organisation (Rioux & Penner, 2001). De plus, selon Massie (1965), les limites d'un travail sont souvent confuses pour un individu et ce dernier tend naturellement à en faire plus.

Ce type de comportements, que l'on nomme performance extra-rôle ou plus précisément Comportement Organisationnel Citoyen (*Organizational Citizenship Behavior* - OCB) est une autre forme de performance. L'OCB se définit comme suit : «

la performance qui prend en charge l'environnement social et psychologique dans lequel l'exécution des tâches a lieu» (Organ 1997 : 95, cité par Podsakoff et al., 2009).

### Origine

Suite au consensus général quant à l'importance du construit, Bateman et Organ (en 1983) ont formulé le terme d'OCB, qui désigne les comportements et actions bénéfiques pour l'organisation mais qui ne font pas partie du rôle de l'employé. Par conséquent, ce dernier n'est nullement assuré d'être récompensé pour ses efforts. On dit donc de ses gestes qu'ils sont discrétionnaires; leur adoption ne dépend que de la volonté de cet employé. Ils se résument non seulement en des gestes positifs pour l'organisation, mais aussi en l'abstention de gestes négatifs (par exemple, ne pas témoigner sa frustration lors d'inconvénients) (Organ, 1990).

Deux théories sont prédominantes dans l'étude de l'OCB : celle d'Organ (1990) et celle de Williams et Anderson (1991).

Pour commencer, Organ (1983, cité par Organ, 1990 : 46) stipule que l'OCB est un «comportement individuel discrétionnaire qui n'est pas directement ou explicitement reconnu par le système de récompense formelle et qui, dans l'ensemble, favorise le bon fonctionnement de l'organisation». Il décide cependant de changer en 1997 pour une définition que l'on utilise actuellement et qui est plus large, comme l'on peut voir plus haut. De ce fait, elle englobe de nombreuses caractéristiques que l'on a attribuées à l'OCB et qui s'ajoutent ou modifient les recherches initiales. Cette définition permet de : distinguer la performance intra-rôle à l'extra-rôle; se positionner dans la définition de la performance contextuelle de Borman et Motowidlo (1993, cité par Podsakoff et al., 2009); améliorer la compréhension de l'OCB, et finalement; permettre d'inclure certaines récompenses suite à un acte discrétionnaire. En effet, contrairement à ce que les chercheurs croyaient au début, certains actes sont motivés par une évaluation positive de récompenses futures (Podsakoff et al., 2009). Ces actes, ou comportements organisationnels, sont au nombre de sept selon Organ (1990). Il s'agit de l'altruisme (offrir son aide naturellement), de la conformité (adhésion aux règles), de la courtoisie (anticiper et résoudre les conflits que les autres rencontreront), de la vertu civique (participer à la vie organisationnelle), de l'esprit sportif (ne pas imposer un comportement négatif à ses collègues), du pacifisme (promouvoir la bonne entente au sein de l'organisation), et de l'encouragement (aider et pousser un collègue dans son travail). Par exemple, une personne n'agit pas par altruisme dans le but d'obtenir une

récompense, mais se conforme plutôt aux demandes de l'organisation pour une promotion ou éviter une punition. Cette vision de l'OCB n'est cependant pas assez précise puisque Podsakoff, Ahearne et Mackenzie (1997) souligne la difficulté pour les managers de distinguer l'altruisme, la courtoisie, le pacifisme ainsi que l'encouragement, car ils impliquent tous une bonne relation entre collègues (s'entraider, communiquer, etc).

Par la suite, plusieurs autres auteurs ont tenté de redessiner l'OCB sous la forme de facteurs représentatifs, à l'instar d'Organ. Le modèle reconnu de nos jours nous vient de Williams et Anderson (1991), qui ont regroupé toutes ces définitions sous une autre perspective, la cible du comportement. Pour eux, la performance se divise en performance intra-rôle (*Intra Role Behavior – IRB*) et extra-rôle (*Extra Role Behavior – ERB*), cette dernière étant renommée l'OCB. L'OCB se divise en deux catégories : le comportement qui profite directement à l'organisation en général (OCB-O) et celui qui profite directement à l'individu (OCB-I). Dans le cas de l'OCB-I, il faut mentionner que toute action revient quand même indirectement en faveur de l'organisation puisqu'aider un collègue dans son travail va le rendre plus performant dans sa tâche. Pour une meilleure précision de ce modèle, Williams et Anderson ont classé chacun des facteurs d'Organ dans leurs propres catégories. L'OCB-O comprend les dimensions de conformité, de vertu civique et d'esprit sportif tandis que l'OCB-I comprend l'altruisme, la courtoisie, le pacifisme, et l'encouragement.

### **Fonctionnement**

Organ, en 1990, soutient que l'OCB est le fruit d'une démarche cognitive de l'employé envers son environnement de travail plutôt qu'un état affectif. Les gens réfléchissent avant d'avoir un comportement discrétionnaire, car tout OCB est un effort à fournir et non une capacité, une ressource ou le fruit d'une technologie. Bien qu'il soit nécessaire d'avoir confiance en son organisation ou son supérieur, l'employé ne tient pas compte de ses émotions lorsqu'il évalue l'équité de sa paie pour déterminer sa satisfaction.

Le processus cognitif de l'OCB a pour origine deux motifs, selon l'étude exhaustive de Rioux et Penner (2001); soit c'est une façon de répondre équitablement aux bénéfices que l'on reçoit, soit c'est au contraire une action initiatrice dans le but de recevoir quelque chose en retour. Ainsi, lorsque la personne décide d'intervenir et de porter des actes discrétionnaires, c'est en réponse aux bons traitements qu'elle perçoit. Par exemple, la justice se perçoit positivement et a donc des retombées positives en



matière de comportements organisationnels citoyens chez les employés. La personne peut aussi, selon ce que proposent Penner, Midili et Kegelmeyer (1997), être proactive et choisir consciemment de porter une action. Cependant, dans ce cas, l'effort demandé n'est pas sans raison; il doit servir les besoins de la personne. Ceux-ci rejoignent des valeurs prosociales (i.e. le besoin d'être accepté, d'interagir et d'aider une autre personne), des préoccupations organisationnelles (i.e. le besoin d'aider l'organisation car la personne s'identifie et sent faire partie de l'ensemble) ou de la gestion d'image personnelle (i.e. le besoin d'être associé à une image positive). Dans les deux premiers cas, il est évident que la relation entre l'OCB-I et l'OCB-O est, respectivement, plus forte chez l'un et chez l'autre.

### Antécédents

Les motifs pour avoir un comportement organisationnel citoyen sont multiples et se classent généralement en deux catégories : ceux qui ont trait à la relation de l'employé avec son organisation et ceux qui ont trait aux caractéristiques individuelles ou organisationnelles.

Ce qui est inscrit dans le contrat de travail est spécifiquement mesuré pour connaître le taux de réponse aux objectifs ainsi que le niveau de performance des employés. Toutefois, une autre forme de contrat est tout aussi importante à respecter; il s'agit du contrat psychologique. Si l'employeur répond aux attentes des employés qui ont acquitté leurs devoirs, la performance de ces derniers s'ensuivra, particulièrement l'OCB-O (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). De même, la perception de l'employé pour sa relation avec son organisation, particulièrement le support perçu (POS), influence sa performance. Comme expliqué avec le POS, si le soutien donné se fait sous la forme d'un échange social plutôt qu'économique, les retombées seront positives pour l'organisation (OCB-O) (Organ, 1990). En fait, en matière de support, autant le POS est relié à l'OCB-O, qu'autant l'OCB-I est corrélé avec le LMX (ou tout autre type de comportement de leader envers son subordonné) (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999).

Les caractéristiques individuelles influençant un comportement organisationnel citoyen ressemblent à ceux causant l'épuisement émotionnel : ce sont la personnalité et l'attitude individuelle. Les traits de la personnalité d'un individu forment un antécédent quelque peu faible mais non négligeable à l'OCB (cf. Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Konovsky & Organ, 1996; Organ & Ryan, 1995, cité par Podsakoff et

al., 2009). Cependant, l'attitude d'un employé envers son organisation a reçu beaucoup plus d'attention des chercheurs car sa relation est plus forte. L'attitude de la personne provient de l'évaluation cognitive qu'elle fait d'une valeur (composante extrinsèque) ou de la signification (composante intrinsèque) de l'ensemble de sa relation d'échanges avec l'organisation. Par exemple, lors d'une promotion, une personne peut y voir soit une augmentation de son revenu (valeur), soit l'augmentation de ses responsabilités en récompense pour son bon travail (signification). La valeur d'un échange pouvant être symbolique ou financière, un échange acquière sa valeur lorsque l'acte provient de l'organisation; elle est donc corrélée avec l'OCB-O. La signification étant beaucoup plus basée sur l'échange interindividuel, elle prédit plus fortement l'OCB-I (Williams & Anderson, 1991). Les attitudes de la personne regroupent sa satisfaction au travail, sa perception de la justice, son engagement organisationnel et sa considération pour son leader (Podsakoff, Whiting and Podsakoff, & Blume, 2009). Il convient cependant de mettre un bémol pour l'engagement; seuls le AC et le NC semblent avoir un impact fort et positif par le biais de leur processus d'attachement envers l'organisation (le CC étant soit non significatif, soit faiblement négatif - Shore & Wayne, 1993). Selon Ricketta (2002), la corrélation de AC et de NC avec la performance extra-rôle serait même plus grande qu'avec la performance dans le rôle (Cardona, Lawrence & Bentler, 2004). Finalement, les caractéristiques de l'organisation ou de la tâche ont un impact direct sur l'OCB sans égard de l'attitude de l'employé pour ces caractéristiques organisationnelles. En effet, un travail stimulant, important, qui procure une autonomie et duquel l'individu reçoit du feedback, détourne la méfiance de l'individu suite à ses perceptions négatives et sera une motivation nécessaire pour accroître sa performance.

### Conséquences

Comme il a été décrit plus haut, une personne choisit de poser un acte discrétionnaire vis-à-vis d'un autre individu (OCB-I) ou de l'organisation (OCB-O). Il est donc normal que les répercussions atteignent autant le niveau individuel qu'organisationnel.

Selon Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Blume (2009), l'OCB, quel qu'il soit, a des retombées positives. Les auteurs soulignent l'argument de Lefkowitz (2000) qui dit que les gestionnaires aiment les employés qui réalisent de telles actions puisque ces derniers sont un modèle de motivation et de bonne volonté dans l'organisation. Pour cette raison, l'évaluation du rendement des employés et des récompenses d'attribution sont majorés en fonction du niveau d'appréciation du comportement, comme si cela

était une façon de répondre équitablement pour les gestionnaires. Cependant, ce n'est pas seulement une augmentation de la performance purement subjective et individuelle que l'on remarque suite à des comportements citoyens. Il y a aussi un accroissement dans les mesures de l'efficacité organisationnelle, comme la productivité, l'efficacité, la rentabilité et la satisfaction du client. De plus, on remarque beaucoup moins d'intentions de quitter, de roulement du personnel effectif (et donc moins de coûts liés au roulement des employés) et d'absentéisme dans les entreprises où il y a beaucoup d'OCB.

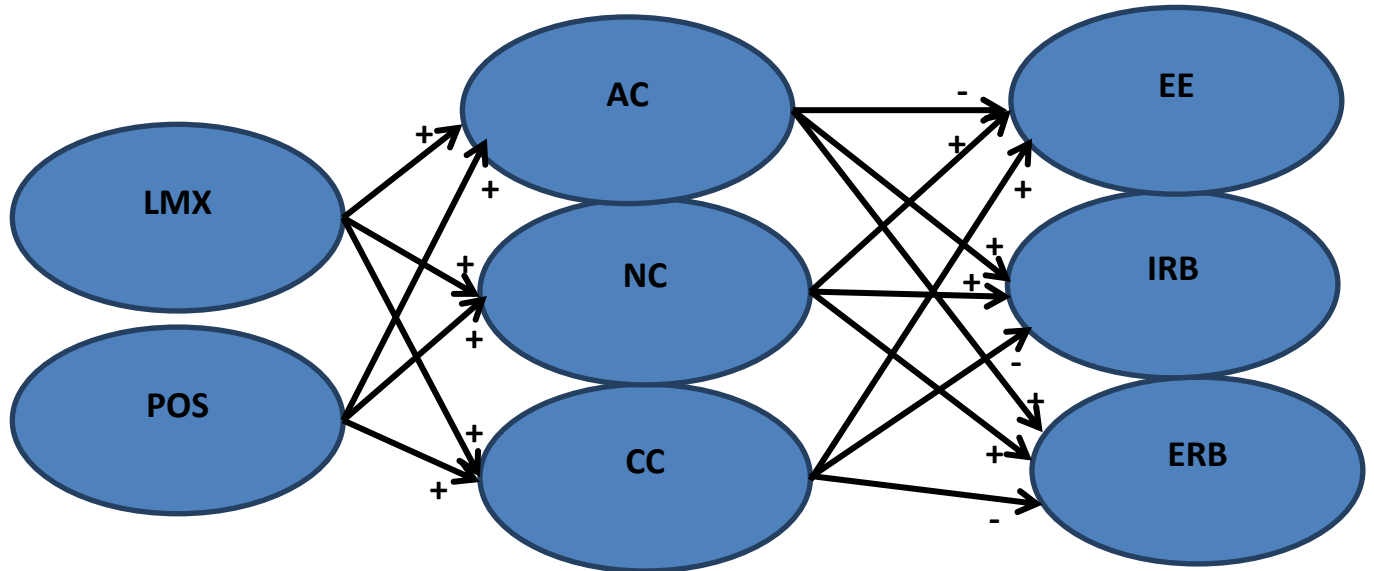
## Chapitre 3 : Modèle et hypothèses de recherche

Ce chapitre présente le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherches reliées aux diverses relations qu'on retrouve dans la théorie. La section précédente permettait de mieux comprendre le rôle respectif ainsi que le fonctionnement des variables à l'étude. Cette partie expose la suite logique en rappelant et en utilisant cette information pour expliquer nos suppositions.

### Modèle structurel hypothétique

Lors de la recension des écrits effectuée précédemment, plusieurs corrélations furent circonscrites. Cependant, seulement quelques-unes ont été sélectionnées pour générer notre modèle conceptuel et permettre de formuler des hypothèses de recherche. Ce modèle hypothétique est illustré à la figure 4.

Figure 4 : Modèle structurel hypothétique



Globalement, nous supposons que les formes d'aide que l'on retrouve en organisation, soit l'échange leader-membre (LMX) et le support organisationnel perçu (POS) vont influencer des comportements individuels que l'on retrouve en organisation, tels que l'épuisement émotionnel (EE) et la performance dans le rôle (IRB) et extra-rôle (OCB). Cette affirmation s'appuie sur les liens organisationnels qui ont été exposés dans les

chapitres précédents. En effet, puisque chacune des variables est corrélée avec le concept de l'engagement organisationnel (OC), sans pour autant distinguer quelle variable joue un rôle d'antécédent ou de conséquence, nous pensons que ces variables s'ajusteront entre elles et que leur influence sera médiatisée (au moins partiellement) par l'OC.

Notre modèle suggère qu'un lien unidirectionnel réunit ces variables, de telle façon qu'un concept considéré comme un antécédent influencera un autre considéré comme une conséquence. De façon abstraite, nous imaginons qu'un lien d'antécédent et un lien de conséquence se juxtaposeront ensemble pour ne former qu'un seul lien de médiation. Ainsi, le LMX et le POS auraient un lien indirect avec l'EE, l'IRB et l'OCB, via l'OC. Le rôle d'OC serait d'être la variable médiatrice de ce lien indirect. Il faut cependant faire attention au sens de la médiation car en étant le résultat de l'association des liens relationnels de départ, ceux-ci peuvent être parfois positifs, parfois négatifs.

Ainsi, nous supposons qu'un lien de médiation, par le biais d'OC, expliquerait la relation entre les antécédents et les conséquences. Ces hypothèses, au nombre de 18 et exposées dans le tableau 3, sont regroupées en 6 propositions (H1 à H6), chacune détaillée au travers des trois dimensions d'OC (sous-hypothèses a) pour l'engagement affectif, b) pour l'engagement normatif et c) pour l'engagement de continuité). Par exemple, l'hypothèse H1a se lit ainsi : «L'engagement organisationnel affectif est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et l'épuisement émotionnel.» L'ensemble des hypothèses se détaillent de l'hypothèse H1a à l'hypothèse H6c. L'explication de ces hypothèses est donnée dans le texte qui suit.

**Tableau 3: Hypothèses de recherche**

**H1 : L'engagement organisationnel est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et l'épuisement émotionnel.**

- a) L'engagement Affectif
- b) L'engagement Normatif
- c) L'engagement de Continuité

**H2 : L'engagement organisationnel est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'épuisement émotionnel.**

- a) L'engagement Affectif

- b) L'engagement Normatif
- c) L'engagement de Continuité

**H3 : L'engagement organisationnel est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et le comportement dans le rôle.**

- a) L'engagement Affectif
- b) L'engagement Normatif
- c) L'engagement de Continuité

**H4 : L'engagement organisationnel est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement dans le rôle.**

- a) L'engagement Affectif
- b) L'engagement Normatif
- c) L'engagement de Continuité

**H5 : L'engagement organisationnel est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et le comportement de citoyenneté organisationnelle.**

- a) L'engagement Affectif
- b) L'engagement Normatif
- c) L'engagement de Continuité

**H6 : L'engagement organisationnel est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement de citoyenneté organisationnelle.**

- a) L'engagement Affectif
- b) L'engagement Normatif
- c) L'engagement de Continuité

### **Hypothèses de recherche**

Afin de justifier chacune des hypothèses de recherche, un bref retour sur les notions déterminantes est nécessaire. Le tout est exposé en fonction de chacun des liens supposés. Il convient aussi de dire que puisque les mêmes liens se répètent régulièrement entre les hypothèses, un minimum de concision exige de ne citer l'explication du lien que lorsqu'il apparaîtra pour la première fois.

### **Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre l'échange leader-membre et l'épuisement émotionnel**

L'échange leader-membre devrait agir sur l'épuisement émotionnel par l'intermédiaire de sa relation avec les trois formes d'engagement, soit l'engagement affectif, normatif

et de continuité. En effet, sachant qu'un échange avec un supérieur se distingue par la confiance, la qualité des interactions entre un employé et son supérieur ainsi que le support et les récompenses formels et informels offerts par ce dernier, nous pouvons conséquemment déduire que cette relation individuelle influencera l'épuisement émotionnel vécu par l'employé. De plus, avoir une bonne entente avec son supérieur permet à l'employé d'avoir une vision plus claire de son rôle, d'avoir moins d'ambiguïté dans son rôle et d'ainsi avoir une perception beaucoup plus positive de son travail, ce qui permet encore une fois logiquement d'avoir une influence sur l'épuisement. Cette hypothèse est appuyée par les liens intermédiaires entre le LMX et les dimensions de l'engagement, puis de ces dernières variables avec l'EE, que l'on décrit ci-bas. Cependant, il faut souligner que cette relation ou médiation n'a pas encore été prouvée dans les recherches antérieures par d'autres auteurs.

### *Lien entre le LMX et l'OC*

Comme il a été dit dans le cadre conceptuel, le LMX a un impact sur les attitudes et perceptions, les comportements et sur les bénéfices offerts aux membres (formels ou informels). Parmi ces trois catégories, nous pouvons nommer plus spécifiquement des variables attitudinales comme la satisfaction au travail, les intentions de quitter le travail et l'engagement organisationnel.

Des recherches plus poussées concernant les dimensions de l'engagement organisationnel et le LMX ont principalement porté sur la relation LMX-AC. À chacune des analyses, la relation était positive (voir Basu & Green, 1997; Liden, Wayne & Sparrowe 2000; Schriesheim, Castro & Yammarino, 2000; Schyns, Paul, Mohr & Blank, 2005; Tierney, Bauer & Potter, 2002, cité par Wayne, Coyle-Shapiro, Eisenberger, Liden, Rousseau & Shore, 2009). Le sens de cette relation est généralisable, peu importe le contexte. Qu'il se situe dans le milieu manufacturier, policier, infirmier, administratif, la recherche et le développement ou même dans divers pays, que ce soit les États-Unis, la Chine, la Grande Bretagne ou Singapour, ce résultat est le même partout. En réalité, si l'engagement affectif se renforce c'est parce qu'en s'impliquant dans leur relation d'échange, les individus participent à améliorer leur expérience de travail (Meyer & Allen, 1997). En plus, l'effort fourni dans la relation devient particulièrement payant lorsqu'il y a congruence entre les objectifs de chacune des parties car à ce moment-là, cet effort n'est pas ressenti comme exigeant mais plutôt comme un acte naturel. Ce qui crée automatiquement une bonne relation ainsi qu'un sentiment identitaire. Autrement dit, l'employé ressentira un attachement

émotionnel envers l'organisation s'il croit son supérieur en accord avec sa personne et ses valeurs ou s'il semble se préoccuper de son bien-être puisqu'il s'investit dans leur relation. Cependant, ce sentiment affectif envers l'organisation est plus fort si l'employé associe son supérieur aux politiques de l'organisation. C'est pourquoi, dans les recherches ayant étudié conjointement l'effet du POS et du LMX sur le AC, les résultats prouvent que le lien POS-AC est plus fort (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Settoon et al., 1996; Wayne, Shore & Liden, 1997; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002, cité par Wayne et al., 2009).

En revanche, nous savons peu de choses en ce qui concerne la relation des deux autres dimensions de l'engagement organisationnel, soit l'engagement normatif et de continuité, avec le LMX. Pour commencer, rares sont les études qui ont traité de ce sujet précis. Mais aussi parce que, comme le dit Oliver (1990, cité par Wayne et al., 2009), il y a une lacune quant à la compréhension du «comment» et du «pourquoi» le LMX échange ou interfère avec les autres concepts organisationnels, tels que les dimensions de l'engagement. Étant donné le manque de recherches concrètes, nous exposerons les arguments nous permettant de déduire des hypothèses.

Tout d'abord, reprenons l'idée de l'expérience de travail améliorée grâce à une bonne relation d'échange leader-membre. En plus de développer chez l'employé un sentiment affectif envers son supérieur, l'employé se sent redevable envers ce dernier. Par ses échanges, l'employé éprouve le besoin de redonner quelque chose de valeur équivalente. Ainsi, comme il a été souvent observé, le AC et le NC ont un profil de corrélations similaire avec de nombreux autres concepts figurant comme variables antécédentes ou conséquentes de ces dimensions d'engagement. Cela s'explique par le sentiment de devoir, soutenu par la norme de réciprocité, accentué lorsqu'une émotion est en jeu. Dans ce cas-ci, une expérience de travail agréable suite à une bonne entente avec son superviseur rend l'employé redevable envers quelqu'un qui lui procure un sentiment positif.

À cela s'ajoute l'idée de la proximité entre le LMX et le POS. Étant deux formes d'échange dans la théorie des échanges sociaux, l'un envers le supérieur et l'autre envers l'organisation, nous pouvons présumer une similitude dans leurs corrélations. Ainsi, si le POS agit positivement sur le AC, le NC et le CC, au travers du processus de personnification, nous pouvons supposer que le LMX aura les mêmes relations avec ces variables.



Finalement, nous pouvons affirmer qu'un fort LMX signifie une relation de haute qualité et que cela implique des échanges de ressources et d'échanges qui vont au-delà du contrat de travail (Setton, Bennett & Liden, 1996, cité par Wayne et al., 2009). La possibilité d'avoir cette relation est plutôt rare et précieuse; il s'agit d'une ressource pour l'employé, autant dans son travail que dans sa vie personnelle. Selon Hobfoll (1989), ce type de ressource fait partie de la catégorie des relations sociales et peut être une source de stress si l'employé vient à la perdre. Parce qu'il perçoit une bonne entente avec son supérieur comme une ressource qu'il ne peut sacrifier, l'employé ressent le LMX comme un coût à un possible départ de l'entreprise. En d'autres termes, le LMX apporte autant de bienfaits en augmentant le AC et le NC, qu'il cause un préjudice en accroissant le CC.

### *Lien entre l'OC et l'EE*

Les études traitant exclusivement de l'épuisement émotionnel sont plutôt rares. Pour comprendre la logique de la relation entre chacune des dimensions de l'engagement organisationnel avec l'épuisement émotionnel, nous avons décidé de faire une revue chronologique des textes touchant des concepts similaires, ce qui nous amènera à déduire le type de relation qui les unit.

Pour commencer, Jackson, Turner et Brief ont étudié en 1987 le phénomène du burnout chez les avocats. Ils en sont venus à la conclusion que les trois dimensions du burnout, nommément l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la sensation d'avoir peu d'accomplissements professionnels, sont trois concepts différents, chacun ayant des corrélations différentes avec d'autres variables dans le réseau nomologique. Cependant, chacune des dimensions est reliée à l'engagement organisationnel.

L'année suivante, Leiter et Maslach publient eux-aussi un article sur le burnout. En étudiant les contacts interpersonnels entre les infirmiers et leur superviseur ou collègues, ils se rendent compte que ce contact, qu'il soit plaisant ou non, est le facteur de stress qui conduit directement au burnout. Et que le burnout a une relation négative avec l'engagement organisationnel, de sorte qu'une augmentation du burnout engendre une baisse de l'OC, et vice-versa.

Par la suite, Cordes et Dougherty (1993) proposent un cadre conceptuel du burnout qui permet d'ajuster notre connaissance du concept. Selon eux, ce sont les demandes individuelles et organisationnelles qui font figure de facteur de stress et qui ont un

impact sur l'épuisement émotionnel. Au sein de cette relation, la disponibilité de ressources, comme un support social, joue le rôle de médiateur.

Enfin, la clé de la compréhension vient de l'article de Meyer et Maltin (2010). En se basant sur les recherches antérieures, ils arrivent à pousser un peu plus loin le raisonnement suite aux résultats obtenus sur la relation ambivalente entre l'épuisement émotionnel et l'engagement organisationnel. Car bien que la relation soit bien établie, le sens de cette relation change selon les recherches : elle est quelquefois positive, nulle ou même négative. Selon eux, l'explication provient de la dimension, affective, normative ou de continuité, de l'engagement. En effet, l'engagement aurait une double nature : il peut autant être une ressource ou une nuisance pour la personne. Dans un contexte organisationnel, l'employé vit (ou perçoit) toutes sortes de stress, que ce soit l'ambiguïté dans son rôle, les politiques organisationnelles, une surcharge de travail, une restructuration, etc. Dans tous les cas, cela causera des tensions psychologiques, entraînant d'autres conséquences pour la santé de l'individu (dans le cas inverse, cela améliorera son bien-être). Mais en vivant un engagement affectif, l'employé trouve un sens dans son travail et risque ainsi de moins ressentir les facteurs de stress dans son environnement. Aussi, ce type d'engagement peut agir comme une ressource<sup>19</sup>, comme le fait d'avoir la confiance d'aller chercher du support nécessaire pour mieux gérer le stress vécu. On dit alors que le AC édulcore les effets néfastes et a donc une relation négative avec l'EE. Dans le cas inverse, une personne vivant un engagement de continuité est plus vulnérable aux facteurs de stress et les conséquences s'aggravent. En effet, en vivant un CC, la personne veut partir mais elle ne peut pas pour de multiples raisons; il est donc logique de penser qu'elle ne s'implique pas pour améliorer ses conditions de travail et attend simplement que les chaînes qui la retiennent à l'entreprise tombent pour partir. On dit alors que le CC exacerbe le stress vécu et a donc une relation positive avec l'EE. Dans le cas de l'engagement normatif, les études n'ont majoritairement pas trouvé de lien significatif, sauf dans l'étude de Tan et Akhtar (1998, cité par Meyer & Malton, 2010). Dans une recherche avec des répondants chinois, les auteurs ont trouvé une relation positive entre le NC et l'EE.

---

<sup>19</sup> C'est ce qu'on appelle des *coping strategies* : la personne utilise des ressources pour diminuer ou mieux gérer son stress.

### *Hypothèses de recherche*

Bref, nous avons énuméré les raisons qui sous-tendent notre idée de concevoir un lien de médiation LMX-OC-EE. Le modèle structurel se divisant plus spécifiquement pour déterminer les trois dimensions de l'engagement organisationnel, nous énumérerons les trois hypothèses qualifiant cette corrélation.

**Hypothèse 1A** : L'engagement affectif est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et l'épuisement émotionnel.

**Hypothèse 1B** : L'engagement normatif est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et l'épuisement émotionnel.

**Hypothèse 1C** : L'engagement de continuité est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et l'épuisement émotionnel.

### **Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre le soutien organisationnel perçu et l'épuisement émotionnel**

Étant donné les conclusions des études antérieures, nous soutenons que l'organisation, en s'impliquant dans le développement de son employé de façon à le soutenir pour améliorer son bien-être, devrait interférer sur l'épuisement émotionnel. Cet argument s'appuie sur de nombreuses recherches prouvant que le POS est corrélé avec les facteurs de stress, tels que la fatigue, l'anxiété et les maux de tête car l'aide offerte ou disponible permet de diminuer ces symptômes. En outre, l'étude de Jawahar (2007, cité par Baran, Shanock, Rhoades & Miller, 2001) discerne tout spécialement l'effet du POS sur deux dimensions du burnout, soit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation.

Ceci dit, nous supposons que les dimensions de l'engagement organisationnel sont l'intermédiaire qui explique cette relation de nature indirecte entre le POS et l'EE. En raison des relations entre POS-OC et OC-EE, un lien médiateur POS-OC-EE pourrait offrir un meilleur aperçu du fonctionnement des corrélations et des impacts de chacun de ces concepts sur son environnement.

La section suivante expose les arguments de notre raisonnement, en décrivant le lien déjà constaté dans la littérature du POS-OC, puisque le lien OC-EE est traité dans la section précédente.

### *Lien entre le POS et l'OC*

La relation entre le support organisationnel perçu et l'engagement organisationnel est largement documentée. C'est dans l'optique de trouver autre chose dans la relation d'embauche que le simple échange de l'effort et de loyauté de la part de l'employé contre des récompenses sociales ou le gain de commodités matérielles offerts par l'employeur qu'Eisenberger s'est penché sur le concept de l'engagement organisationnel (Eisenberger et al., 1986). Pour lui, les échanges sociaux étaient un construit essentiel dans la compréhension des relations organisationnelles. En fait, l'idéologie d'échange, dont fait partie la norme de réciprocité, s'applique aussi dans les relations organisationnelles. Dans ce contexte, cet auteur a conçu la réflexion que les employés se forment une idée de la force de l'engagement que leur organisation est prête à investir vis-à-vis d'eux-mêmes. C'est donc avec cette mentalité, qu'Eisenberger a pensé et construit son échelle de mesure du support organisationnel perçu (POS). Cet instrument étant le plus répandu, il va sans dire que le POS, dans toutes les recherches subséquentes, est un concept ayant un lien très étroit avec l'OC. L'engagement organisationnel étant formé de trois dimensions, les études ont tenté de lier le POS avec chacune de ces dimensions.

Comme dans toute autre relation impliquant l'engagement organisationnel, la relation POS-AC est de loin la plus approfondie. Du fait même de son fonctionnement, nous pouvons supposer que le lien sera très fort, ce qui est démontré par les recherches précédentes (voir Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Shore & Tetrick, 1991, cité par Rhoades & Eisenberger, 2002). Puisqu'il crée un sentiment d'obligation de se soucier du bien-être de l'organisation et qu'il comble les besoins socio-émotifs de l'employé comme le respect, l'affiliation et l'attention, le POS génère un lien affectif, rejoint par l'engagement organisationnel affectif.

Ce sentiment d'obligation, créé par le POS, a de nombreuses répercussions. En plus d'augmenter l'affect des individus, il rejoint la perception de l'engagement normatif qui est justement un sentiment de devoir, de moral et d'obligation, tel que défini par Allen et Meyer (1991). Wayne, Coyle-Shapiro, Eisenberger, Liden, Rousseau et Shore (Wright & Kehoe, 2009) suggèrent donc que le POS doit être un antécédent majeur à l'engagement affectif tout comme l'engagement normatif. De plus, ces auteurs soulignent cette proposition par l'étude des profils d'engagement faite par Gellatly,

Luchak et Meyer (2006), qui concluent à un rapprochement positif entre le POS et le profil affectif/normatif.

Finalement, la relation entre le POS et engagement de continuité semble plus ténue et difficile à comprendre. Les recherches divergent dans leurs résultats, passant d'une relation négative à une relation très faible mais positive. Shore et Tetrick (1991) étudient la relation qu'ont chacun le AC et le CC avec le POS. Leurs résultats donnent une relation fortement positive avec le AC, comme ils le croyaient, mais une absence de relation avec le CC, contrairement à leurs attentes. En se basant sur l'étude d'Eisenberger et al. (1990), qui a conclu à une relation positive entre le POS et une implication calculée, ils croyaient que la relation POS-CC serait elle aussi positive. Et pourtant, dans l'étude de Rohades et Eisenberger (2002), cette relation est bien faible, mais négative. Ces auteurs concluent que le POS diminue le sentiment de se sentir piégé, d'où la relation négative. Face à ces résultats ambivalents, Wayne et al. semblent avoir trouvé une idée que nous adopterons pour les fins de cette recherche : «Bien que le POS soit légèrement et négativement lié au CC, pour certains employés le POS semble fortement lié à un profil de mentalité impliquant l'affect, l'obligation et la perception de liens implicites et explicites à l'organisation qui rendraient difficile de la quitter» (Wright & Kehoe, 2009 : p.293, traduction libre). Ainsi, cette conception du lien entre un support organisationnel et l'engagement appuie les études précédentes. Pour certains, le fait de recevoir un support de l'organisation les rend plus aptes et confiants pour regarder ailleurs et se sentir moins piégé. Mais cette même situation engendre une autre réflexion : la personne se rend compte de ce que son organisation investit en elle et décide volontairement de rester pour garder ses acquisitions, comme Eisenberger et al. (1990) l'avaient prédit. Nous supposons que cette dernière alternative semble la plus appropriée considérant le concept de l'engagement de continuité, i.e. la considération des sacrifices encourus suite au départ de l'organisation.

### ***Hypothèses de recherche***

En définitive, les raisons qui sous-tendent l'idée de concevoir un lien de médiation POS-OC-EE ont été expliquées dans la section précédente. Dans le but de qualifier distinctement les trois dimensions de l'engagement organisationnel figurant au modèle structurel, nous énumérerons les trois hypothèses qualifiant cette corrélation.

**Hypothèse 2A** : L'engagement affectif est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'épuisement émotionnel.

**Hypothèse 2B** : L'engagement normatif est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'épuisement émotionnel.

**Hypothèse 2C** : L'engagement de continuité est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'épuisement émotionnel.

### **Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre l'échange leader-membre et le comportement dans le rôle**

Un bon échange entre le superviseur et son employé devrait aussi inévitablement mener à une meilleure performance de ce dernier dans ses tâches prescrites, spécifiées dans son contrat de travail. Ce rapprochement a été prouvé dans l'étude de Gerstner et Day (1997). Cette étude conclut qu'il existe une corrélation entre le LMX et l'IRB, grâce au support du superviseur et à une perception plus positive du rôle de la part de l'employé. Autrement dit, le sens de la relation, i.e. quelle variable influence quelle variable, n'est pas spécifié. Par conséquent, nous pouvons en déduire qu'autant le LMX peut avoir un impact sur l'IRB, qu'autant l'IRB peut avoir un impact sur le LMX.

Toutefois, dans la mesure où il existe des liens LMX-OC et OC-IRB, nous présumons que le lien LMX-IRB est unidirectionnel et médiateur, via le concept de l'engagement organisationnel. La relation LMX-OC ayant déjà été décrite, nous analyserons la relation OC-IRB dans la section suivante.

#### ***Lien entre l'OC et l'IRB***

Comme il a été expliqué auparavant, ce qui a poussé les chercheurs à creuser encore plus loin leurs recherches est le lien de l'engagement organisationnel avec, en plus du roulement du personnel, la performance. Puisque la performance est recherchée par tous les gestionnaires et que le fait de savoir ce qui permet de l'améliorer devient automatiquement décisif, les études empiriques sur la relation OC-performance sont nombreuses. Cette relation a été démontrée à de nombreuses occasions (voir les études de Mowday et al., 1982; Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1990, cité par Vandenberghe, 2009; Cohen, 1991, cité par Riketta, 2002).

Cependant, plus rares sont les études qui distinguent la performance générale de la performance dans le rôle, comme elle est décrite dans le texte de Williams et Anderson (1991), un «comportement qui est reconnu par un système de récompenses formalisé et qui fait partie des exigences décrites dans la description de l'emploi» (Williams & Anderson, 1991 : 606). Les études qui traitent de ce lien s'entendent pour dire que la relation AC-IRB est positive (Allen & Meyer, 1997; Riketta, 2002; Allen & Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnystsky, 2002); que la relation NC-IRB est elle aussi positive, mais un peu moins forte que la relation précédente (Allen & Meyer, 1997; Meyer et al., 2002); et que la relation CC-IRB est plutôt ambiguë, tantôt nulle (Allen & Meyer, 1997), tantôt négative (Meyer et al., 2002) et dans le cas de la méta-analyse d'Allen et Meyer (1996), les deux options s'y retrouvent. Il convient quand même de noter que la relation négative entre le CC et l'IRB est beaucoup plus présente dans la méta-analyse. Ainsi, comme le disent Luchak et Gellatly (2007 : 786), «la magnitude de l'association entre l'engagement organisationnel et les résultantes de travail dépendent clairement de la forme de l'engagement en cours.»

Un gestionnaire doit donc être prudent s'il veut favoriser la performance de ses employés; l'engagement affectif est le plus avantageux, suivi de l'engagement normatif et finalement, l'engagement de continuité est plutôt à proscrire. L'employé engagé affectivement se sent probablement faire partie de l'organisation et son travail le rejoint dans ses valeurs. Il est donc normal que le fait de remplir ses tâches soit pour lui totalement naturel et qu'il les exécute bien. L'employé ayant un engagement normatif éprouve plutôt le besoin de remplir ses fonctions; il va donc accomplir ses tâches car il le doit, par contre sans l'empressement de quelqu'un étant engagé affectivement. Et finalement, l'engagement de continuité fait référence aux liens, à ce qui empêche l'employé de partir et d'être sans doute plus heureux ailleurs. L'employé vivant ce type d'engagement devrait légitimement remplir sa part de son contrat de travail, mais sans le cœur ni la motivation, les études prouvent qu'il est plutôt non performant.

Une autre petite différence dans la force de la liaison des variables est encore à soulever, qui pourrait être utile à savoir pour la suite de ce travail. Dans leur article, Williams et Anderson administrent le questionnaire au supérieur immédiat lorsqu'ils veulent étudier la performance d'un employé. La question de savoir qui doit évaluer la performance, soit l'employé lui-même ou son supérieur est rarement soulevée et l'on se rend compte en lisant la description de la méthodologie que la majorité des recherches ont utilisé une auto-évaluation de l'employé en ce qui a trait à sa

performance. Cette différence n'est pas critique, mais elle existe. À notre connaissance, une seule étude semble différencier ces deux mesures, celle de Meyer et al. (2002). La relation AC-IRB est plus forte lorsque le superviseur évalue la performance de son employé.

### **Hypothèses**

En somme, la section précédente exposait les motifs qui nous ont poussé à concevoir l'idée d'un lien de médiation LMX-OC-IRB. Pour délimiter précisément les trois dimensions de l'engagement organisationnel ayant trait au modèle structurel, nous énumérerons les trois hypothèses qualifiant cette corrélation.

**Hypothèse 3A** : L'engagement affectif est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et le comportement dans le rôle.

**Hypothèse 3B** : L'engagement normatif est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et le comportement dans le rôle.

**Hypothèse 3C** : L'engagement de continuité est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et le comportement dans le rôle.

### **Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre le soutien organisationnel perçu et le comportement dans le rôle**

Le support organisationnel perçu a des incidences autant individuelles qu'organisationnelles. L'un des arguments souvent utilisés pour motiver l'organisation à s'impliquer envers ses employés est de dire que le support offert resultera en une meilleure performance individuelle de la part des individus, spécifiquement la performance dans le rôle.

Cependant, les études nous disent que cette relation est plutôt faible puisque possiblement indirecte, au travers du concept de l'échange leader-membre. Sous prétexte que l'employé a des contacts plus réguliers, plus riches et plus concrets envers son supérieur qu'avec l'organisation, les mesures prises par cette dernière sont «filtrées» par le supérieur. Il peut décider de les appliquer, ou pas, correctement. Le processus de personnification expliqué précédemment dans le cadre d'analyse joue aussi un grand rôle dans ce processus. Ainsi, la perception de l'employé peut se modifier au contact de son supérieur. D'autant plus que la performance dans le rôle est



notée majoritairement par son supérieur, la relation du LMX peut définitivement jouer le rôle de médiateur de la relation POS-IRB.

En dépit de cette possibilité, nous pensons que notre hypothèse du lien de médiation POS-OC-IRB serait plus probable pour expliquer cette corrélation, car l'engagement organisationnel serait un intermédiaire plus fort et donc plus approprié. Pour affirmer cela, nous nous basons sur l'analyse des liens directs POS-OC et OC-IRB, comparativement au LMX, qui n'est en réalité qu'un chaînon supplémentaire pour expliquer la performance (Wayne, Shore, & Liden, 1997).

Ces liens ayant été détaillé un peu plus haut, la section suivante ne présente que le libellé des hypothèses.

### **Hypothèses**

Pour toutes les raisons énumérées dans la section précédente, nous avons supposé l'existence d'un lien de médiation POS-OC-IRB. Pour délimiter précisément les trois dimensions de l'engagement organisationnel ayant trait au modèle structurel, nous énumérerons les trois hypothèses qualifiant cette corrélation.

**Hypothèse 4A** : L'engagement affectif est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement dans le rôle.

**Hypothèse 4B** : L'engagement normatif est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement dans le rôle.

**Hypothèse 4C** : L'engagement de continuité est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement dans le rôle.

### **Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre l'échange leader-membre et le comportement de citoyenneté organisationnelle**

Nous supposons que les dimensions de l'engagement organisationnel devraient agir à titre de variable intermédiaire dans le lien de médiation entre l'échange leader-membre et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Selon ce qui a été exposé dans le cadre conceptuel, le lien entre le LMX et la performance extra-rôle est très fort, particulièrement dans le cas de l'OCB-I (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). Néanmoins, nous croyons que cette relation ne peut

être directe car la volonté de produire et de contribuer au-delà de son propre rôle est un acte discrétionnaire réfléchi; il existe une raison sous-jacente qui explique pourquoi la personne va vouloir redonner en retour. Cette raison serait l'engagement organisationnel. Une bonne relation avec son supérieur devrait obligatoirement amener l'employé à se sentir engagé pour entreprendre des efforts supplémentaires. Ce lien de médiation est constitué de liens intermédiaires LMX-OC et OC-OCB. Pour justifier nos hypothèses, le lien OC-OCB est décrit dans la section suivante (le lien LMX-OC ayant déjà été mentionné).

### *Lien entre l'OC et l'OCB*

Selon Williams et Anderson (1991), la relation entre la performance dans le rôle et extra-rôle (OCB) est similaire. Le degré de force et le sens de la force est le même, comme le témoignent le livre d'Allen et Meyer (1997), l'article de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) et les études recensées dans l'article de Allen et Meyer (1996) (Allen & Smith, 1987; Lee, 1992; McDonald, 1993; Meyer, Allen & Smith, 1993). Ainsi, la relation AC-OCB est fortement positive, la relation NC-OCB est positive et la relation CC-OCB est nulle ou négative. Selon Vandenberghe (2009) et Riketta (2002), la relation de l'engagement affectif avec les comportements de citoyenneté organisationnelle est même plus forte qu'avec la performance dans le rôle. Cela s'expliquerait par le côté émotionnel de ce type d'engagement, intensifiant la volonté de travailler, mais aussi d'en faire plus que ce qu'on nous demande.

Pour faire le tour des ressemblances et des différences entre l'IRB et l'OCB, nous devons souligner qu'il existe aussi dans la littérature une différence dans la mesure de ce type de performance, qu'elle soit évaluée par un supérieur ou par l'employé lui-même. Sauf que dans le cas d'OCB, la relation avec le AC est plus forte lors d'une auto-évaluation.

### *Hypothèses*

Bref, les raisons sous-jacentes au lien de médiation LMX-OC-OCB ont été décrites. Le modèle structurel se divisant plus spécifiquement pour déterminer les trois dimensions de l'engagement organisationnel, les trois hypothèses qualifiant cette corrélation sont présentées ici-bas.

**Hypothèse 5A** : L'engagement affectif est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

**Hypothèse 5B** : L'engagement normatif est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

**Hypothèse 5C** : L'engagement de continuité est la variable médiatrice de la relation entre l'échange leader-membre et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

### Rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre le soutien organisationnel perçu et le comportement de citoyenneté organisationnelle

Le soutien organisationnel perçu devrait avoir un lien avec les comportements de citoyenneté organisationnelle et ce, par le biais d'un lien intermédiaire avec l'engagement organisationnel.

Nous savons qu'un lien POS-OCB existe, car il a été démontré dans l'étude d'Illies, Nahrgang et Morgeson (2007). Nous pouvons même spécifier que ce lien est modéré, et donc un peu plus fort qu'avec l'IRB, puisque l'une des dimensions d'OCB, l'OCB-O, fait directement référence à un effort produit dans le but d'aider son organisation. Concrètement, en se fondant sur la théorie de la réciprocité, nous pouvons imaginer que la contribution de l'organisation au bien-être de son employé doit être perçue comme discrétionnaire par l'employé. Normalement, un contrat de travail stipule que chacune des parties doit faire sa part : contre la force de travail de son employé, l'employeur doit offrir, en plus de la rémunération, les outils nécessaires à la performance de son employé. Du point de vue de l'employé, c'est le minimum exigé par la loi. L'organisation, en offrant un support à son employé, est donc perçue comme allant au-delà de son rôle.

Cela signifie aussi qu'il se passe sensiblement la même chose qu'avec le LMX; le LMX a une incidence sur l'OCB-I à cause de sa dimension individuelle, tandis que le POS agit sur l'OCB-O pour sa dimension organisationnelle. De la même façon qu'avec le LMX, nous pensons expliquer la médiation POS-OCB au travers des liens directs POS-OC puis OC-OCB, dont la description a été faite un peu plus haut. Nous passerons donc tout de suite à la section des hypothèses.

### Hypothèses

En somme, la section précédente exposait les motifs qui nous ont poussé à concevoir l'idée d'un lien de médiation POS-OC-OCB. Pour délimiter précisément les trois

dimensions de l'engagement organisationnel ayant trait au modèle structurel, les trois hypothèses qualifiant cette corrélation sont présentées ici-bas.

**Hypothèse 6A** : L'engagement affectif est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

**Hypothèse 6B** : L'engagement normatif est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

**Hypothèse 6C** : L'engagement de continuité est la variable médiatrice de la relation entre le soutien organisationnel perçu et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

## Chapitre 4 : Méthodologie

Cette étude cherche à évaluer le lien médiateur que produit les trois types d'engagement, soit l'engagement affectif, normatif et de continuité, sur les relations entre d'une part le soutien organisationnel perçu (POS) et l'échange leader-membre (LMX), et d'autre part l'épuisement émotionnel (EE), la performance dans le rôle (IRB) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (ERB).

Au chapitre précédent, le modèle de recherche ainsi que les 18 hypothèses ont été développés dans le but de concrétiser la question de recherche.

Cette section permet ici de présenter et de développer l'approche méthodologique empruntée afin de tester lesdites hypothèses. Ce quatrième chapitre aborde les thèmes suivants : le devis de recherche et la justification de l'instrument de mesure, la collecte et la préparation des données, la description de l'échantillon et finalement les mesures utilisées.

### 4.1 Devis de recherche et justification des instruments de mesure

Pour commencer, il est important de mentionner que l'étude présentée dans ce mémoire fait partie d'un projet plus global amorcé en février 2011 et lancé par la *Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés* de HEC Montréal. Ainsi la Chaire de recherche, avec à sa tête le professeur et titulaire de la Chaire M. Christian Vandenberghe, avait comme projet d'étudier la gestion de la carrière et le développement du potentiel des employés. Les variables étudiées dans ce projet étaient toutes en lien avec l'engagement organisationnel.

#### 4.1.1 Devis de recherche

Un devis de recherche est un «plan ou proposition qui conduit à la recherche» (Creswell, 2009: 5) empirique. Ainsi, avant de faire de la recherche sur le terrain, il a fallu faire une revue de la littérature scientifique afin de comprendre le fonctionnement de l'engagement et des autres variables retenues. Nous avons donc adopté la même vision que les chercheurs dans leurs écrits, c'est-à-dire une vision de type «post-positiviste». Celle-ci se caractérise par la réduction du comportement humain à des lois ou théories, ce qui permet plus facilement de transformer les attitudes ou traits de personnalité en variables pouvant corrélérer entre elles, l'une étant une cause présumée (ou une variable indépendante) et l'autre, une conséquence de la première (ou une

variable dépendante). Les liens entre les variables deviennent des hypothèses pour les chercheurs qui tentent par la suite de les vérifier et de les tester.

Compte tenu de l'information mentionnée ci-haut et des nombreuses études développées dans le domaine, une stratégie d'enquête quantitative et des instruments de mesure validés sont utilisés. En effet, une approche quantitative, à l'inverse d'une approche qualitative utilisée dans le cas de l'exploration d'un terrain, est parfaitement justifiée car elle permet de tester plus objectivement les hypothèses formulées. Aussi, il est préférable d'utiliser des outils de mesure existant plutôt que d'en développer de nouveaux car ils ont une fiabilité et une validité déjà documentées par bon nombre de recherches empiriques.

Finalement, après avoir fait des hypothèses et sondé le terrain, il ne reste plus qu'à confirmer ou infirmer ces dernières, d'où la nature confirmatoire de notre recherche globale. Il faut confronter le modèle aux données par analyse statistique.

#### **4.1.2 Instrument de mesure utilisé**

Une recherche quantitative peut se faire sous deux formes : la recherche expérimentale ou le sondage. Selon Babbie (1990, cité par Creswell, 2009), la recherche expérimentale sert à étudier l'influence d'un phénomène ou l'implication d'un changement sur les résultats d'un groupe test par rapport à un groupe témoin (ou groupe contrôle). Le sondage, quant à lui, étudie les tendances, attitudes ou opinions individuelles dans un échantillon représentatif d'une population visée (Roussel, Durrieu, Campoy & El Akremi, 2002). Il est donc évident que pour les fins de cette étude, la méthode choisie est le sondage. Ceci se justifie surtout par le fait que les variables à l'étude ne peuvent aisément faire l'objet d'une manipulation expérimentale sans poser des problèmes de validité externe.

Un sondage peut être une entrevue en face-à-face ou encore un questionnaire que l'on fait passer à un plus grand nombre de personnes. Dans le cas d'une recherche quantitative, puisqu'il faut une certaine taille d'échantillon minimale, ce dernier critère est très important, d'où le choix du questionnaire pour cette étude. De plus, un questionnaire est facile à faire passer aux gens, il coûte moins cher, prend moins de temps pour le chercheur et permet de rejoindre un plus grand nombre de sujets présentant des antécédents diversifiés. Cependant, puisque le contact humain n'est pas présent, le taux de réponse est plus bas. Divers moyens peuvent être utilisés pour augmenter le taux de réponse. Le sujet doit être encouragé à répondre, croire en la

valeur du sondage ou se sentir personnellement impliqué. Le sondage doit être soigné sur le plan de la forme et être le plus court possible. Finalement, le chercheur peut encourager les participants à répondre à son sondage en donnant un incitatif de nature financière ou autre (Saks, 2000). Dans le cas présent, plusieurs de ces techniques ont été utilisées pour augmenter le taux de réponse (à l'exception de l'incitatif financier).

Les chercheurs peuvent aussi aborder différemment la question du temps d'étude pour le sondage. Si l'on veut étudier le changement, il est préférable de faire une étude longitudinale, i.e. qu' « une variable ou un ensemble de variables [soit] mesuré à travers le temps ou au cours de périodes de temps successives » (Saks, 2000). Cela permet d'examiner les relations temporelles entre les variables. C'est précisément le cas pour l'étude faite par la Chaire de recherche. Cependant, l'on peut aussi vouloir étudier plus particulièrement les relations entre les variables à un moment précis dans le temps. C'est ce que l'on appelle une étude « transversale ». C'est précisément cette approche qui sera utilisée pour la présente étude car seules les réponses du temps 1 seront utilisées (sur les 4 temps de réponses utilisés par la Chaire de recherche).

Dans un questionnaire, plusieurs énoncés ou questions, que l'on nomme des items, sont posées pour bien délimiter une variable. Les items doivent répondre à certains critères pour être appréciés. En effet, il faut minimiser les erreurs que peut faire le répondant, telles que le biais de désirabilité sociale (donner la réponse la plus acceptée socialement) ou le biais d'acquiescement (répondre par l'affirmative à toutes les questions). Il ne faut pas oublier aussi les simples erreurs d'évaluation, telles la tendance à toujours donner une réponse moyenne ou, au contraire, à donner une réponse extrême, à donner la même note aux gens indifféremment de leur productivité (effet de halo), à être influencé par l'ordre de présentation des items (effet d'ordre). Selon Kraut (1996b, cité par Saks, 2000), pour parvenir à éviter toutes ces erreurs, les mots utilisés doivent être simples, précis, familiers, et sans ambiguïté. Les items quant à eux doivent être courts, ne pas contenir de formulations doublement négatives (p.ex. « je ne déteste pas mon travail »), contenir plusieurs propositions ou posséder plus d'un sens. De plus, le chercheur doit veiller à ne pas dépasser le champ de connaissances de son sujet. Ainsi, puisque des échelles bâties par des chercheurs du domaine répondent déjà à ces prérogatives et qu'elles sont approuvées par la communauté scientifique, le questionnaire utilisé par la Chaire de recherche contient des échelles déjà validées pour les construits à l'étude.

Pour augmenter encore plus la vitesse et diminuer les coûts au minimum, la Chaire de recherche a décidé d'envoyer le questionnaire par voie électronique (courriel) plutôt que par la poste (papier). Le temps et les erreurs possibles liés à la retranscription des données sont ainsi minimisés (Stanton, 1998, cité par Saks, 2000).

Concrètement, la Chaire de recherche a envoyé un premier questionnaire, qui sera par la suite envoyé aux mêmes répondants à trois autres occasions réparties sur plusieurs mois. Entre 30 et 35 minutes suffisent pour remplir le questionnaire. Lors du premier contact avec les sujets, toutes les préoccupations que ces derniers peuvent éprouver concernant l'éthique de la recherche ont été abordées dans la lettre d'introduction. Les objectifs de la recherche sont clairement décrits, la confidentialité de la démarche est assurée et l'on assure une rétroaction au répondant par l'envoi d'un rapport personnalisé des résultats. Celui-ci permet à la personne de se situer parmi l'ensemble de l'échantillon et de constater où elle se situe par rapport à la moyenne. Bien que l'anonymat soit souvent primordial, la confidentialité a été privilégiée. En effet, puisque l'étude se faisait sur 4 temps, il fallait obtenir le nom du répondant pour pouvoir suivre son évolution. Pour mettre les sujets un peu plus en confiance, il a été précisé que la collecte d'informations respectait les normes d'éthique en recherche établies par le comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal. Les coordonnées électroniques (courriel) pour communiquer avec le CER et avec la Chaire de recherche ont été données dans le but de répondre à d'éventuelles questions éthiques. Finalement, puisque l'étude visait un grand nombre de répondants, aucun incitatif financier ou cadeau ne pouvait être donné. Cependant, le rapport mentionné plus haut agissait à titre de compensation pour le temps offert par les gens qui répondaient au sondage.

Le but du questionnaire développé par la Chaire, que l'on retrouve à l'annexe 2, était entre autres d'obtenir une mesure du type d'engagement que vivent les gens concrètement dans leur milieu de travail et comment celui-ci évolue à travers le temps. Le cadre de l'étude présenté aux sujets était donc à des fins de recherche universitaire. Pour la présente recherche, l'objectif était de tester un modèle reliant des variables d'échange social à l'épuisement émotionnel et la performance par l'intermédiaire de l'engagement. Seules les variables pertinentes à cet objectif étaient nécessaires. De ce fait, la section «Mesures utilisées» ne présente que les échelles de mesure relatives à notre recherche.



## 4.2 Collecte et préparation des données

La collecte de données a suivi les méthodes prônées par la chaire de recherche. La sollicitation s'est faite sous la forme de courriels par la méthode dite «boule de neige» (*snowball sample*). Cette méthode d'échantillonnage de collecte de données signifie que les gens qui participent à l'étude envoient le questionnaire à leurs contacts en demandant à ces derniers de retransmettre ce courriel à leurs propres contacts et ainsi de suite. Selon Thomson (1997, cité par Atkinson & Flint, 2001), cette méthode offre l'avantage des réseaux sociaux en permettant ainsi au chercheur d'atteindre un plus grand bassin de contacts potentiels. En effet, l'on suppose que le premier contact approché possède des connections avec d'autres personnes d'un même groupe ciblé comme futur échantillon (Berg, 1998; cité par Atkinson & Flint, 2001). De ce fait, la méthode d'échantillonnage est économique et efficiente, en plus de pouvoir rejoindre des populations cachées et/ou difficiles à rejoindre et cela, en plus grand nombre. Finalement, la dernière raison pour laquelle la Chaire a opté pour cette méthode est qu'elle permet l'obtention de résultats en profondeur assez rapidement (Atkinson & Flint, 2001). Un dernier point à soulever : il a été bien spécifié que la méthode d'échantillonnage se faisait par courriel à son réseau social (ses contacts) et non par le biais de sites de réseaux sociaux (comme Facebook ou Twitter). Ces sites étant assez récents, peu d'études ont été menées afin de scruter leur validité comme technique de sondage à des fins de recherche.

Cette méthode d'échantillonnage ayant cependant ses limites, la section «Limites de la recherche» discutera des problèmes de représentativité éventuelle qu'elle peut occasionner.

Lorsque les données sont reçues, elles font l'objet d'un filtrage destiné à éliminer les questionnaires suspects ou présentant un nombre élevé de données manquantes (40 ou 50% ou davantage de réponses manquantes). Les questionnaires bien complétés sont ensuite codés ou, dans le cas contraire, rejetés. Le fichier est ensuite traité sous SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Ce logiciel nous a permis de procéder à des analyses factorielles exploratoires de certaines échelles, d'effectuer les analyses de fiabilité des échelles et ensuite d'analyser leurs corrélations. Le modèle de recherche complet (et les hypothèses) sera analysé par le biais d'un modèle structurel en LISREL (*Linear Structural RELations*) (voir plus loin).

### 4.3 Description de l'échantillon

Pour débiter, les premiers contacts ont tous été réalisés par les collaborateurs de l'étude. En fait, sept (7) étudiants québécois ont envoyé le questionnaire à leurs contacts respectifs et un (1) professeur français l'a transmis à sa classe d'étudiants. Par la méthode de collecte de données «boule de neige», nous avons pu rejoindre au total 856 Québécois et 300 Français pour un total de 1 156 sujets au temps 1.

Lors de l'envoi de courriels, les critères de la composition de l'échantillon ont été bien spécifiés : aucun travailleur autonome ni d'employé contractuel, la langue parlée et écrite doit être le français, l'âge minimum fixé à 18 ans, et l'emploi occupé doit être considéré par le répondant comme étant durable. L'objectif dans ce dernier critère est de signifier au répondant qu'il doit dès le départ ressentir un engagement envers son organisation puisqu'il compte y rester et que ce n'est pas seulement un sentiment ponctuel. Il faut que les variations d'engagement dans le sondage ne proviennent que de la qualité de sa relation avec l'entreprise. Car si l'employé perçoit une cessation éventuelle à son travail, il ne s'engagera pas dans une relation avec son employeur. Par exemple, les gens proches de la retraite ou ayant un emploi d'étudiant doivent être éliminés dès le départ. Sur ce point, la Chaire de recherche doit faire confiance à l'intégrité de ses répondants car, comme le soulève Stanton (1998, cité par Saks, 2000), même si l'échantillon est bien ciblé, n'importe qui peut théoriquement répondre à un sondage électronique, ce qui fait de cette méthode de collecte de données sa principale faille.

De toutes les personnes contactées, nous avons pu retenir 275 répondants au premier temps. Ce qui signifie que dans le bassin de population rejoint, 23,8% ont choisi de répondre (et ont répondu à tout le questionnaire correctement) et correspondaient aux critères. Pour la présente étude, la taille de cet échantillon est parfaite pour pouvoir tester le modèle choisi. En effet, selon Roussel et al. (2002), les logiciels d'équations structurelles (dont Lisrel) vont, par défaut, utiliser la méthode du maximum de vraisemblance (*maximum likelihood*) pour estimer les paramètres. Pour obtenir une estimation stable des paramètres d'un modèle structurel, un échantillon de 200 à 300 individus est souhaitable.

Tableau 4 : Composition de l'échantillon – Statistiques descriptives

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart Type</b>
<b>Âge</b>	275	21	66	38,97	10,293
<b>Ancienneté organisationnelle</b>	263	0	29	7,12	6,559

La moyenne d'âge de notre échantillon est de 39 ans, avec un écart-type de 10 ans, et les individus ont environ 9 ans d'ancienneté dans leur organisation actuelle, comme le démontre le tableau 4 ci-dessus. Par la suite, le tableau 5 définit la composition plus étendue de notre échantillon. Lorsqu'un répondant ne formulait pas de réponse pour un item, la donnée manquante était remplacée par la moyenne des scores de la variable de l'item en question par le logiciel SPSS. L'échantillon est donc composé à 63% de femmes. 47% des répondants retenus ont 1 ou 2 enfants. Leur plus haut niveau d'étude au Québec est le baccalauréat, et pour la France, du niveau bac + 3. 63 % des répondants sont non cadres et 92% d'entre eux travaillent à temps plein. 42% d'entre eux travaillent dans une entreprise où l'on retrouve plus de 1 000 salariés. Les répondants travaillent le plus souvent dans le domaine des services professionnels (pour 23,6 %) et le secteur privé (pour 56%).

Tableau 5: Composition de l'échantillon – Tableau de fréquences

	<b>Nombre</b>	<b>%</b>		<b>Nombre</b>	<b>%</b>
<b><u>Sexe</u></b>			<b><u>Taille entreprise</u></b>		
Hommes	97	35,3	Moins de 50	53	19,3
Femmes	173	62,9	De 50 à 99	32	11,6
Données manquantes	5	1,8	De 100 à 249	35	12,7
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100</b>	De 250 à 499	21	7,6
<b><u>Niveau d'études</u></b>			De 500 à 1 000	19	6,9
Secondaire/Bac	21	7,6	Plus de 1 000	114	41,5
Collégial/Bac +2	54	19,6	Données manquantes	1	0,4
Baccalauréat/Bac + 3	85	30,9	<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100</b>
Maîtrise/Bac + 4	66	24,0	<b><u>Secteur d'activité</u></b>		
Doctorat/Bac + 5 et	47	17,1	Production de biens	32	11,6

au-delà					
Données manquantes	2	0,7	Commerce, transport et entreposage	15	5,5
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100</b>	Finance, assurances, services immobiliers et administration publique	41	14,9
<b><u>Type d'emploi</u></b>			Service professionnels, scientifiques et techniques	65	23,6
Cadre	100	36,4	Service d'enseignement	37	13,5
Non-cadre	173	62,9	Soins de santé et assistance sociale	45	16,4
Données manquantes	2	0,7	Autres services	40	14,5
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100</b>
<b><u>Temps de travail</u></b>			<b><u>Secteur d'entreprise</u></b>		
Temps plein	254	92,4	Privé	153	55,6
Temps partiel	20	7,3	Public	122	44,4
Données manquantes	1	0,4	<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100</b>			

#### 4.4 Mesures utilisées

Pour les fins de cette recherche, les concepts à l'étude sont l'échange leader-membre (*leader-member exchange*; LMX), le soutien organisationnel perçu (*perceived organizational support* ; POS), l'engagement affectif (*affective commitment* ; AC), normatif (*normative commitment*, NC) et de continuité (*continuance commitment*, CC), l'épuisement émotionnel (*emotional exhaustion*; EE), et les comportements de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior*, OCB). Le questionnaire en annexe 2 rassemble les items relatifs à ces construits sous la forme de regroupements d'items. Cette opérationnalisation se fait à l'aide des instruments de mesure décrits dans la section qui suit.

Chacun des instruments utilisés est constitué d'une échelle de mesure de type Likert à 5 ancrages allant de 1 «Pas du tout d'accord» à 5 «Tout à fait d'accord». L'utilisation d'un choix de réponse impair permet au répondant de nuancer ses propos par l'emploi de la valeur centrale, soit le choix de réponse 3. Il signifie que la personne n'a pas de réel avis sur le sujet : elle n'est ni en accord, ni en désaccord.

Toutes les variables à l'étude sont des variables latentes car, selon Roussel et al. (2002 : 10) : elles sont «un concept ou construit non directement observable qui nécessite de réunir un ensemble d'indicateur pour être mesuré». C'est pour cette raison que chacune des variables doit être mesurée au travers d'items que l'on rassemble dans un questionnaire. Pour une plus grande précision, il est ajouté à l'estimation de la variable latente son erreur de mesure. (Roussel et al., 2002)

#### 4.4.1 LMX

L'échange leader-membre est mesuré par une échelle de 12 items regroupés en 4 dimensions (3 items par dimension, soit la loyauté, le respect professionnel, l'affect, et la contribution) provenant de l'étude du *Multidimensional measure of leader-member exchange (LMX-MDM)*, originalement développée par Liden & Maslyn, 1998). Cette échelle représente la perception de l'employé quant à la relation qu'il entretient avec son supérieur immédiat.

Liden et Maslyn (1998) remarquent que dans chacune des études faites auparavant (ex : Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995; Dienesch & Liden, 1986; etc.) plusieurs dimensions ressortent plus particulièrement: la contribution, la loyauté et l'affect. Dans leur étude pour confirmer les dimensions du LMX (1998), ils ajoutent une dimension supplémentaire, celle du respect professionnel.

La dimension «contribution» réfère à la volonté du subordonné de fournir plus d'effort et de travailler au-delà de ce qui est exigé de lui. Un exemple d'item qui la mesure est «Je produis, pour mon supérieur, un travail qui va au-delà de ce qui m'est demandé dans ma description de fonction.» La «loyauté» est la perception de loyauté que l'employé ressent de la part du son supérieur immédiat. Un exemple d'item est «Mon supérieur viendrait à mon secours si j'étais "attaqué(e)" ou mis(e) en cause par d'autres dans mon travail.» L'«affect» représente l'amitié et l'appréciation réciproque des deux membres de la dyade. Un exemple d'item de cette dimension est «J'apprécie beaucoup mon supérieur en tant que personne.» Et le «respect professionnel» est le niveau de respect que ressent le subordonné pour les compétences et les

connaissances de son supérieur. Un exemple d'item qui le mesure est «Je suis impressionné(e) par la connaissance que mon supérieur a de son travail.» (Graen & Uhl-Bien, 2001).

L'échelle créée est donc un bon résumé des informations obtenues de la littérature préexistante sur le sujet. En effet, l'évaluation des quatre dimensions retenues et approuvées par la communauté scientifique est primordiale pour une bonne vue d'ensemble du construit, tel qu'abordé dans cette recherche.

L'indice de consistance interne (fiabilité) de l'échelle du LMX obtenu sur notre échantillon est de 0,93 (alpha de Cronbach). Cet indice est dans les normes puisqu'en effectuant une recherche sur les différentes études faites sur le LMX (voir annexe 3), nous nous apercevons qu'il varie entre 0,82 à 0,96. Notons que comme les dimensions de l'échelle du LMX corrélaient très fortement dans cette étude, comme dans d'autres études (p.ex., Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004), un seul facteur est retenu pour l'échelle et l'alpha de Cronbach est donc calculé sur l'ensemble des items.

#### 4.4.2 Le POS

Le soutien organisationnel perçu est mesuré par une échelle de mesure raccourcie à 8 items provenant de l'étude de 36 items du *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* originalement développée par Eisenberger et al. (1986). Ce questionnaire représente la perception de l'employé quant au degré suivant lequel l'organisation se soucie de son bien-être et de sa contribution à l'efficacité organisationnelle.

Comme l'expliquent Rhoades et Eisenberger (2002), cette échelle est fréquemment utilisée par les chercheurs qui étudient le soutien organisationnel car elle est reconnue pour son unidimensionnalité et sa fiabilité interne. Si plusieurs études utilisent une échelle courte de 17 items choisis par les auteurs eux-mêmes pour créer une deuxième version de leur questionnaire, la Chaire a décidé de restreindre encore plus ce nombre, comme d'autres chercheurs aujourd'hui. Cela permet de garder les sujets motivés à répondre au questionnaire final, qui pouvait s'allonger dû au nombre élevé d'items utilisés. Toujours selon Rhoades et Eisenberger (2002), un questionnaire SPOS raccourci n'est pas problématique s'il inclut la mesure de deux caractéristiques importantes du POS, soit la valorisation de la contribution de l'employé et une certaine préoccupation pour le bien-être de ses employés. Ainsi, les 8 items retenus, soit les items 1, 4, 8, 9, 10, 20, 27 et 35, respectent cette règle et ont une contribution factorielle très élevée dans l'échelle initiale. Effectivement, lorsque l'on dit que «Mon

organisation est réellement soucieuse de mon bien-être» (item 1) et «Mon organisation essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités» (item 4), il est clair que ce thème fait référence au soutien de l'organisation. L'indice de fiabilité interne obtenu par SPSS est de 0,94. Sachant que l'alpha de Cronbach varie normalement entre 0,74 et 0,95 (voir annexe 3), nous considérons avoir une excellente fiabilité pour cette recherche. L'étude initiale d'Eisenberger et al. en 1986, avec ses 36 items, donnait un indice de fiabilité de 0,97.

#### 4.4.3 L'OC

L'engagement organisationnel est mesuré par l'échelle développée par Meyer, Allen et Smith (1993, cité par Bentein, Vandenberg, Vandenberghe & Stinglhamber, 2005) et traduite et adaptée en français par Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber (2005). Cette échelle de mesure contient 18 items regroupés en 4 dimensions, le tout mesurant la raison sous-jacente à l'attachement envers l'organisation.

Trois dimensions sont particulièrement importantes dans l'étude de l'engagement organisationnel. En fait, Allen et Meyer (1990) font mention de l'engagement affectif (6 items), normatif (6 items) et de continuité (6 items). Par la suite, plusieurs études démontrent que l'engagement de continuité comprend deux sous-dimensions, soit l'engagement de continuité dû aux sacrifices perçus (3 items) et l'engagement de continuité dû au manque d'alternatives d'emploi (3 items).

L'engagement affectif est caractérisé par un attachement émotionnel et une identification à l'organisation qui se traduit par un désir de rester dans l'organisation. Un item qui caractérise cette dimension est «J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.» L'engagement normatif est le sentiment ou la perception d'avoir une obligation morale envers son organisation. Un exemple d'item est «Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.» Finalement, l'engagement de continuité est un attachement basé uniquement sur les coûts entraînés par un départ de l'organisation. Cette dernière dimension s'explique elle-même par deux sous-dimensions : les sacrifices perçus en quittant (CC-grands sacrifices) et le manque d'alternatives dans les emplois envisageables (CC-manque d'alternatives). Un item mesurant CC-grands sacrifices est «Je ne quitterais pas mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à perdre.»

alors que l'item «Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.» représente CC-manque d'alternatives (Bentein et al., 2005).

La particularité de cette échelle est qu'elle 1) accorde, pour l'une des premières fois dans une échelle de mesure, une place à la dualité de la dimension de continuité et a pu être testé de nombreuses fois jusqu'à présent, ce qui constitue une preuve de sa qualité; 2) a pu entretemps être révisée pour des contextes internationaux par Meyer, Barak et Vandenberghe (1996); 3) sera par la suite adaptée au contexte d'un échantillon francophone, ce qui est parfaitement cohérent avec la présente étude.

L'indice de fiabilité interne obtenu par SPSS pour les trois dimensions retenues dans cette recherche est de 0,88 pour l'engagement affectif, de 0,90 pour l'engagement normatif, et de 0,82 pour l'engagement de continuité-grands sacrifices. Ces indices sont excellents car ils se retrouvent tous dans le haut de la fourchette de chacune des dimensions de l'engagement (entre 0,75 et 0,94 pour l'engagement affectif; entre 0,79 et 0,92 pour l'engagement normatif; entre 0,73 et 0,82 pour l'engagement de continuité; voir annexe 3). Cette constatation est la même si l'on compare encore ces résultats avec ceux obtenus par Bentein et al. (2005), soit une fiabilité de respectivement 0,81, 0,92, 0,78 et 0,82 pour les quatre dimensions de l'engagement.

#### 4.4.4 L'EE

L'épuisement émotionnel est mesuré par une échelle de mesure raccourcie à 5 items provenant de l'une des trois dimensions de l'échelle de 25 items du *Maslach Burnout Inventory (MBI)* développée par Maslach et Jackson (1981). Cette échelle a été conçue originellement dans le but de mesurer les symptômes du burnout.

Maslach et Jackson sont les précurseurs de l'étude du burnout; elles ont été non seulement les premières à créer cette échelle de mesure, le MBI, mais cette dernière a été reconnue dans la communauté scientifique comme étant l'instrument par excellence pour mesurer les trois dimensions du burnout. Le MBI, comme il a été créé, se compose de 4 dimensions, soit l'épuisement émotionnel (9 items), la dépersonnalisation (5 items), l'accomplissement personnel (8 items) et l'implication (3 items); cette dernière dimension étant reconnue comme optionnelle dès l'étude de 1981, elle a été abandonnée avec le temps. La dimension «épuisement émotionnel», mesurée par un sentiment d'épuisement et de manque d'énergie, peut en fait être évaluée seule sans les autres dimensions. Pour les fins de cette étude, nous avons donc choisi de n'évaluer que cette dimension, en plus de raccourcir le questionnaire à



5 items pour des raisons de concision. Ces items, que l'on retrouve en place 2, 3, 5, 6 et 9 du MBI, opérationnalise très bien l'épuisement émotionnel car ils ont de bons scores en terme de fréquence et d'intensité dans le questionnaire original. Particulièrement, l'item «Ces derniers temps, mon travail m'épuise» a le score le plus élevé.

L'indice de fiabilité interne obtenu par SPSS est de 0,88. On peut en conclure que l'étude obtient une bonne fiabilité pour cette mesure lorsqu'on la compare à d'autres études équivalentes sur l'épuisement émotionnel, tel qu'on peut le voir en annexe 3 (fiabilité de 0,78 à 0,92). Pour l'étude originale, Maslach et Jackson ont obtenu une fiabilité de 0,89 pour la mesure de fréquence des items d'épuisement émotionnel et de 0,86 pour la mesure d'intensité de ces mêmes items.

#### 4.4.5 L'OCB

Le comportement organisationnel citoyen est mesuré par une échelle de mesure à 21 items provenant de l'étude faite par Williams et Anderson (1991). Ce type de comportement se reconnaît par sa nature profitable pour l'organisation, mais surtout discrétionnaire du point de vue de l'employé.

Williams et Anderson ont, pour la première fois, incorporé dans un même questionnaire les comportements de performance dans le rôle (in-role behavior; IRB) et hors du rôle, ce qui permet de pouvoir les mesurer simultanément et de les distinguer. Cela permet de faire ressortir plus facilement les deux types de comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) : le comportement qui bénéficie prioritairement à l'individu (OCB-I) ou à l'organisation (OCB-O). De plus, cette étude représente la meilleure conceptualisation que l'on possède sur le sujet. Le questionnaire rassemble donc 7 items pour mesurer l'IRB (ex : «J'assume les responsabilités énumérées dans ma description de poste»), 7 items pour l'OCB-I (ex : «J'aide mon supérieur dans son travail [même quand ce n'est pas demandé]») et 7 autres items pour l'OCB-O (ex : «Je me conforme aux règles informelles destinées à maintenir l'ordre au travail»).

Une particularité est à noter sur notre étude : nous avons fait passer le questionnaire directement aux travailleurs eux-mêmes. Cela signifie que les sujets s'auto-évaluaient lorsqu'ils remplissaient notre sondage. Lors de l'étude de Williams et Anderson, l'évaluation de la performance (dans et hors rôle) d'un employé était au contraire faite par son supérieur.

Étant donné la difficulté parfois constatée de reproduire la structure factorielle obtenue par Williams et Anderson dans un contexte culturel différent et le fait que nos répondants s'auto-évaluaient sur les items, nous avons choisi de mener une analyse factorielle exploratoire pour déterminer comment les items se regroupaient dans notre échantillon. Nous avons appliqué une analyse en composantes principales avec rotation oblique des facteurs. Trois facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1 ont été extraits des données. Cependant, les items de l'OCB-O présentaient de nombreuses saturations croisées sur les autres facteurs. Nous avons donc décidé de refaire l'analyse en excluant ces items. Dans cette analyse, deux facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1 sont extraits, soit les facteurs de l'IRB et de l'OCB-I. La structure factorielle obtenue et les saturations complètement standardisées des items sont rapportées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 6 : Solution factorielle des items de performance : saturations complètement standardisées**

<b>Libellé des Items</b>	<b>Facteur 1 (IRB)</b>	<b>Facteur 2 (OCB-I)</b>
<b>IRB3. J'accomplis les tâches qu'on attend de moi.</b>	.77	.07
<b>IRB7. J'ometts d'accomplir certaines tâches essentielles de mon travail<sup>20</sup>.</b>	.74	-.30
<b>IRB4. Je satisfais aux critères de performance pour mon poste.</b>	.68	.13
<b>IRB2. J'assume les responsabilités énumérées dans ma description de poste.</b>	.62	.27
<b>OCBO2. Je préviens à l'avance lorsque je ne suis pas capable de me rendre au travail.</b>	.60	-.08
<b>IRB1. Je m'acquitte de mes tâches de manière satisfaisante.</b>	.55	.32
<b>OCBO7. Je me conforme aux règles informelles destinées à maintenir l'ordre au travail.</b>	.45	.10
<b>OCBO6. Je conserve et protège le matériel de l'organisation.</b>	.42	.13
<b>OCBI3. J'aide ceux qui ont une charge de travail</b>	.03	.71

<sup>20</sup> Item négatif qui a été recodé positivement

<b>trop lourde.</b>		
<b>OCBI1. J'aide mes collègues qui ont été absent(e)s.</b>	.10	.69
<b>OCBI7. Je m'intéresse personnellement aux autres employé(e)s.</b>	.03	.56
<b>OCBO1. Ma présence au travail est au-dessus de la norme.</b>	-.11	.55
<b>OCBI5. Je prends du temps pour écouter les problèmes et les soucis de mes collègues de travail.</b>	.11	.55
<b>OCBI6. Je cherche à aider les nouveaux employés.</b>	.12	.53
<b>OCBI4. J'aide mon supérieur dans son travail (même quand ce n'est pas demandé).</b>	-.07	.52
<b>OCBI2. Je fais circuler l'information auprès de mes collègues.</b>	.34	.50

L'indice de fiabilité interne obtenu par SPSS est de 0,78 pour l'IRB et de 0,75 pour l'OCB-I. Ces indices de fiabilité se comparent favorablement aux indices obtenus dans d'autres études (entre 0,65 et 0,75). Cependant, en comparaison avec l'étude originale de Williams et Anderson (1991), qui possède un indice de fiabilité interne de 0,91 pour l'IRB, de 0,88 pour l'OCB-I, et de 0,75 pour l'OCB-O, nos résultats sont inférieurs.

# Chapitre 5 : Présentation des résultats

Ce chapitre expose les résultats de la recherche. Nous abordons d'abord les résultats des analyses factorielles (exploratoire et confirmatoire) des échelles. Ensuite, nous enchaînons avec les corrélations entre les variables et nous terminons par la présentation des résultats associés au test du modèle structurel de la recherche, par le biais des équations structurelles. Ces derniers résultats permettront d'examiner si les hypothèses de recherche sont confirmées ou infirmées.

## 5.1 Analyse Factorielle Exploratoire et Confirmatoire

Pour déterminer les relations entre les variables à l'étude, il est souvent préférable de proposer un modèle théorique représentant les relations de causalité présumées entre celles-ci (comme représenté à la figure 4). Ces relations de causalité présumées peuvent ensuite être analysées au moyen d'une approche par équations structurelles (*structural equation modeling*). Cette approche permet de tester toutes les relations linéaires simultanément, principe essentiel dans cette étude car elle respecte l'opérationnalisation de l'engagement organisationnel dans un contexte réel. Un des avantages de cette technique d'analyse est aussi qu'elle permet de tenir compte de l'erreur de mesure dans les items/indicateurs reliés aux variables latentes. Les relations structurelles sont donc estimées en tenant compte de cette variance d'erreur, ce qui apporte plus de précision au processus d'estimation des modèles (Roussel et al., 2002). Pour les fins de notre recherche, nous avons utilisé le logiciel LISREL (Linear Structural RELations) pour les analyses structurelles (ainsi que pour l'analyse factorielle confirmatoire), et avons choisi la méthode du maximum de vraisemblance pour estimer les paramètres.

Les analyses de la structure des échelles se divisent donc en deux types : l'analyse factorielle exploratoire (AFE) et l'analyse factorielle confirmatoire (AFC). L'analyse factorielle exploratoire permet d'examiner la façon dont les items se regroupent entre eux. Cette technique est dite exploratoire car elle n'impose aucune structure a priori aux données. En se basant sur le graphique des valeurs propres des facteurs ou composantes identifiés, on peut déterminer combien de facteurs représentent le mieux la structure interne des données. C'est ce que nous avons fait dans le cas des items

de performance et de citoyenneté organisationnelle : après épuration des items présentant des saturations insuffisantes ou ayant des saturations croisées trop élevées, nous avons retenu deux facteurs représentant la performance de rôle (IRB) et l'altruisme (OCB-I). La deuxième analyse est une analyse factorielle confirmatoire. Cette analyse permet de confronter les données empiriques à un modèle théorique prédéfini par le chercheur (suite aux résultats de recherches antérieures) et de vérifier si ce modèle hypothétique présente des indices d'ajustement raisonnablement bons (Roussel et al., 2002). L'analyse factorielle confirmatoire permet aussi de vérifier si les variables latentes (facteurs) définies a priori possèdent une validité discriminante et convergente.

Plus généralement, le processus de validation d'un instrument de mesure vise «à évaluer la capacité d'un instrument (échelle de questionnaire) à mesurer précisément et uniquement les construits étudiés» (Roussel et al, 2002. p. 16) et ce, par le biais de la validité convergente<sup>21</sup> et discriminante<sup>22</sup>. La validité prédictive est établie lorsque les résultats obtenus suite à l'analyse sont similaires aux résultats des autres études utilisant le même instrument de mesure (cohérence entre les études). Finalement, la fiabilité signifie que tous les répondants du questionnaire ont perçu les questions de la même façon en donnant des réponses similaires. Un instrument fiable est donc capable de produire des observations cohérentes entre elles.

## 5.2 Description des indices d'ajustement choisis

Lors du processus d'estimation par LISREL, le modèle théorique est «rapproché» par itérations successives des données empiriques observées. LISREL fournit les indices d'ajustement liés au modèle, lesquels représentent le degré auquel le modèle s'ajuste aux données. Les indices d'ajustement permettent ainsi de déterminer une adéquation la plus précise possible, en laissant le moins de différence relative entre les données réelles et le modèle. Plusieurs indices sont régulièrement utilisés conjointement car chacun possède sa faille (ex : sensibilité au niveau de la taille de l'échantillon) et une combinaison de plusieurs indices laisse moins de place à l'erreur, pour un gage de finesse et de qualité analytique (Roussel et al., 2002).

---

<sup>21</sup> Vise à vérifier si les résultats obtenus d'un même concept sont similaires à ceux obtenus pour ce même concept mais avec un autre instrument de mesure, ce qui permet de confirmer que l'analyse ne dépend pas de l'instrument utilisé (Roussel et al., 2002 : 16).

<sup>22</sup> Vise à vérifier que les résultats obtenus par différents concepts ne sont pas corrélés entre eux, et que l'instrument de mesure soit capable de les distinguer (Roussel et al., 2002 : 16).

Selon Roussel et al. (2002), chacun des indices d'ajustement fait partie d'une des trois grandes familles, soit les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Chacun possède une perspective différente de l'ajustement tout en étant complémentaire l'un de l'autre. Les principaux indices absolus d'ajustement sont au nombre de 12 et ils mesurent l'adéquation du modèle global, i.e. si la théorie s'applique ou explique bien les données empiriques. Dans cette famille, nous avons décidé d'utiliser les indices Chi-Deux ( $X^2$ ), *standardized root mean square residual* (SRMR) et *root-mean-square error of approximation* (RMSEA). Cette catégorie d'indices est très importante et le  $X^2$  est le coefficient le plus utilisé. La deuxième famille, les indices incrémentaux, donne une indication de la comparaison entre le modèle théorique et le modèle nul (pour lequel il n'existe aucune relation structurelle) ou à un autre modèle alternatif, en mesurant le taux d'amélioration de l'ajustement entre les deux. Des 6 principaux indices, seuls le *non-normed fit index* (NNFI) et le *comparative fit index* (CFI) seront utilisés. Finalement, les indices de parcimonie permettent de calculer la «quantité» d'ajustement la plus appropriée pour les données récoltées, pour ne pas que le modèle soit surestimé ni sous-estimé. Cette fois, un seul indice est choisi, soit le Chi-Deux ( $X^2$ ) normé, sur les 7 indices disponibles dans cette famille.

Pour une meilleure compréhension de chacun des indices d'ajustement choisis, un tableau comparatif est présenté à la page suivante, spécifiant les valeurs critiques (valeurs clé) et leurs caractéristiques propres (par exemple, leur faiblesse). La valeur clé est la valeur seuil; le coefficient de l'indice d'ajustement doit respecter ce seuil pour que le modèle théorique ne soit pas réfuté.

Tableau 7: Description des Indices d'ajustement du modèle global

Indices	Valeur clé	Spécificités
<b>Indices absolus</b>		
<b>X<sup>2</sup></b>	Le plus petit possible	Indice absolu le plus courant et le plus important. Il est cependant moins stable lorsque l'échantillon est petit. L'adéquation obtenue (processus d'estimation) des paramètres fixés du modèle permet de calculer le chi-deux car ce dernier est reflété par le manque d'ajustement. Lorsque l'adéquation est parfaite (i.e. lorsque la matrice des covariances obtenue suite à l'échantillon réplique exactement la matrice hypothétique, et que le modèle est exactement identifié) le chi-deux est de 0.
<b>SRMR</b>	Valeur fixée par le chercheur. Le plus petit possible < 0,05	Il est moins sensible à la taille de l'échantillon. Après l'estimation du modèle, il peut rester des résidus de covariances. Ils doivent être le plus petit possible. Mesure absolue de l'ajustement; se définit comme la différence standardisée entre la corrélation observée et la corrélation prédite. 0 signifie un ajustement parfait.
<b>RMSEA</b>	< 0,08	Il n'est pas sensible à la taille de l'échantillon. Il mesure le manque d'adéquation des modèles. «[Il] représente la différence moyenne, par degré de liberté, attendue dans la population totale et non dans l'échantillon.» (Roussel et al., 2002, p. 64) Un modèle bien ajusté a un RMSEA de 0,08 et moins; un ajustement en bas de 0,05 est considéré comme un rapprochement très près de la réalité. Lorsque le modèle a un ajustement médiocre, il sera au contraire en haut de 0,08; un RMSEA de plus de 0,10 signifie que le modèle est mal ajusté (Hu & Bentler, 1998).
<b>Indices incrémentaux</b>		
<b>NNFI</b>	> 0,9	Il est moins stable avec un échantillon de petite taille. Il permet d'«estimer l'amélioration relative, par degré de liberté, du modèle à tester par rapport au modèle de base.» (Roussel et al., 2002; p. 66)
<b>CFI</b>	> 0,9	Il n'est pas sensible à la taille de l'échantillon. «Il mesure la diminution relative du manque d'ajustement» (Roussel et al., p.66), dans un continuum entre 0 et 1.
<b>Indices de parcimonie</b>		
<b>X<sup>2</sup> normé</b>	< 5	Permet de déceler les modèles «surajustés» et «sous-ajustés».

### 5.3 Justification des modèles alternatifs et comparaison avec le modèle théorique

Pour commencer, le modèle factoriel hypothétique a été testé afin de vérifier s'il correspond bien aux données collectées. Le modèle théorique (contenant 8 variables latentes) a été comparé à des modèles alternatifs compris dans celui-ci.

Ainsi, comme le montrent les résultats dans le tableau 6, des modèles alternatifs à 7 facteurs ont été testés et comparés au modèle théorique comprenant 8 facteurs. Ainsi, le modèle 2 rassemble le LMX et le POS en une seule variable indépendante. Ces deux variables ont souvent été interchangées car elles font toutes deux références au support que l'employé perçoit, comme il a été expliqué un peu plus tôt dans le chapitre sur le cadre conceptuel. Ceci signifie donc que même si théoriquement, ces deux concepts sont sensiblement différents, pour l'employé, ils peuvent représenter la même chose, par exemple, dans le cas où le leader est assimilé aux valeurs organisationnelles. L'objectif de ce modèle est donc de s'assurer que cette distinction a été faite par nos répondants. Les modèles 3 et 5 réunissent respectivement le AC et le NC ainsi que le AC et le CC comme une seule variable. Ces modèles alternatifs doivent être testés puisque nous devons vérifier si dans le cas présent, le NC est une variable unique et distincte des deux autres concepts de l'engagement organisationnel. Effectivement, le NC est souvent un engagement qui est facilement confondu avec le AC, puisqu'ayant les mêmes antécédents et résultats, mais avec toutefois une corrélation bien moins forte. Ceci a d'ailleurs amené certains chercheurs à douter de la véracité des 3 dimensions de l'engagement organisationnel en soutenant que le NC n'est qu'une sous-dimension de AC (e.g., Ko, Price, & Mueller, 1997, cité par Meyer et al., 2002). En comparant ainsi le modèle à 8 facteurs avec celui à 7 facteurs, réunissant le AC et le NC, on peut déterminer quel modèle est le mieux ajusté à la réalité de nos données, i.e. si le NC est vraiment une variable à part entière. Par ailleurs, le modèle 5 réunissant le AC et le CC permet de voir la portée de l'influence de NC sur les répondants. Finalement, le modèle 4 regroupe les dimensions de la performance, soit l'IRB et l'OCB. Cette autre alternative permet de comparer deux modèles, l'un faisant une distinction entre les deux types de performance (l'IRB et l'OCB-I) et l'autre non. Cette analyse nous permet de nous assurer que les données empiriques supportent notre hypothèse, à savoir que les employés perçoivent une différence dans leurs tâches prescrites et un comportement discrétionnaire.



Tableau 8 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure global et indices d'ajustement

Modèle	$\chi^2$	<i>dl</i>	$\Delta\chi^2$	$\Delta dl$	NNFI	CFI	RMSEA	SRMR
<b>1. Modèle théorique à 8 facteurs</b>	493.14	247	–	–	.96	.96	.061	.066
<b>Modèles à 7 facteurs:</b>								
<b>2. Regroupement du LMX et du POS</b>	861.32	254	368.18*	7	.90	.91	.098	.089
<b>3. Regroupement du AC et du NC</b>	848.27	254	355.13*	7	.90	.91	.098	.086
<b>4. Regroupement de l'IRB et de l'OCB</b>	581.30	254	88.16*	7	.94	.95	.072	.069
<b>5. Regroupement du AC et du NC</b>	784.54	254	291.40*	7	.91	.92	.085	.085

Notes : N= 275.  $\chi^2$  = Chi-Deux. *dl* = degré de liberté. NNFI = non-normed fit index. CFI = comparative fit index. RMSEA = root-mean-square error of approximation. SRMR = standardized root mean square residual. \* $p < .01$

La première chose que l'on remarque suite à l'analyse du tableau 8 est que tous les modèles sont plausibles, puisque leur  $dl \geq 0$ . En effet, si  $dl = 0$ , alors le modèle est exactement identifié: le modèle théorique correspond exactement aux données de l'échantillon. Si  $dl > 0$ , alors le modèle est sur-identifié : il y a plus de données que de coefficients à estimer. Mais le modèle est réfuté dès que  $dl < 0$  car alors, le modèle est sous-identifié et il manque de données empiriques pour supporter la théorie; ce qui n'est le cas d'aucun des degrés de liberté de nos 5 modèles.

Le delta Chi-deux ( $\Delta\chi^2$ ) est sensiblement différent pour chacun des modèles, ce qui nous laisse supposer que l'adéquation entre un modèle et la réalité des données obtenues n'est jamais la même. Cela nous pousse déjà à choisir le modèle pour lequel le Chi-deux est le plus faible, soit le modèle à 8 facteurs. Par la suite, les autres indices d'ajustement viennent appuyer cette conclusion. Le CFI ne différencie pas les modèles théoriques puisqu'ils semblent tous bons, selon le critère de la valeur clé. Les modèles 2 et 3 sont éliminés par l'analyse du NNFI. Puis, après l'analyse du RMSEA et du SRMR, seuls les modèles 1 et 4 concordent avec les seuils prédéfinis. Cependant, puisque le Chi-deux et le SRMR ont précisément comme critère de prendre le modèle ayant le coefficient le plus petit (proche de 0), le modèle théorique hypothétique à 8 facteurs est le seul modèle ressortant de ces analyses comme celui reflétant la meilleure adéquation aux données empiriques. Par ailleurs, comme on peut le voir à la lecture du tableau 6, les modèles alternatifs présentent un ajustement significativement plus faible que le modèle théorique, comme en attestent les valeurs du  $\Delta\chi^2$  dans le tableau. Autrement dit, l'ajustement se dégrade significativement lorsque l'on passe à

des modèles plus parcimonieux. Comme, par ailleurs, l'ajustement du modèle théorique est excellent, celui-ci doit être considéré comme la meilleure représentation des données. Ce sera précisément ce modèle qui sera utilisé pour les analyses ultérieures.

La comparaison des résultats des analyses des 5 modèles de mesure démontre donc clairement que le modèle théorique à 8 facteurs est le modèle le plus adapté pour expliquer les données empiriques.

Les corrélations et statistiques descriptives pour les variables de l'étude du modèle à 8 facteurs sont présentées au tableau 9 de la page suivante.

Tableau 7: Statistiques descriptives et corrélations entre les variables à l'étude

Variable	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Âge	38.97	10.29	–										
2. Sexe (1 = Fém.; 2 = Masc.)	1.36	0.48	-.08	–									
3. Ancienneté organisationnelle	7.12	6.56	.51**	.07	–								
4. Échange leader- membre	3.52	0.90	-.11	-.03	-.11	(.93)							
5. Soutien organisationnel perçu	3.06	0.95	.00	-.01	-.14*	.48**	(.94)						
6. Engagement affectif	3.30	0.90	.10	-.01	.12	.40**	.63**	(.88)					
7. Engagement normatif	2.50	1.03	.04	-.14*	-.14*	.32**	.39**	.48**	(.90)				
8. Engagement de continuité	2.73	0.86	.09	-.01	.19**	.23**	.17**	.32**	.41**	(.82)			
9. Épuisement émotionnel	2.27	1.01	-.09	-.13*	-.08	-.05	-.21**	-.13*	.09	.06	(.88)		
10. Comportements in-rôle	4.43	0.47	.07	-.12	.02	.20**	.20**	.25**	.05	.03	-.08	(.78)	
11. Comportements de citoyenneté org.	4.05	0.53	.05	-.03	.14*	.19**	.11	.23**	.04	.09	-.03	.51	(.75)

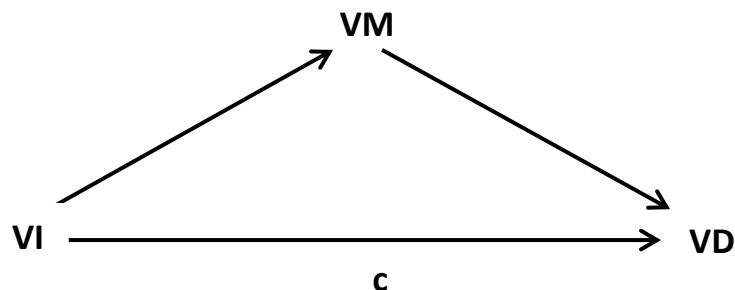
Notes : N= 275. Les coefficients de consistance interne (alphas de Cronbach) sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . M = Moyenne. ET = Écart-type.

## Chapitre 6 : Résultats de l'analyse du modèle structurel

Sachant maintenant que notre modèle hypothétique est le modèle théorique possédant le meilleur ajustement aux données empiriques, il sera utilisé pour analyser les relations entre nos variables à l'étude par la méthode d'équations structurelles. Les relations du modèle hypothétique étant des liens de médiation, nous suivrons la procédure établie par Kenny, Kashy et Bolger (1998) car cette dernière est reconnue dans le domaine de l'analyse de données dans les modèles de médiation en psychologie.

La procédure que Kenny et al. (1998) ont proposée, et qui est souvent reproduite lors de recherches empiriques, permet de déterminer si le lien observé est un lien de médiation et, si tel est le cas, si ce dernier est partiel ou complet. Comme il est illustré à la figure 5 ci-dessous, il existe une variable médiatrice (VM) qui unit la variable indépendante (VI) à la variable dépendante (VD). Une variation (ou lien de médiation) partielle a lieu lorsque le lien (c) entre la VI et la VD est réduit, mais est différent de zéro; cela a lieu lorsque la VM est contrôlée. Une médiation sera au contraire complète quand ce lien est nul et donc, que VI n'influence plus du tout VD. Pour le cas précis de cette recherche, la VI représente le LMX et le POS, la VM est l'engagement organisationnel et la VD est l'EE, l'IRB et l'OCB.

Figure 5: Liens de médiation



Selon Kenny et al. (1998 : 259-260, traduction libre), quatre conditions doivent être obligatoirement respectées pour que la relation soit acceptée comme étant un lien de médiation.

Étape 1 : Démontrer que les variables indépendante et dépendante sont corrélées *a priori*. Pour ce faire, nous analyserons le coefficient de corrélation. À noter que toute relation est significative à partir de  $p < 0,05$  et qu'elle l'est encore plus lorsque l'indice de significativité se rapproche de zéro.

Étape 2 : Démontrer que les variables indépendante et médiatrice sont corrélées. Pour cette analyse, c'est le coefficient de régression standardisé qui doit être utilisé.

Étape 3 : Démontrer que les variables médiatrice et dépendante sont corrélées. Encore une fois, le coefficient de régression standardisé est utilisé pour cette analyse.

Étape 4 : Démontrer qu'il existe au final une médiation dans le modèle structurel, qu'elle soit complète ou partielle. Pour ce faire, nous comparerons le modèle hypothétique (avec médiation complète) à d'autres modèles structurels alternatifs qui possèdent un lien (c), créant plutôt une médiation partielle.

Les étapes 1, 2, et 3 impliquent une analyse de la significativité des coefficients (de corrélation ou de régression standardisé) pour chacune des relations, tandis que l'étape 4 doit se faire par l'analyse et la comparaison des relations à l'intérieur de différents modèles structurels. Pour cette étude, nous devons donc commencer par l'étape 4 pour déterminer dès le départ quel modèle structurel est le mieux adapté aux résultats de la recherche. En connaissant le modèle prédisant au mieux les relations entre les variables, nous pourrons par la suite aborder les prochaines étapes en regardant une à une chacune des 18 hypothèses.

Afin de compléter l'étape 4, nous avons testé des modèles alternatifs par rapport à notre modèle théorique afin de déterminer quel était le meilleur modèle (tableau 10). Ainsi, nous avons ajouté un lien supplémentaire (exactement comme un lien «c» expliqué précédemment) qui viendrait réduire la médiation entre la VI et la VD (voir annexe 4 pour les relations graphiques). Le modèle 1 représente notre modèle théorique hypothétique, soit une médiation complète. Les modèles structurels 2 et 3 sont caractérisés par l'ajout d'un lien entre le POS et l'EE (modèle 2) ou entre le LMX et l'EE (modèle 3). Les modèles structurels 4 et 5 sont caractérisés par l'ajout d'un double lien entre d'une part le POS et d'autre part l'IRB et l'OCB (modèle 4) et entre d'une part le LMX et d'autre part l'IRB et l'OCB (modèle 5). La raison pour laquelle il n'y a que 5 modèles au lieu de 7 (un double lien ajouté aux modèles 4 et 5 au lieu de liens simples) est que la théorie fait peu de différence dans l'étude de la performance en tant que résultat organisationnel, qu'elle provienne de l'IRB ou de l'OCB.

Tableau 10: Test des modèles structurels: indices d'ajustement

Variable	$\chi^2$	<i>dl</i>	$\Delta\chi^2$	$\Delta dl$	NNFI	CFI	RMSEA	SRMR
<b>1. Modèle théorique avec médiation complète</b>	532.10*	254	–	–	.95	.96	.062	.083
<b>2. Ajout d'un lien entre le POS et l'EE</b>	528.32*	253	3.78	1	.95	.96	.062	.082
<b>3. Ajout d'un lien entre le LMX et l'EE</b>	532.10*	253	0.00	1	.95	.96	.062	.083
<b>4. Ajout d'un lien entre le POS et l'IRB/l'OCB</b>	531.34*	252	0.76	2	.95	.96	.063	.084
<b>5. Ajout d'un lien entre le LMX et l'IRB/l'OCB</b>	529.94*	252	2.16	2	.95	.96	.063	.082

À ce stade, tout comme lors de l'analyse factorielle, l'analyse des modèles structurels se fait par le biais des indices d'ajustement de chacun des modèles alternatifs. Les indices NNFI, CFI, RMSEA, SRMR et Chi-deux, bien qu'ayant quelques différences visibles de valeur lors de l'analyse (les indices Chi-deux et SRMR nous laissent particulièrement déduire que le modèle 2 serait préférable), vont satisfaire à leur valeur clé respective et peuvent donc tous être acceptables. Cependant, si l'on vérifie le delta Chi-deux, l'on remarque que la différence des modèles alternatifs avec le modèle hypothétique n'est pas significative. En effet, pour une  $p < 0,01$ , le  $\Delta\chi^2$  du modèle 2 ( $3,78 < 3,84$ ) et celui du modèle 3 ( $0,00 < 6,64$ ) pour 1 degré de liberté, ainsi que celui du modèle 4 ( $0,76 < 9,21$ ) et du modèle 5 ( $2,16 < 9,21$ ) pour 2 degrés de liberté, sont inférieurs aux valeurs cible d'un point de vue statistique. Lorsque le  $\Delta\chi^2$  est non significatif, le modèle choisi est le modèle le plus parcimonieux et celui qui présente le plus de degrés de liberté, i.e. dans ce cas précis, notre modèle théorique hypothétique. Nous pouvons donc affirmer que des relations directes entre le VI et VD n'améliorent pas significativement l'adéquation du modèle théorique par rapport aux données empiriques et que le modèle retenu pour la suite des analyses est le modèle théorique hypothétique.

Les étapes 1, 2 et 3 se traduisent par une analyse des coefficients de corrélation (à l'aide du tableau 9) et structurels (modèle structurel) (à l'aide des coefficients que l'on retrouve à la figure 6), sous forme de tableau que l'on voit ci-dessous (tableau 11). Dans ce tableau sont présentées les 18 hypothèses ainsi que leur analyse sous l'aspect de la condition 1, 2 et 3. Si toutes ces conditions sont respectées, la décision

est qu'un lien de médiation peut être confirmé (l'hypothèse confirmée apparaît en gras).

Figure 6: Paramètres structurels complètement standardisés du modèle structurel final

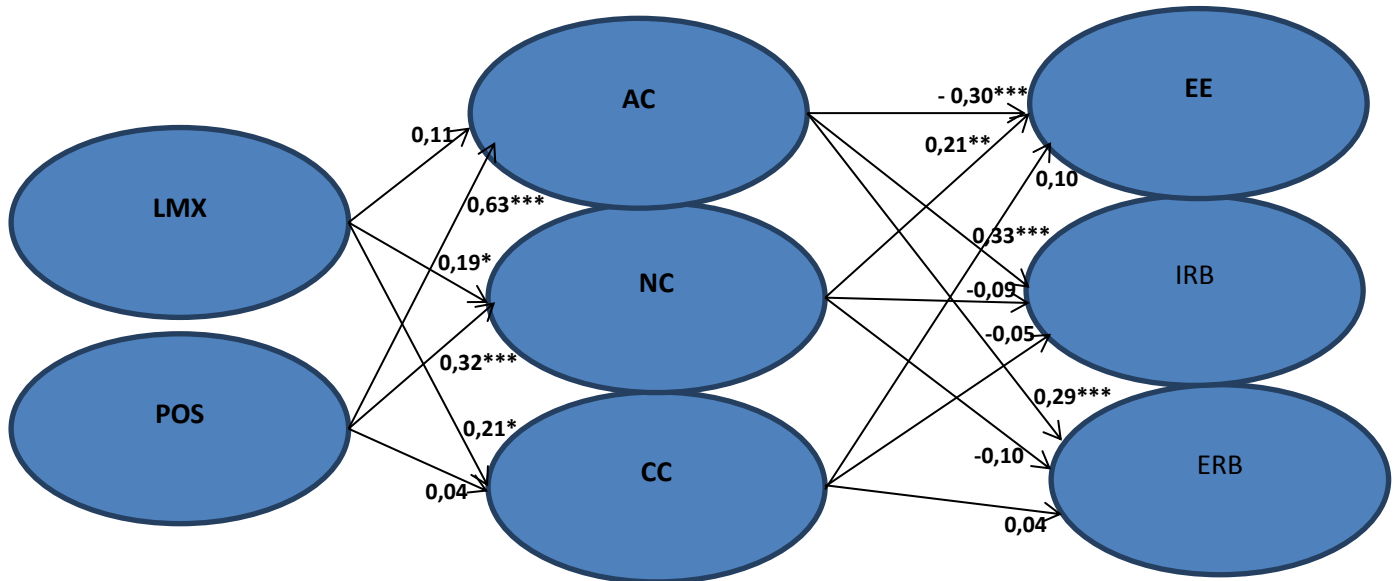


Tableau 11: Vérification des 3 premières conditions de Kenny et al. (1998)

	Condition 1 : Corrélation entre VI et VD	Condition 2 : Relation entre VI et VM	Condition 3 : Relation entre VM et VD	Décision : Si toutes les conditions sont respectées)		
<b>H1A : Le AC est la VM entre le LMX et l'EE</b>	Non → $r = -0,05$	Non → $\beta = 0,11$	Oui → $\beta = -0,30^{***}$	H1A :	Conditions	non respectées
<b>H1B : Le NC est la VM entre le LMX et l'EE</b>	Non → $r = -0,05$	Oui → $\beta = 0,19^*$	Oui → $\beta = 0,21^{**}$	H1B :	Conditions	non respectées
<b>H1C : Le CC est la VM entre le LMX et l'EE</b>	Non → $r = -0,05$	Oui → $\beta = 0,21^*$	Non → $\beta = 0,10$	H1C :	Conditions	non respectées
<b>H2A : Le AC est la VM entre le POS et l'EE</b>	Oui → $r = -0,21^{**}$	Oui → $\beta = 0,63^{***}$	Oui → $\beta = -0,30^{***}$	<b>H2A : Conditions respectées</b>		
<b>H2B : Le NC est la VM entre le POS et l'EE</b>	Oui → $r = -0,21^{**}$	Oui → $\beta = 0,32^{***}$	Oui → $\beta = 0,21^{**}$	<b>H2B : Conditions respectées</b>		
<b>H2C : Le CC est la VM entre le POS et l'EE</b>	Oui → $r = -0,21^{**}$	Non → $\beta = 0,04$	Non → $\beta = 0,10$	H2C :	Conditions	non respectées
<b>H3A : Le AC est la VM entre le LMX et l'IRB</b>	Oui → $r = 0,20^{**}$	Non → $\beta = 0,11$	Oui → $\beta = 0,33^{***}$	H3A :	Conditions	non respectées
<b>H3B : Le NC est la VM entre le LMX et l'IRB</b>	Oui → $r = 0,20^{**}$	Oui → $\beta = 0,19^*$	Non → $\beta = -0,09$	H3B :	Conditions	non respectées
<b>H3C : Le CC est la VM</b>	Oui → $r = 0,20^{**}$	Oui → $\beta = 0,21^*$	Non → $\beta = -0,05$	H3C :	Conditions	non respectées



<b>entre le LMX et l'IRB</b>						
<b>H4A : Le AC est la VM</b>	Oui → $r = 0,20^{**}$	Oui → $\beta = 0,63^{***}$	Oui → $\beta = 0,33^{***}$	<b>H4A : Conditions respectées</b>		
<b>entre le POS et l'IRB</b>						
<b>H4B : Le NC est la VM</b>	Oui → $r = 0,20^{**}$	Oui → $\beta = 0,32^{***}$	Non → $\beta = -0,09$	H4B :	Conditions	non respectées
<b>entre le POS et l'IRB</b>						
<b>H4C : Le CC est la VM</b>	Oui → $r = 0,20^{**}$	Non → $\beta = 0,04$	Non → $\beta = -0,05$	H4C :	Conditions	non respectées
<b>entre le POS et l'IRB</b>						
<b>H5A : Le AC est la VM</b>	Oui → $r = 0,19^{**}$	Non → $\beta = 0,11$	Oui → $\beta = 0,29^{***}$	H5A :	Conditions	non respectées
<b>entre le LMX et l'OCB</b>						
<b>H5B : Le NC est la VM</b>	Oui → $r = 0,19^{**}$	Oui → $\beta = 0,19^*$	Non → $\beta = -0,10$	H5B :	Conditions	non respectées
<b>entre le LMX et l'OCB</b>						
<b>H5C : Le CC est la VM</b>	Oui → $r = 0,19^{**}$	Oui → $\beta = 0,21^*$	Non → $\beta = 0,04$	H5C :	Conditions	non respectées
<b>entre le LMX et l'OCB</b>						
<b>H6A : Le AC est la VM</b>	Non → $r = 0,11$	Oui → $\beta = 0,63^{***}$	Oui → $\beta = 0,29^{***}$	H6A :	Conditions	non respectées
<b>entre le POS et l'OCB</b>						
<b>H6B : Le NC est la VM</b>	Non → $r = 0,11$	Oui → $\beta = 0,32^{***}$	Non → $\beta = -0,10$	H6B :	Conditions	non respectées
<b>entre le POS et l'OCB</b>						
<b>H6C : Le CC est la VM</b>	Non → $r = 0,11$	Non → $\beta = 0,04$	Non → $\beta = 0,04$	H6C :	Conditions	non respectées
<b>entre le POS et l'OCB</b>						

Notes : Significativité : \* $p < 0,05$  faiblement significatif; \*\* $p < 0,01$  modérément significatif; \*\*\* $p < 0,001$  fortement significatif

Suite à l'analyse des 3 premières conditions de Kenny et al. (1998), seules 3 hypothèses de médiation réussissent le test, soit H2A, H2B et H4A. H2A et H2B représentent un lien entre le POS et l'EE, via une médiation avec le AC et le NC respectivement. Pour H4A, c'est un lien entre le POS et l'IRB, via le AC. La direction des relations de toutes nos hypothèses est aussi corroborée. Cependant, le graphique peut porter à confusion : les hypothèses H1B et H6A sont invalides. Car bien que les relations entre les VI, VM et VD soient significatives, aucun lien n'a pu être prouvé entre la VI et la VD, comme il a été analysé suite à l'étape 1 du processus de Kenny et al. (1998).

# Chapitre 7 : Discussion des résultats

Suite au chapitre précédent présentant les résultats de notre recherche, ce chapitre sur la discussion desdits résultats offre une interprétation des analyses effectuées. Tout en faisant un retour sur les hypothèses de départ, nous pourrions départager celles qui ont pu être confirmées de celles qui ne l'ont pas été. Les hypothèses confirmées rejoignent la logique des études antérieures, mais les autres doivent sensiblement y déroger pour de multiples raisons. Ce chapitre tente donc d'expliquer ces différences imprévues dans les résultats par une révision de la littérature et de la méthodologie employée. Par la suite, nous présenterons les contributions apportées par cette étude, i.e. les implications managériales et les pistes de recherche future, sans oublier de nommer les forces et les limites de cette recherche.

## 7.1 Retour sur la question de recherche

Suivant la volonté initiale d'étudier une situation bénéfique autant pour l'employeur que pour ses employés, nous avons élaboré cette question de recherche : Quel lien existe-t-il entre le support du leader (LMX) et de l'organisation (POS), l'engagement de l'employé (OC) et ses conséquences, tels que la performance (IRB-OCB) et l'épuisement émotionnel (EE) ? Cette question étant plutôt ouverte, elle laisse place à une multitude d'interprétations. Cependant, suite aux informations communiquées dans une revue de la littérature sur le comportement organisationnel qui a été faite et discutée dans ce travail, l'on comprend que la recherche se dirige en fait vers l'étude de liens de médiation entre toutes ces variables.

En effet, selon les résultats obtenus par les auteurs du domaine, un lien existe déjà entre toutes ces variables. Le LMX ainsi que le POS sont individuellement corrélés avec chacune des dimensions de l'OC. De même, l'OC est corrélé avec chacune des variables considérées comme une résultante du travail ou référant au bien-être en général, tel que l'EE, l'IRB et l'OCB. Pourtant, bien que ces faits soient globalement approuvés par la communauté scientifique, peu d'études ont voulu tester un modèle rassemblant toutes ces relations. Les corrélations sont facilement prouvées, mais les liens de cause-conséquence de ces variables figurent rarement dans les études sur l'OC. Plus encore, rares sont les études qui ont tenté d'utiliser des antécédents organisationnels de l'OC pour justifier des résultats comportementaux, en utilisant l'OC comme médiateur de ces relations. De ce fait, en utilisant le lien médiateur, les

antécédents et les conséquences de l'OC sont non seulement clairement définis, mais une analyse plus globale et concrète<sup>23</sup> de la situation peut être effectuée. En revenant donc à la question de recherche, les hypothèses que nous avons formulées précédemment décrivent un lien médiateur, le POS et le LMX étant les variables indépendantes, le AC, le NC et le CC étant des variables médiatrices et l'EE, l'IRB et l'OCB étant les variables dépendantes.

Les hypothèses ont été transposées graphiquement en un modèle que nous avons appelé modèle théorique hypothétique et ont pu toutes être testées. Des 18 relations de médiation hypothétiques, seules 3 correspondaient à une adéquation parfaite avec les données empiriques. La partie qui suit correspond à une analyse, une discussion et à une recherche d'explication suite à ces résultats.

## 7.2 Les résultats attendus

Comme illustré dans le tableau des résultats de la page suivante, une hypothèse de recherche doit être acceptée suite à deux analyses; il faut que la double évaluation des relations entre deux variables et le lien de médiation s'avèrent véridiques. Dans le cas contraire, à savoir que l'une ou l'autre des deux formes de liens est fausse, l'hypothèse est rejetée. Nous avons donc décidé de débiter la discussion des résultats par les résultats auxquels nous nous attendions. Par la suite, sachant qu'une hypothèse reprend plusieurs fois le même lien et par souci de concision, nous ne voulions pas répéter l'explication de ces mêmes liens. Pour ce faire, nous avons décidé de rassembler les hypothèses selon le premier lien de relation, soit le LMX ou le POS avec l'OC.

Ainsi, pour traiter distinctement chacune des relations/corrélations, nous avons illustré par le tableau de la page suivante la façon de procéder. La «Section traitée» réfère au lien d'antécédent à l'engagement et qui s'applique à l'hypothèse appropriée. Cette hypothèse a été analysée comme ayant un lien de médiation valide ou faux (voir tableau des résultats), lors de l'analyse de ses liens de relations ou de corrélations. Lorsqu'un ou plusieurs de ces liens étaient problématiques, nous les avons inscrits dans la colonne correspondante. Cependant, seuls ceux mis en gras seront traités, pour ne pas réitérer la même explication.

---

<sup>23</sup> Car combinant les effets recherchés par l'employé et l'employeur avec une variable telle que le support dans une même corrélation, il est plus facilement perceptible de voir que l'employeur possède un ascendant sur le reste de l'équation et qu'il a un rôle important.

Tableau 12: Liens relationnels expliqués

Section traitée	Hypothèse correspondante	Lien de médiation	Relation/corrélation problématique
<b>POS-AC</b>			
- POS-EE	- H2A	- Oui	
- POS-IRB	- H4A	- Oui	
- POS-OCB	- H6A	- Non	- POS-OCB
<b>POS-NC</b>			
- POS-EE	- H2B	- Oui	
- POS-IRB	- H4B	- Non	- NC-IRB
- POS-OCB	- H6B	- Non	- POS-OCB + NC-OCB
<b>LMX-AC</b>			
- LMX-EE	- H1A	- Non	- LMX-AC + LMX-EE
- LMX-IRB	- H3A	- Non	- LMX-AC
- LMX-OCB	- H5A	- Non	- LMX-AC
<b>LMX-NC</b>			
- LMX-EE	- H1B	- Non	- LMX-EE
- LMX-IRB	- H3B	- Non	- NC-IRB
- LMX-OCB	- H5B	- Non	- NC-OCB
<b>LMX-CC</b>			
- LMX-EE	- H1B	- Non	- CC-EE + LMX-EE
- LMX-IRB	- H3B	- Non	- CC-IRB
- LMX-OCB	- H5B	- Non	- CC-OCB
<b>POS-CC</b>			
- POS-EE	- H2C	- Non	- POS-CC + CC-EE
- POS-IRB	- H4C	- Non	- POS-CC + CC-IRB
- POS-OCB	- H6C	- Non	- POS-CC + CC-OCB + POS-OCB

### 7.2.1 POS-AC

Les études antérieures démontrent que le lien entre l'engagement organisationnel au niveau de la dimension affective est corrélé avec la perception du support offert par l'organisation. Notre étude a pu prouver ce fait avec un  $\beta = 0,63$  (p-value fortement

significatif), le coefficient bêta étant la relation la plus forte de notre modèle. Nous pouvons aussi affirmer sans équivoque que le POS est bien un antécédent au AC car ce dernier est le médiateur de la relation POS-EE (H2A) ainsi que de la relation POS-IRB (H4A). En effet, comme prédit, l'EE et l'IRB sont une conséquence du AC. Leur relation, respectivement de  $\beta = -0,30$  (p-value fortement significatif) et de  $\beta = 0,33$  (p-value fortement significatif), est aussi très forte. Finalement, pour confirmer nos prédictions, le sens de la relation est bien négatif pour AC-EE et positif pour AC-IRB.

La confirmation de ces hypothèses valide l'idée, dans une perspective plus concrète de la relation, qu'une forme de soutien de l'organisation, par exemple une pratique managériale des ressources humaines telle que la formation ou la possibilité de concilier son travail avec sa vie familiale, amènera l'employé à évaluer consciemment la qualité (favorable ou pas) de ses expériences de travail. Et cela, de manière à produire un sentiment d'adéquation entre les caractéristiques de l'emploi et les besoins de la personne. Ainsi, au moyen de décisions organisationnelles, l'entreprise promeut des valeurs organisationnelles qui peuvent répondre aux attentes et besoins intrinsèques de son personnel. Pour revenir à l'exemple ci-haut mentionné, la formation, cette pratique comblera le besoin de non-ambiguïté sur le rôle et l'accomplissement de son employé. Ce sentiment de valorisation engendrera à son tour chez cet employé, dû à la pratique managériale de départ, une volonté ou un désir de bien performer (H4A) dans les tâches prescrites. Selon nos conclusions, cette politique assure simultanément une aide permettant de diminuer l'épuisement émotionnel (H2A) relié au travail. Pour H4A, on parle de performance dans le rôle (IRB) seulement. Car bien que le lien entre le AC et l'OCB soit de  $\beta = 0,29$  (p-value fortement significatif), la condition 1 de Kenny et al. (1998) n'a pas été respectée dans le cas de l'hypothèse 6A. L'existence de liens entre les variables a bien été prouvé, mais le lien de corrélation entre le POS et l'OCB est non significatif ( $r = 0,11$ ).

Suite à ce résultat, on peut donc se questionner si, du point de vue de l'employé, le soutien offert par l'organisation semble non suffisant ou perçu comme limité. En effet, lorsque l'on parle de comportement de citoyenneté organisationnelle, cette action est complètement discrétionnaire; l'employé ne le fait que parce qu'il le veut bien car il n'en est nullement obligé. Selon la théorie de la réciprocité de Gouldner (1960), l'employé n'aidera son organisation que s'il a l'impression que cette dernière déploie elle aussi des comportements discrétionnaires. Aux yeux de l'employé, l'organisation

ne fait que respecter son rôle d'employeur en offrant les conditions de travail requises, sans plus.

Cependant, ce n'est pas la relation que l'on observe dans les études antérieures et il serait peu probable que notre échantillon reflète une population qui éprouve particulièrement ce problème de réciprocité dans les échanges avec son employeur, et ce, au point de rendre non significative une relation déjà établie. Il faut donc rechercher une explication dans les particularités de notre étude qui expliquent cette différence dans les résultats.

Ce que l'on observe est que la relation entre le POS et l'OCB se révèle au départ assez modeste. Comme vu précédemment, le POS permet de combler un besoin socio-émotif chez l'employé, ce qui le pousse à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Ainsi, les variables associées à l'entreprise, comme la performance dans le rôle ou les facteurs de stress, vont être plus familières avec le POS. Plus simplement, on pourrait résumer la situation en affirmant que le POS est autant relié à l'OCB-O à cause de sa dimension «organisation», que le LMX est relié à l'OCB-I par sa dimension impliquant plutôt l'individu (lien entre l'employé et son supérieur). Toutefois, il a été expliqué dans la méthodologie que nous avons dû enlever la dimension de l'OCB-O suite à des saturations croisées avec d'autres facteurs, et seul l'OCB-I a été gardé comme représentant de la variable comportement de citoyenneté organisationnelle. Il se pourrait donc que la raison pour laquelle aucune relation significative ne soit observée entre le POS et l'OCB est que, suite à la décision prise concernant la structure factorielle la mieux adaptée à notre échantillon, celle-ci ne puisse correspondre adéquatement aux résultats attendus. Puisque le POS devrait normalement être corrélé avec l'OCB-O, mais que seulement une des deux sous-dimensions de la variable de l'OCB n'a été retenue, soit l'aspect de l'OCB-I (qui est moins naturellement lié à l'organisation mais plutôt dirigé vers des individus), le POS n'a conséquemment plus de lien significatif avec l'OCB.

### 7.2.2 POS-NC

Le lien médiateur POS-NC-EE (H2B) provenant du modèle hypothétique est confirmé par les données empiriques. En effet, le lien entre le support organisationnel perçu avec l'engagement organisationnel au niveau de la dimension normative est confirmé avec un  $\beta = 0,32$  (p-value fortement significatif). Le lien entre l'engagement organisationnel normatif avec l'épuisement émotionnel est lui aussi confirmé avec un  $\beta$

= 0,21 (p-value significatif). Finalement, le lien médiateur (POS-NC-EE) est corroboré par les résultats, ce qui prouve que le POS est bien un antécédent du NC, et l'EE une conséquence de ce dernier. De plus, le sens des relations concordent avec les hypothèses dans le modèle théorique.

Encore une fois, ces résultats signifient concrètement que le support offert par une organisation génère un sens du devoir chez l'employé envers son organisation. L'individu, en internalisant les valeurs organisationnelles, reconnaît les actions de l'organisation (ex : la formation) comme un investissement envers sa personne et qu'on attend de lui qu'il puisse à son tour offrir quelque chose de bénéfique pour l'organisation. Selon les résultats observés, cet investissement est plutôt perçu négativement, comme une dette au-dessus de la tête de l'employé, car ce dernier en ressent un mal-être, un stress qui va l'épuiser. En effet, le lien positif entre le NC et l'EE suggère qu'un engagement de type normatif génère un épuisement. On peut ainsi supposer que l'investissement de l'entreprise en son employé est perçu par ce dernier comme un poids stressant, plutôt que comme un apport satisfaisant.

De plus, nous pouvons aussi formuler une réflexion plus générale concernant la relation de médiation POS-EE, puisque les hypothèses POS-AC-EE et POS-NC-AC ont été corroborées (mais pas POS-CC-EE).<sup>24</sup> Ainsi, suivant l'idée que le POS est lié autant au AC, qui est lui-même inversement lié au EE, qu'au NC, lié positivement au EE, nous pouvons en tirer un raisonnement tangible grâce à la norme de réciprocité et à la SDT. Un support organisationnel est perçu comme comblant des besoins intrinsèques chez un employé (ex : le besoin de compétence) via le AC, ce qui va le satisfaire. D'un autre côté, via le NC, le POS va aussi générer un sentiment, à moins forte dose, de dette via le NC. L'organisation ayant la possibilité d'offrir plus que ce que l'employé ne peut se permettre de retourner, la dette ne semble jamais s'effacer aux yeux de l'employé, ce qui entraîne un épuisement de sa part. Globalement, il semble cependant que le POS ait un impact beaucoup plus positif du point de vue de l'employé ( $r = -0,21$ , p-value moyennement significatif) et qu'il générerait plutôt l'inverse que ce que produit l'épuisement émotionnel.

---

<sup>24</sup> Le LMX a aussi une incidence sur le NC. Mais considérant que le lien est faiblement négatif (LMX-AC  $\beta = 0,19^*$  contre POS-AC  $\beta = 0,32^{***}$ ) et qu'il n'existe pas de corrélation entre le LMX et l'EE, seul le POS est considéré dans cette réflexion.



Toutefois, il faut mentionner que le NC n'est corrélé seulement qu'au EE. Contrairement à nos attentes, aucune des mesures de performance, autant l'IRB ( $\beta = -0,09$ ) que l'OCB ( $\beta = -0,10$ ), n'y est relié. En fait, si l'on prend un certain recul pour observer le modèle hypothétique théorique dans son ensemble, seul le AC agit conformément à ce qui a été vu dans la littérature sur l'engagement organisationnel, i.e. qu'il ait une corrélation significative et positive avec chacune des deux dimensions de la performance. Le NC et le CC (IRB  $\rightarrow \beta = -0,05$ ; OCB  $\rightarrow \beta = 0,04$ ) sont tous deux non significatifs pour l'IRB et l'OCB. Ce grand manque de similitudes avec nos attentes ne peut être le fruit du hasard et ne peut s'expliquer que par des particularités propres à notre étude. Deux pistes de réflexions peuvent apporter une explication à ces résultats.

Pour commencer, il faut revenir à la théorie. Les hypothèses que nous avons formulées sont fondées sur une compréhension globale que nous avons pu tirer des relations entre la performance et l'engagement organisationnel dans les études précédentes. Majoritairement, les études s'entendent pour dire qu'une relation significative relie la performance avec le AC, puis plus modestement avec le NC et finalement, mais avec encore moins de force, le CC. Pour le CC, certaines études peuvent même se contredire puisque la relation peut être significativement positive, non significative et quelques fois, significativement négative. Par exemple, dans l'étude de Sinclair, Tucker, Cullen et Wright (2005), le CC est perçu comme un type d'engagement contre-performant. En effet, le sentiment d'être piégé et de devoir rester dans l'organisation contre sa volonté favoriserait un certain stress, néfaste pour la productivité de l'employé.

L'article de Sinclair et al. (2005) explique d'ailleurs que les mécanismes psychologiques sous-jacents à l'engagement organisationnel affectif et de continuité pourraient avoir des effets de synergie. Pour affirmer cela, les auteurs se basent sur l'article de Meyer et Herscovitch (2001), dans lequel les chercheurs concluent que le CC agit comme une contrainte, et qu'une augmentation du CC va tempérer les effets bénéfiques du AC sur la performance. Suivant leur logique, Sinclair et al. construisent un tableau des synergies entre le AC et le CC, illustré au tableau 1 de la page 36, allant d'un engagement fort, puis moyen et finalement faible. Ils finissent par déduire que 4 synergies sont possibles (encadrées en rouge dans le tableau), qu'ils appellent des profils d'engagement : ce sont le dévoué, l'allié, le satisfait et l'agent libre.

Les résultats de l'étude de Sinclair et al. supportent l'idée de synergie entre le AC et le CC car les résultats semblent similaires pour le dévoué, l'allié et le satisfait, ce dernier ayant cependant un lien avec la performance dans le rôle quelque peu plus forte. L'agent libre est le seul des 4 profils à se démarquer sensiblement des autres, ayant une relation avec toutes les formes de performances (IRB, OCB-O, OCB-I) beaucoup moins forte qu'avec les autres. On peut donc supposer qu'à force égale, le AC et le CC se rivalisent. Mais dès que le AC est moins fort, le CC diminue encore plus la force de la relation avec la performance. Et lorsque le AC est plus fort que le CC, la relation avec la performance augmente.

Ainsi, suivant notre étude, puisque nous avons utilisé les 3 dimensions de l'engagement, nous pouvons assumer qu'une telle synergie a eu lieu dans notre modèle. Le CC, dans ce cas particulier, peut avoir une relation non significative avec la performance, mais il a pu jouer aussi le rôle de pression de sorte à atténuer la relation des autres dimensions de l'engagement avec la performance. Sachant que le AC a une relation assez forte et que le NC moyennement forte, la force de cette dernière relation a pu être amoindrie jusqu'à la rendre elle aussi non significative. Il faut aussi cependant noter que le NC a rarement été significatif dans sa relation avec la performance lorsque le AC était inclus dans le modèle (voir p. ex. Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay & Fils, 2007).

La deuxième piste de réflexion qui expliquerait la différence entre les résultats attendus et réels réfère directement au choix méthodologique.

Normalement, dans toutes les études, les répondants sont les employés eux-mêmes. Ils évaluent leur propre engagement, leur propre sentiment d'épuisement, etc. Mais lorsqu'il est question de performance, comme dans l'étude bien connue de Williams et Anderson (1991), les chercheurs demandent l'autorisation aux employés de contacter leur supérieur immédiat et c'est ce dernier qui remplit cette partie du questionnaire. Sans autres critères que ceux correspondant aux tâches prescrites dans le contrat de travail officiel, le supérieur évalue son subordonné, en différenciant bien ce qui est une performance dans le rôle et un acte discrétionnaire qu'il attribuerait à une performance de type comportement de citoyenneté organisationnelle.

Notre étude est différente dans le sens où le questionnaire est resté entre les mains de l'employé; ce dernier l'a rempli au complet, dont la partie de la performance, et aucune contribution du supérieur n'a été demandée. Ce fait semble logique puisque la Chaire

de recherche a contacté directement les employés, sans distinction de leur employeur, puisqu'aucune entreprise n'a été interpellée. Cette recherche a été faite sans l'appui d'une organisation et donc les questionnaires ont été remis aux employés eux-mêmes. Toutefois, le point à retenir ici, et qui aurait pu être la source de cette disparité dans les résultats, est l'auto-évaluation de la performance des employés, contrairement à cette même évaluation faite habituellement par un superviseur.

Vu sous cet angle, les résultats obtenus nous disent que la personne qui vit un AC ressent un stimulus qui va la pousser à s'investir plus dans son travail. Mais dans le cas de la personne qui s'engage pour une autre raison, soit à cause d'un NC ou d'un CC, il n'y a pas de stimulus qui créerait ce lien. Son engagement ne la pousse pas à produire les efforts nécessaires ou supplémentaires à son contrat de travail, tandis que lorsque c'est l'employeur qui évalue cette performance, ce lien est possiblement constaté.

C'est que lors d'une auto-évaluation, l'employé évalue non objectivement sa propre performance. En effet, lorsque l'on parle de performance, l'engagement y est relié au travers d'un processus d'attachement. L'employé désire (on voit ici clairement l'engagement affectif avoir un effet) agir de sorte que ses actions soient bénéfiques pour son organisation. Ce désir le poussera bien sûr à offrir des efforts en retour de ce que fait l'organisation pour lui mais surtout à initier des actions proactives. L'employé ressent cette pression comme une force interne qui pourra correspondre, selon lui, aux demandes de l'organisation et s'évalue donc comme ayant une performance correspondante à son engagement. Dans le cas d'un engagement normatif, l'employé ressent aussi une force interne qui le pousse à agir, mais cette dernière n'est en rien reliée à l'organisation. L'employé veut au départ rejoindre ses propres valeurs personnelles, et ne voit peut-être pas lui-même le lien avec les valeurs et objectifs organisationnels. De plus, dans le cas de NC ou de CC, l'employé connaît son contrat de travail et sait, peu importe s'il se sent engagé ou pas, qu'il doit répondre à ce qu'on lui demande. Il tend donc à être solidaire avec les efforts de son organisation, ce qui n'est pas relié à la force de son engagement, mais plutôt à la force de l'engagement de son organisation. L'employé, en s'auto-évaluant, verra l'engagement (NC et CC) et la performance comme deux variables distinctes.

Finalement, une autre piste de réflexion serait la différence entre les valeurs québécoises et nord-américaines. Le NC étant le fruit de la socialisation et donc

découlant très fortement de la culture dans laquelle baigne l'individu dès sa prime enfance, on peut se questionner quant aux valeurs normatives des Québécois. Il a été expliqué dans le chapitre sur l'engagement que le NC est vécu différemment selon la culture et que dans les pays asiatiques, par exemple, le sentiment de devoir envers une instance supérieure est beaucoup plus ancré dans leur mentalité. Ainsi, puisque plusieurs des études antérieures ont été faites aux États-Unis et au Canada anglophone, là où une culture organisationnelle est plus forte, on peut légitimement se demander si l'obligation d'offrir un certain rendement pour son entreprise lorsqu'on est engagé, est aussi forte au Québec qu'ailleurs en Amérique du Nord<sup>25</sup>.

### 7.3 Les résultats imprévus

Sur nos 18 hypothèses de recherche, seules trois ont été confirmées. Nous devons donc assurément comprendre pourquoi la majorité de nos résultats ne réagissent pas comme nous l'avions prévu. Dans cette section, quatre autres liens non existants seront expliqués.

#### 7.3.1 Aucune médiation avec le LMX

L'un des postulats de tous les résultats de recherches antérieures est le fait que l'échange leader-membre produisait inévitablement un engagement, à la fois affectif, normatif et de continuité. Dans les résultats de nos recherches, chacune de ces relations a cependant été rejetée.

#### 7.3.2 Pas de lien avec le AC

Un fait pourtant évident et prouvé empiriquement à de nombreuses reprises est le lien affectif de l'employé pour son organisation, créé par sa relation avec son supérieur immédiat. Dans nos résultats, le lien a pourtant été non significatif. En effet, la majorité des relations impliquant la relation LMX-AC ( $\beta = 0,11$ ) ne pouvait pas créer de médiation à cause de cette hypothèse infirmée. En effet, dans l'hypothèse 3A, la corrélation LMX-IRB est modérément significative avec un  $r = 0,20$  et la relation AC-IRB est fortement significative avec  $\beta = 0,33$ . Pour l'hypothèse 5A, la corrélation LMX-OCB est modérément significative avec un  $r = 0,19$ , et la relation AC-OCB est fortement significative avec un  $\beta = 0,29$ . Seule l'hypothèse 1A a deux liens infirmés; la relation AC-EE est fortement significative avec un  $\beta = -0,30$ , mais la corrélation LMX-

---

<sup>25</sup> En supposant que les valeurs sont différentes. Ces suppositions sont minimalistes puisque basées sur la différence de religion, de langue et de loi.

EE n'est pas significative ( $r = -0.05$ ). Nous discuterons donc pour commencer des relations non-confirmées LMX-AC puis LMX-EE.

Premièrement, si l'on regarde la relation LMX-AC, des trois dimensions de l'OC, le AC devrait être celle ayant la plus forte corrélation avec le LMX. Il est prouvé que plus le LMX est fort, plus le AC s'accroît. En effet, les expériences de travail sont habituellement un antécédent au AC, dont fait partie le support du supérieur, au même titre que les relations et la justice perçue. De plus, l'engagement organisationnel, comme son nom l'indique, est une attitude d'engagement dont la cible est l'organisation. Ainsi, comme vu dans le cadre conceptuel, le POS a une incidence plus significative sur le AC que sur le LMX (Wayne, Shore & Liden, 1997) car le POS fait directement référence à un support provenant de l'organisation. Le LMX agit quand même sur les attitudes et perceptions de l'employé. De plus, le LMX peut agir sur l'OC à travers le POS lorsque l'employé «personnifie» l'organisation à travers son supérieur. Le lien LMX-AC est, théoriquement, bien présent quoique moins fort que celui créé par POS-AC.

Bien qu'elle doive être néanmoins significative, la relation LMX-AC est démentie dans notre étude. Encore une fois, nous pouvons relever la synergie qui existe dans notre modèle structurel comme étant la cause de cette absence de relation, contrairement aux études précédentes. Effectivement, il est plutôt rare d'observer dans une étude scientifique un modèle qui tente de vérifier les corrélations entre de multiples variables. Cependant, il existe un modèle construit par les auteurs Wayne, Shore et Liden (1997) qui se rapproche sensiblement de celui utilisé dans cette étude. Dans cette étude, Wayne et al. tentent, sous une perspective d'échange social, de comparer les relations du POS et du LMX avec leurs antécédents et leurs conséquences. On peut ainsi rapprocher et comparer les résultats obtenus des deux études car le LMX et le POS interagissent tous deux au même titre de variable indépendante influençant d'autres facteurs, dont entre autres le AC. Ce qui est pourtant particulier de leur étude est qu'ils analysent aussi la relation bidirectionnelle entre le POS et le LMX, ce qui donne une bonne perspective de la façon dont fonctionnent ces deux types de support. En effet, conformément à l'une de leurs hypothèses, les auteurs confirment cette relation, le LMX étant l'antécédent du POS (et à plus faible force, le POS est l'antécédent du LMX). Ils prouvent aussi une forte corrélation entre le POS et le AC. Beaucoup moins fort, mais tout aussi significatif, se trouve la relation LMX-AC. Selon les auteurs, cette dernière relation n'est présente que par l'intermédiaire du POS. Ainsi, la seule raison

qui explique le lien LMX-AC n'est que la présence du POS, qui se trouve à être un antécédent direct au AC, contrairement au LMX.

Notre étude se compare à celle de Wayne et al. En effet, la relation POS-AC est significative et très importante (la plus forte de notre modèle), avec un  $\beta = 0,63$ . Cependant, nous avons bien séparé les deux variables du LMX et du POS, sans donner la possibilité au LMX de pouvoir agir sur le POS. Ainsi, nous ne pouvons observer dans nos résultats un lien LMX-AC puisque le POS étant l'antécédent direct du AC, il est l'antécédent ayant le plus d'impact sur la variable dépendante subséquente. Le lien indirect LMX-POS-AC est en quelque sorte absorbé dans notre modèle par le rapprochement POS-AC.

Deuxièmement, pour la corrélation LMX-EE, la réfutation de l'hypothèse s'explique beaucoup plus facilement. Le lien de médiation LMX-EE, bien que n'apparaissant nulle part dans la littérature scientifique en comportement organisationnel, semblait des plus logiques. Les liens intermédiaires du LMX et de l'OC, puis de l'OC et de l'EE étaient déjà prouvés. De plus, il semblait raisonnable de croire à la corrélation puisque le LMX aide à la satisfaction globale de l'employé, à une clarification et à une baisse des conflits de rôle, apportant une perception plus positive de son rôle et finalement, il offre aussi un support émotionnel (en plus d'un support sous la forme de contacts individuels, de visibilité, d'information, etc.). L'EE naissant d'une inadéquation entre la personne et son environnement de travail, par exemple en créant une surcharge de travail, nous pensions que les caractéristiques bénéfiques provenant du LMX permettrait de repousser ce type d'épuisement. Cependant, il semble que cette hypothèse de la corrélation entre le LMX et l'EE s'est révélée infirmée, car en plus d'être non significative, cette liaison possède la plus faible force. Ce résultat peut aussi nous amener à réfléchir sur la force des prédispositions personnelles pour l'EE (comme l'âge, l'état civil, la personnalité, etc.) si le support d'un superviseur n'aide pas à réduire l'épuisement émotionnel occasionné par un stress ou un mal-être très élevé.

### 7.3.3 Lien avec le NC

Les relations LMX-NC ( $\beta = 0,19$ , faiblement significatif) et NC-EE ( $\beta = 0,21$ , moyennement significatif) sont toutes deux significatives, mais l'hypothèse de médiation est infirmé (H1B) puisque, comme expliqué ci-haut, la corrélation LMX-EE est non significative. Une situation similaire se produit avec la performance. Dans ce cas, la corrélation est significative (LMX-IRB :  $r = 0,20$ ; LMX-OCB :  $r = 0,19$ ), mais ce

sont les liens NC-IRB ( $\beta = -0,09$ ) et NC-OCB ( $\beta = -0,10$ ) qui infirment les hypothèses. Encore une fois, l'explication se trouve un peu plus haut sous la section POS-NC.

### 7.3.4 Absence presque totale d'un lien avec le CC

La relation LMX-CC est faiblement significative avec un  $\beta = 0,21$ . Le CC par la suite n'a pas de relation significative dans notre modèle hypothétique, ayant un lien avec l'EE de  $\beta = 0,10$ , avec l'IRB de  $\beta = -0,05$  et avec l'OCB de  $\beta = 0,04$ . Pour leur part, les corrélations LMX-EE, LMX-IRB et LMX-OCB ont été expliquées un peu plus tôt dans ce texte.

En fait, le lien LMX-CC est, dans notre modèle, la seule relation significative, quoique quand même très faiblement significative, comparativement aux autres coefficients de relation obtenus de notre modèle. Même le POS ne corrèle pas avec CC ( $\beta = 0,04$ ). Ce fait est quelque peu intrigant. Une explication a été soulignée pour décrire la non-relation entre le CC et la performance. Cette absence de relation semble très logique puisque certaines études scientifiques avaient, à l'instar de notre recherche, atteint des résultats similaires. Nous pouvons donc penser à juste titre qu'une relation peut être non significative entre Le CC et la performance car, bien que ce ne soit pas un fait que l'on observe régulièrement, ce lien est vraisemblable. Mais l'absence de relation avec d'autres variables comme l'EE, en tant que conséquence, et le POS, en tant qu'antécédent, ne peut cette fois-ci s'expliquer sans douter qu'il y ait un problème sous-jacent dans notre étude. Car les hypothèses postulant une relation POS-CC et CC-EE ont été bien confirmées par plusieurs autres études antérieures. Deux pistes de réflexion peuvent être abordées pour expliquer ces liens non significatifs : soit le CC a été mal mesuré, soit les résultats peuvent être des preuves à l'appui de la théorie de McGee et Ford (1987 cité par Allen & Meyer, 1991).

Pour débiter, on peut effectivement se demander si le CC a été correctement mesuré. La validité et la fiabilité de l'échelle ne sont pas un problème puisqu'ils ont été vérifiés. De plus, cette échelle de mesure a été utilisée de nombreuses fois, donc elle ne peut logiquement être questionnée. Le doute proviendrait plutôt de notre échantillon et de la façon dont nous avons collecté les données. En plus de certaines erreurs systémiques dont nous ne pouvons être à l'abri, la Chaire de recherche a utilisé une méthode de collecte de données dite «boule-de-neige» qui peut, même si elle est bien pratique pour rassembler une quantité plus importante de répondants, apporter certaines contraintes dont il sera discuté dans la section «Limites de l'étude». Mais ce qui

semble avoir créé ce problème de mesure du CC pourrait être directement relié avec un choix méthodologique. Pour s'assurer de ne pas avoir de problèmes de compréhension du questionnaire, la Chaire de recherche a décidé de limiter l'échantillon à un niveau d'études débutant au baccalauréat (au Québec) ou du bac + 3 (en France). Quoique ce détail soit rarement soulevé dans la description des échantillons dans les études en général, l'on suppose que ce critère n'existe probablement pas puisque le but est d'obtenir des répondants d'une même entreprise ou répondant à d'autres caractéristiques (par exemple, l'ancienneté). Le niveau d'étude n'étant pas un critère réglementé, il doit possiblement varier dans une entreprise offrant divers postes (et requérants des compétences variées). Considérant que dans notre recherche, le niveau d'études des individus de notre échantillon est relativement élevé, on peut à juste titre supposer que le comportement ou les attentes des individus de cet échantillon ne seront globalement pas les mêmes que ceux d'un autre échantillon. Les conséquences d'une éducation plus poussée mènent à moins d'engagement de continuité, ce qui est prouvé dans l'étude d'Allen et Meyer (1990). Dans leur étude, les résultats démontrent que plus l'éducation est élevée, moins la personne vit un CC (relation significativement négative). En effet, les études universitaires sont perçues comme un moyen pour l'employé de se libérer et d'avoir le choix de son employeur. Puisque ses qualifications sont plus élevées, le travailleur augmente ses attentes; puisque ses compétences sont recherchées, il peut se permettre de regarder toutes les propositions qui lui sont offertes et ainsi n'avoir aucun lien d'attachement envers une organisation précise. Il peut partir quand il le souhaite.

Pour revenir à notre échantillon, puisqu'il est constitué majoritairement d'individus ayant effectué des études poussées, ces employés ne vivent pas de CC, ce qui serait l'une des raisons qui expliqueraient pourquoi les relations avec le CC dans notre modèle sont faiblement significatives ou non significatives.

La deuxième explication est en fait une piste de réflexion par rapport au modèle de McGee et Ford de 1987. Selon ces auteurs, le CC se diviserait en deux sous-dimensions : l'engagement de continuité par cause de grands sacrifices (CC-HiSac) ainsi que par manque d'alternatives (CC-LoAlt). Selon leur étude, CC-HiSac agirait sensiblement de la même façon que le AC avec les autres variables organisationnelles tandis que CC-LoAlt aurait des relations contraires à CC-HiSac. Or, dans notre étude, le CC a été mesuré par sa dimension CC-HiSac, conformément à la suggestion de Powell et Meyer (2004), et nous avons laissé tomber la dimension CC-LoAlt. Comme



de nombreux travaux antérieurs portant sur le CC ont utilisé une échelle combinant CC-HiSac et CC-LoAlt, les résultats obtenus dans ces études sont difficilement comparables aux nôtres. La divergence de nos résultats à l'égard de CC peut donc refléter cette différence méthodologique avec les travaux antérieurs.

#### 7.4 Contributions

Ce mémoire a été écrit en gardant en tête une perspective humaine de la situation actuelle du monde du travail. Comme il a été expliqué dans l'introduction, les demandes se font de plus en plus élevées et exigeantes envers les employés. Les changements affectent non seulement les tâches de l'employé, mais aussi son rôle en tant que membre d'une entreprise et de la population active. On lui demande de jongler avec bien plus que ce à quoi ses prédécesseurs ont dû affronter. Il doit posséder les compétences et les habiletés nécessaires pour remplir son poste, mais en tant que travailleur générique, il doit aussi posséder le comportement adéquat pour rencontrer des objectifs qui vont au-delà de son contrat de travail (par exemple, savoir gérer un changement organisationnel ou tout simplement sa carrière). Ainsi, en se basant sur les nombreuses études en comportement organisationnel qui ont eu lieu dans les dernières années, nous voulions réconcilier l'employé avec la place qui lui appartient dans le monde du travail. En adoptant son point de vue, l'on réalise que l'organisation devrait au contraire s'engager dans la formation d'employés aptes à évoluer dans cet environnement.

Pour appuyer cette position, nous avons opté pour l'étude de l'engagement organisationnel. Ce construit se révèle efficace car il est relié avec plusieurs concepts organisationnels pertinents. En effet, si l'on veut aider l'employé à être plus heureux au travail, il faut démontrer à son employeur que cette attitude, bien qu'individuelle, est un investissement pour le fonctionnement de toute l'organisation. L'engagement organisationnel, en étant relié plus particulièrement avec l'épuisement émotionnel, la performance dans le rôle et extra-rôle, l'échange leader-membre et le soutien organisationnel, donne un argument de taille pour rapprocher deux pôles antagonistes.

La recherche qui a suivi devait donc répondre à ce postulat. Le modèle théorique construit rassemblait des hypothèses de médiation, l'engagement organisationnel étant la variable devant expliquer le lien qui relie le bon type de support avec l'effet approprié. Le but de cette opération étant évidemment de trouver le bon levier qui

promeut le résultat souhaité. Les résultats de cette étude, bien que plusieurs hypothèses aient été infirmées, pourront être utiles à une compréhension plus poussée de l'engagement organisationnel dans un contexte d'interrelations avec d'autres variables organisationnelles. Ce qui suit rassemble la réflexion qui découle de toute cette étude : les implications managériales, les recherches futures, sans oublier les points positifs et négatifs inhérents à cette étude.

#### **7.4.1 Implications managériales**

L'intérêt premier de ce mémoire était bien sûr de répondre à un questionnaire de recherche, mais il devait surtout pouvoir se répercuter dans le monde du travail et se positionner comme une piste de réflexion pour les gestionnaires. Lorsque l'on regarde à nouveau les trois liens de médiation qui ont été approuvés, nous pouvons affirmer avec certitude que les résultats obtenus éveilleront l'esprit de certaines personnes qui voudront y trouver une application concrète. En effet, bien que l'existence de toutes les relations n'ait pu être démontrée, nous pouvons quand même reconnaître le rôle fondamental du support organisationnel perçu dans le bien-être des employés et leur performance, au travers d'un processus d'engagement. Ainsi, nous avons pu démontrer qu'il existe une situation gagnant-gagnant en organisation et non pas seulement une compétition entre deux besoins irréconciliables.

Le fruit de notre recherche démontre que les gestionnaires devraient s'intéresser au fonctionnement de l'engagement chez leurs employés. En effet, nous pouvons observer que l'engagement affectif a des bienfaits notables : il permet de diminuer l'épuisement émotionnel et d'augmenter la performance dans le rôle. Tandis que l'engagement normatif a un effet inverse : il va plutôt augmenter l'épuisement émotionnel des employés. Les gestionnaires doivent donc faire attention, par leurs pratiques organisationnelles, à promouvoir le bon type d'engagement. Et surtout de façon à ce que leurs employés les perçoivent correctement.

Pour ce faire, il faut revenir à l'essence même de l'engagement affectif et normatif, de manière à favoriser l'un et à amoindrir l'impact de l'autre. Une personne engagée affectivement aime ce qu'elle fait et s'identifie à l'organisation pour cette raison. Elle désire travailler dans l'organisation car elle y est attachée. Une personne engagée au niveau normatif ressent l'obligation de suivre le comportement qu'on attend d'elle; les pressions ambiantes internalisées lui dictent comment agir, et quoi faire pour atteindre les objectifs organisationnels (Allen & Meyer, 1991). L'organisation a donc tout intérêt

dès le départ à sélectionner le personnel qui a des valeurs congruentes avec les siennes. Une personne devrait sentir un fit entre elle-même et l'organisation avant même de rentrer au service de l'entreprise, et non devoir faire un effort supplémentaire pour s'y conformer, en plus des tâches quotidiennes. Ainsi, elle ne sentira pas de pression, mais plutôt un encouragement à agir de la bonne façon. Par la suite, l'organisation doit faire en sorte que toute expérience faite en son sein soit positive pour les gens qui y travaillent et diminuer toute charge ou stress inutiles perçus comme une pression sociale. Cela inclut :

- un contrat de travail clair pour éviter toute ambiguïté, conflit ou surcharge de travail;
- un climat organisationnel sain : promulguer un bien-être au travail plutôt que des objectifs inatteignables et du stress inutile;
- la sensation d'être supporté dans son travail : procurer toute l'aide nécessaire à l'accomplissement d'un bon travail, offrir un emploi riche et rempli de défis, promouvoir les bons résultats à l'interne et donner la possibilité de s'impliquer dans l'organisation;
- des conditions de travail agréables (ex : perception de justice organisationnelle);
- une mission claire : la rendre attrayante, charismatique (une mission qui évoque des valeurs élevées dans lesquelles l'employé peut se reconnaître), créer une tradition (transformer certains événements en symboles que les employés pourront reconnaître) et bien communiquer ladite mission;
- la socialisation et créer un sens de la communauté : minimiser les différences entre les hauts dirigeants et les subordonnés; promouvoir les occasions de travailler en coopération, par exemple en équipe; encourager les rencontres régulières («meeting» de travail, 5 à 7 ou rencontres sportives);
- des pratiques en ressources humaines adaptées à l'entreprise (sélection, formation, paie, etc.).

Cependant, toutes ces pratiques organisationnelles (tirées de Dessler, 1999) doivent être communiquées de la façon la plus appropriée au contexte car, il convient de le souligner, c'est la perception qu'en auront les employés qui compte au final. Par exemple, sachant qu'un acte discrétionnaire sera vu favorablement par les employés, une telle initiative organisationnelle doit certainement être diffusée au plus grand nombre.

#### 7.4.2 Recherches futures

Pour ce qui est de l'apport théorique de cette recherche, nous pouvons déjà affirmer que notre modèle diffère des autres études dans le domaine du comportement organisationnel de par son approche structurelle. En effet, en combinant l'observation simultanée de plusieurs variables, nous avons pu nous assurer de leurs interrelations. L'engagement organisationnel étant une variable essentiellement étudiée en relation avec d'autres, peu d'études faisaient une réelle différence entre ses antécédents et ses effets. Dans notre cas, nous pouvons spécifier que le POS est un antécédent de la dimension affective et normative de l'engagement organisationnel, et l'épuisement émotionnel ainsi que la performance dans le rôle agissent, pour leur part, comme une réponse à cette attitude. De plus, cette recherche apporte une information particulièrement pertinente pour les gestionnaires qui doivent comprendre le type d'engagement qu'ils doivent apprendre à générer. La littérature en comportement organisationnel fait peu état de l'engagement normatif; l'OC étant un concept composé de 3 dimensions bien distinctes, le NC est la variable que l'on met souvent de côté. Dans les études, le NC agit souvent comme le AC, mais avec beaucoup moins de force. Parfois, il semble même ne pas réagir, et les chercheurs se concentrent sur le AC et le CC. Dans cette recherche, bien que l'on doute que le NC agisse comme le AC en matière de performance (selon les observations des autres chercheurs), les résultats apportent une certitude au gestionnaire confus : le AC a des effets bénéfiques, contrairement au NC. Ce dernier doit donc s'employer à augmenter le sentiment identitaire et à diminuer les pressions normatives, comme expliqué dans la section précédente. D'autres recherches devraient poursuivre dans cette voie et distinguer clairement les types d'engagement et leur fonctionnement. Sa nature complexe doit être démystifiée pour être mis en pratique, pour comprendre les leviers à actionner dans le but d'obtenir l'effet désiré.

En plus de l'avancement dans la compréhension du concept de l'engagement organisationnel ainsi que de 4 de ses variables affiliées, cette recherche permet de faire un pas vers des pistes de recherches futures. Cette réflexion fait suite aux sujets abordés dans la partie «Discussion» en plus de quelques autres compléments qu'il est intéressant d'investiguer.

Le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1991) est le plus réputé dans le domaine de l'engagement organisationnel, mais de plus en plus d'études font mention d'une quatrième dimension. Celle-ci se compose en la division de l'engagement de continuité

en deux sous-dimensions : l'engagement par manque d'alternatives et à cause des grands sacrifices encourus. Il serait pertinent de vérifier l'une des hypothèses que nous avons formulées précédemment en tenant compte de ces 4 dimensions pour évaluer les liens de médiation de notre modèle, au lieu des trois que nous avons évalués. Cela permettra de vérifier si ce modèle est optimal et explique mieux l'engagement organisationnel. Car en vérité, bien qu'il ait été proposé depuis de nombreuses années, le modèle à 4 dimensions n'est utilisé que rarement dans les recherches, car il ne semble jamais être assez pertinent pour expliquer les variations du concept. Si nous observons que notre modèle ne s'explique que par l'intermédiaire des deux sous-dimensions de CC, nous donnerions ainsi un argument de plus en faveur de ce modèle.

Un autre point cité plus haut fait mention de notre particularité méthodologique de prendre les employés comme les répondants de leur propre performance. En effet, l'échelle de mesure développée par Williams et Anderson (1991) utilise les supérieurs comme évaluateurs de la performance intra-rôle et extra-rôle de leurs subordonnés immédiats. Les études subséquentes agissent de la même façon; demander une auto-évaluation est chose peu commune dans une étude en comportement organisationnel. D'ailleurs, cet angle n'est jamais abordé ni questionné, comme si demander aux supérieurs de faire l'évaluation était évident. La raison est sûrement fort simple; e.g. l'évaluation d'un subordonné fait partie des tâches d'un supérieur, donc non seulement a-t-il l'expertise, mais peut-être a-t-il déjà fait son rapport sur la performance de son subordonné. Mais cette absence dans la littérature soulève un questionnement et nous amène à sonder la perception que nous avons de l'engagement par rapport à la performance. L'engagement étant une attitude individuelle, il est tout naturel de demander directement aux employés d'évaluer leur sentiment et de leur demander leur avis. Mais qu'en est-il de la performance ? Doit-on garder un regard objectif en demandant à une instance supérieure de s'en occuper ? Ou doit-on aborder la performance sous l'angle que le perçoit l'employé ? Cette différenciation entre la perception de l'employé et celle de son supérieur peut être un outil utile pour comprendre la qualité des données (concordance). C'est ce qui se produit dans le cas de l'évaluation du LMX, selon Graen et Uhl-Bien (1995). Le LMX s'évalue du point de vue de l'employé, mais il peut aussi se faire par le supérieur; la comparaison des deux perspectives se nomme d'ailleurs l'accord du LMX.

Nous avons aussi abordé dans ce chapitre la possibilité d'évaluer une relation LMX-POS-AC, puisque le LMX serait un antécédent du POS. En effet, le LMX a une dimension plutôt individuelle (relation employé avec leader) tandis que le POS rejoint plus la dimension organisationnelle. Pour pousser un peu plus loin cette idée, mentionnons que pour Reichers (1985 : 470, cité par Howard, Molloy & Cooper, 2009 : 24, traduction libre), l'organisation est un rassemblement de «coalitions et de constituants, dont chacun embrasse un ensemble d'objectifs et de valeurs qui peuvent être en conflit avec les objectifs et les valeurs des autres groupes organisationnels». Dans l'engagement organisationnel se rassemblerait des cibles multiples entraînant toutes un engagement différent. Ces cibles peuvent être près psychologiquement de l'employé, comme la haute direction, les collègues et l'individu lui-même, ainsi que d'autres cibles plus distantes, comme les associations professionnelles, le syndicat, les communautés et les clients/consommateurs. Sachant cela, nous pouvons déterminer que le POS est plutôt lié à l'entreprise et que de son côté, le LMX est lié au superviseur; ainsi l'engagement à évaluer spécifiquement est l'engagement affectif pour l'entreprise pour le POS ou le superviseur pour le LMX. Il existe même un équivalent au POS dans la littérature organisationnelle; il s'agit du PSS (*Perceived Supervisor Support*). Il serait donc intéressant d'utiliser le POS et le PSS comme deux variables jumelles pour étudier la réelle influence du superviseur face à l'organisation.

Finalement, deux autres pistes de réflexion sont à considérer lorsque l'on parle de recherches futures. Il s'agit, pour les théoriciens en comportement organisationnel, de dépasser leurs études et le stade expérimental pour canaliser leur connaissance pour qu'elle puisse être plus facilement adaptée dans un contexte de travail. Par exemple dans notre étude, puisque le POS a autant d'incidence sur notre modèle, il doit être plus approfondi. Le POS est une perception de l'employé face à son organisation; c'est la «mesure à laquelle l'organisation valorise les contributions de l'employé et se soucie de son bien-être» (Rhoades & Eisenberger, 2002 : 698). Ainsi, les études peuvent démontrer l'impact positif que produit le POS sur plusieurs variables organisationnelles et expliquer aux entreprises qu'elles doivent s'impliquer et offrir un support à leurs employés. Mais le support n'est pas directement relié aux effets du POS; sa force est atténuée par la perception qu'en ont les employés. Comme si, semblable à l'OC, le POS devient le médiateur entre le support réel et l'OC. Une étude pertinente dans ce domaine a été faite par Stinglhamber et Vandenberghe (2003). Ces chercheurs ont pu démontrer qu'un lien de médiation complet avait lieu entre les conditions d'emploi

favorables<sup>26</sup> satisfaisantes d'une manière extrinsèque avec le AC<sup>27</sup>, et une relation de médiation partielle reliait le AC avec les conditions d'emploi favorables satisfaisantes d'une manière intrinsèque<sup>28</sup>. De cette façon, un gestionnaire comprend mieux quelle est sa tâche, concrètement, dans son rôle avec l'OC. Il sait, entre autres, que peu importe comment sa politique sera communiquée, elle a moins de chances d'être altérée par la perception (positive ou négative) de ses employés si cette politique concerne les habiletés des employés, comme une formation interne. Notre étude, ainsi que plusieurs autres qui veulent proposer des solutions à appliquer en entreprise, devraient penser à ajouter cette perception du POS comme médiateur des pratiques organisationnelles.

Finalement, la dernière réflexion concerne l'épuisement émotionnel et le bien-être. Il est vrai qu'il est souhaitable de diminuer un épuisement chronique chez ses employés, mais dans une perspective plus large, l'objectif ultime et utopique à atteindre serait d'avoir tout simplement des employés heureux au travail, ressentant un bien-être généralisé. Autant du point de vue de l'employé que de l'employeur. Car le concept de bien-être va au-delà de l'idée d'une simple absence de maladie (physique ou mentale); il doit inclure une mesure de croissance personnelle et des indices reliés de fonctionnement optimal (Meyer & Maltin, 2010). Par exemple, dans une étude pour laquelle le bien-être doit être mesuré, les auteurs ter Doest et de Jonge (2006) utilisent une conjugaison de trois variables : la satisfaction au travail, l'épuisement émotionnel et la motivation intrinsèque au travail. Notre étude pourrait donc pousser encore plus loin ses observations et mesurer la qualité de bien-être des employés comme résultante de leur engagement organisationnel.

---

<sup>26</sup> Par exemple : possibilité de reconnaissance, salaire élevé, promotions, autonomie, formation

<sup>27</sup> La satisfaction de la récompense provient de renforcements tangibles externes qui offrent un sentiment de confort à l'employé. Par exemple : des renforcements comme la rémunération, les avantages sociaux ainsi que les relations avec son superviseur, ses collègues et ses subordonnés.

<sup>28</sup> La satisfaction provient de la nature de l'expérience de travail et contribue à un sens de croissance personnelle. Par exemple : un sentiment de compétence, l'utilisation de ses habiletés et avoir des responsabilités personnelles.

### 7.4.3 Forces et limites de l'étude

#### Forces

Plusieurs pistes de recherche sont encore à explorer, mais cette étude possède déjà beaucoup de forces qui lui sont propres. Deux apports majeurs forment le cœur de l'intérêt que l'on doit porter à l'ensemble de ce travail : la conception du modèle de recherche et la conclusion particulièrement pertinente et reliée avec l'objectif de départ.

L'idée d'étudier l'OC comme médiateur est particulièrement bénéfique pour la compréhension de ce concept et permet, suite aux résultats obtenus, de différencier les antécédents des conséquences de l'engagement. De plus, la synergie créée par l'étude simultanée de plusieurs variables en corrélation permet d'avoir un modèle de recherche qui tend à se rapprocher un peu plus d'une situation réelle en contexte organisationnel. En effet, dans une entreprise, aucun concept n'agit seul sur d'autres variables. Ce n'est que pour le besoin de son étude que les scientifiques doivent l'isoler. Mais au contraire, un concept comme l'engagement va agir de multiples façons, sur diverses cibles ou variables. Dépendant de l'effet de plusieurs autres construits et de sa population. Ses dimensions varient probablement de la théorie, en force et en direction. Il convient donc quelques fois de garder en tête les postulats et de s'aventurer peu à peu vers un milieu ayant plus d'interactions et de solutionner le tout, afin de trouver les différences et les sources de cette altération.

L'autre force de cette recherche est, comme il a été mentionné, sa conclusion appropriée aux besoins de ladite recherche. Au départ, nous cherchions un moyen de prouver qu'une relation gagnant-gagnant pouvait s'appliquer au monde du travail, entre l'employé et son employeur. Que leurs besoins/désirs ne sont pas irréconciliables, mais qu'ils peuvent plutôt être des produits simultanés d'une situation bénéfique en entreprise. Quoique nos hypothèses n'aient pas toutes pu être confirmées, les trois relations de médiation supportées démontrent bien l'effet recherché : le POS, par le biais du AC, permet autant de diminuer l'EE que d'augmenter la performance. Enfin, cette double relation permet de prouver scientifiquement qu'il est possible de réconcilier les deux parties. En soi, cette découverte est une grande force de cette recherche.



## Limites

Par souci de transparence et de rigueur, nous devons aussi mentionner les possibles limites de cette étude. Ces dernières sont regroupées en quatre catégories : les problèmes de mesure, les limites dues aux choix méthodologiques, les limites liées à notre modèle structurel et finalement les faiblesses soulevées par le choix de la méthode de Kenny et al. (1998) pour déterminer les relations de médiation.

Dans chaque recherche, même lorsque tout semble le mieux maîtrisé, il y a des risques de faire des erreurs. Lors d'études quantitatives, comme c'est le cas présentement, ces erreurs sont de deux ordres : elles peuvent être aléatoires ou systématiques. Aucun chercheur n'est exempté des erreurs aléatoires puisqu'elles sont imprévisibles et que personne ne peut les prévoir. Cependant, pour ce qui est des erreurs systématiques, le chercheur doit impérativement tendre à les diminuer en contrôlant le maximum de ses causes. Les auteurs Podsakoff, Mackenzie, Lee et Podsakoff (2003) énumèrent justement les sources principales de biais dans leur écrit sur les biais méthodologiques communs dans la recherche comportementale, dont un résumé se trouve en annexe 5. Le questionnaire utilisé dans cette étude a été filtré pour que le minimum de biais y transparaisse. En effet, des sources potentielles comme l'item peuvent être contrôlées lors d'une formulation adéquate du questionnaire, mais des variations provenant d'une source telle que l'évaluateur est inévitable (ex : le biais de désirabilité sociale ou l'humeur du moment). Si l'employé vient de se faire réprimer par son superviseur la journée où il reçoit le questionnaire, il se peut fort bien que cet incident altère son jugement.

Par la suite, la catégorie des choix méthodologiques renferme plusieurs autres limites. Pour obtenir l'échantillon le plus important et diversifié, nous avons opté pour la technique «Boule de neige» (*Snowball method*). Bien qu'elle permette, de façon très économique, de rejoindre efficacement une population cible plus facilement, cette méthode d'échantillonnage n'est pas aléatoire. Un biais sélectif peut se créer, ce qui affecte la qualité des données. En effet, en demandant aux répondants des participants de l'étude de transférer le questionnaire à leurs contacts, un risque de représentativité est encouru puisque l'on suppose une similarité de caractéristiques entre contacts communs (ex : même type d'emploi). Normalement, de par ses bénéfices, cette technique ne représente pas de problème; avec un échantillon suffisamment élevé, le problème de validité interne causé par le biais de sélection est

annulé. Cependant, notre échantillon étant tout juste acceptable pour estimer les paramètres d'un modèle structurel (275 répondants totaux sur les 200 à 300 individus minimaux), une incertitude subsiste quant à la possibilité du manque de validité des données (Atkinson & Flint, 2001). Toutefois, ce n'est pas la seule limite associée à la méthodologie employée. La méthode de distribution électronique privilégie la confidentialité des répondants, ce qui peut être un couteau à double tranchant. D'une part, il y a plus de chances que la personne veuille remplir le questionnaire si elle sait qu'elle n'y sera pas associée, d'où la possibilité d'avoir plus de répondants. D'autre part, une personne mal intentionnée peut aussi donner de fausses réponses (quoique l'analyse statistique permette sensiblement d'éliminer les valeurs aberrantes). De plus, le fait d'envoyer le questionnaire simplement par courriel et non de passer par un employeur conduit à n'obtenir les réponses que des individus qui veulent, volontairement et bénévolement, prendre de leur temps personnel – environ une trentaine de minutes - pour répondre au questionnaire. Ces circonstances entraînent inévitablement un autre biais de sélection dans les répondants, puisque seuls ceux qui croient en l'importance de répondre à cette étude retourneront le questionnaire (par exemple, les universitaires qui connaissent bien ces études).

Il faut aussi mentionner que dans tout choix, d'autres options qui ont une valeur non négligeable sont laissées de côté, comme c'est le cas pour notre modèle structurel. Dans ce cas, nous aurions pu ajouter d'autres variables importantes ou d'autres relations qui influencent l'OC et qui expliqueraient les variations dans l'engagement, et qui peuvent possiblement altérer notre modèle. Cette limite s'illustre particulièrement lors de la suggestion faite un peu plus haut d'étudier le lien d'influence du LMX sur le POS, puisque le premier possède une influence sur le AC au travers de POS. Même si cette étude est pertinente, et que son absence en tant que telle se présente sous forme de limite à notre étude, il faut rappeler que dans tout modèle théorique, nous ne pouvons étudier tous les liens de relation et de corrélation qui existent, comme dans un contexte organisationnel réel. Cependant, il convient de noter une omission de notre part lors de l'analyse factorielle confirmatoire qui relève dans ce cas-ci d'une limite de cette recherche. Dans les variables de contrôle, nous avons pris la peine de demander au répondant plusieurs questions d'information générale, dont le niveau d'études. Lors de l'étude des paramètres structurels du modèle final, nous avons remarqué l'absence presque totale des liens de CC et avons conclu qu'il pouvait être relié au niveau de formation de notre échantillon. Ayant choisi de restreindre la population de notre

échantillon à des individus possédant au minimum des études supérieures (baccalauréat et plus), il aurait été astucieux d'inclure le niveau d'études comme variable contrôlée dans le tableau des statistiques descriptives. En effet, sachant selon les autres études antérieures que le CC corrèle fortement et négativement avec le niveau d'études, nous aurions pu expliquer le manque de relations grâce à la force de la corrélation et à sa significativité. Exactement de la même façon que nous pouvons observer le lien très fort qui existe entre le CC et l'ancienneté organisationnelle (modérément significatif, avec une corrélation de 0,19).

Finalement, pour clore cette section sur les limites de recherche, nous pouvons revenir sur la procédure utilisée particulièrement décisive pour tester les relations de médiation. Kenny et al. (1998) ont suggéré qu'il fallait obligatoirement que 4 conditions bien déterminées soient acceptées pour conclure à une médiation. Cependant, selon les auteurs Zhao, Lynch Jr. et Chen (2010), cette méthode serait surutilisée et mal adaptée à toutes les situations dans lesquelles les chercheurs l'appliquent, ce qui conduirait à rejeter des projets (recherche) qui pourraient être valides. Pour cette raison, les auteurs proposent dans leur article un guide proposant d'autres alternatives d'analyse. Toutefois, étant donné la parution très récente de cet article, nous avons choisi d'ignorer ces critiques et d'utiliser malgré tout la méthode de Kenny et al. Nous devons cependant considérer que cette méthode est centrale pour déterminer nos résultats et qu'une utilisation inadéquate fausserait l'analyse de nos données empiriques.

## Chapitre 8 : Conclusion

Ce travail s'intéresse tout particulièrement à la situation que vivent les individus dans le monde du travail actuel. Les entreprises sont de plus en plus exigeantes à cause de la vitesse à laquelle la technologie évolue, ainsi que de tous les changements vécus dans la description même du travail. La vision classique d'un travail concret se transforme de plus en plus en tâches abstraites, concentrées sur l'échange d'informations, de connaissances et le développement de l'innovation. C'est dans cet environnement que l'employé doit œuvrer au meilleur de ses capacités. Nous avons donc postulé dans l'introduction que l'employeur doit offrir de l'aide à cet individu. Mais sachant que chaque partie possède des besoins qui lui sont propres, ceux de l'organisation ne rejoignent pas forcément toujours ceux de ses employés. Le concept de l'engagement organisationnel permet toutefois de briser cette incompatibilité et c'est pour prouver qu'une relation gagnant-gagnant est possible que ce mémoire a été écrit.

Partant de cet objectif, nous nous sommes intéressés à des construits formulés sous formes de support qui expliquent l'aide apportée par des acteurs organisationnels et qui interagissent avec les besoins de chacun. En dynamisant l'engagement organisationnel, ce dernier devient le lien médiateur entre toutes ces variables. Suite à cette spéculation, une question de recherche surgit inévitablement : Quel lien existe-t-il entre le support du leader (LMX) et de l'organisation (POS), l'engagement de l'employé (OC) et ses conséquences, telles que la performance (OCB) et l'épuisement émotionnel (EE) ? Cette question définit ce que nous cherchons à comprendre au niveau du fonctionnement des variables nommées, de leurs relations et de leur impact entre elles.

Avant de débiter la recherche empirique, une étude approfondie de la théorie et des recherches antérieures a été nécessaire. Pour commencer, nous nous sommes penchés sur la variable principale de cette étude, soit l'engagement organisationnel. Après un aperçu des études antérieures dans le but de mieux définir la perception du concept tel qu'accepté aujourd'hui par la communauté scientifique en comportement organisationnel, nous avons choisi le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1991) pour expliquer le fonctionnement le plus exhaustif possible de cette variable. Ainsi, nous avons pu déterminer par la suite toutes les autres variables pertinentes au contexte de notre étude qui sont corrélées avec l'OC, soit ses antécédents et

conséquences. La même réflexion s'applique aussi aux autres variables étudiées dans le modèle. Le cadre conceptuel se résume donc en l'analyse approfondie des 4 variables, soit le LMX, le POS l'OCB (et l'IRB) et l'EE. S'ensuit, basé sur cette recherche littéraire, nos 18 hypothèses concernant les liens de médiation supposés entre toutes ces variables et qui décrivent notre modèle structurel.

La suite de ce travail concerne la recherche de validation de notre modèle. Pour ce faire, nous avons monté un questionnaire rassemblant les échelles de mesure provenant d'études reconnues pour la grande validité et fiabilité dans la mesure de chacune des variables. Ce questionnaire a été envoyé par voie électronique aux contacts des participants de la *Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés* de HEC Montréal, en utilisant la méthode «boule de neige» pour obtenir le plus grand échantillon possible. Les données des 275 répondants finaux ont été collectées puis préparées dans SPSS. Seule la variable de la performance a dû faire l'objet d'une AFE car l'une de ses sous-dimensions provoquait des saturations croisées, d'où son absence dans le reste du processus d'analyse.

L'analyse factorielle confirmatoire a été réalisée à l'aide du logiciel LISREL. L'estimation du modèle théorique, à l'aide des indices d'ajustement choisis, nous a permis de déduire que le modèle global hypothétique à 8 facteurs était le plus adéquat. Ensuite, nous avons analysé le modèle structurel. Note modèle structurel hypothétique s'est révélé meilleur que 4 modèles alternatifs testés dans nos analyses. Nos analyses ont révélé que seules 3 hypothèses ont été corroborées. Ce sont les liens de médiation POS-AC-EE, POS-NC-EE et POS-AC-IRB.

Pour conclure cette recherche, nous sommes revenus sur les résultats non attendus, en discutant des possibilités d'erreurs ou de pistes de réflexion qui expliqueraient la divergence entre les résultats de cette étude et ceux d'autres chercheurs reconnus. Nous pensons donc que l'absence de corrélation POS-OCB (retrait de la sous-dimension OCB-O) et de lien entre la performance avec le NC ou le CC (auto-évaluation des répondants) relève peut-être d'un problème méthodologique. Le CC réagit lui aussi très peu avec les autres variables; la cause de cette anomalie pourrait être l'insensibilité de notre échantillon (haut niveau d'éducation) avec cette variable. Finalement, nous avons supposé que l'effet synergique de notre modèle pouvait expliquer la faille dans la relation LMX-AC.

Cependant, même si les résultats de cette recherche ne correspondent pas entièrement à nos prédictions, ils appuient tout de même notre objectif initial de par la réflexion qu'ils génèrent. Le tout en permettant d'apporter des contributions théoriques et pratiques dans le domaine organisationnel. En effet, l'une des forces majeures de cette étude a été de démontrer que par le biais d'une relation de médiation au travers de AC, l'organisation fournit un support à ses employés qui leur évite de vivre un épuisement émotionnel et leur permet de mieux performer dans leurs tâches. Cette leçon devrait être transmise aux gestionnaires d'entreprise, pour leur prouver qu'investir dans la qualité de vie de son employé est profitable. Des exemples de pratiques organisationnelles ont été listés, mais il a été aussi mentionné de faire attention à la perception des employés face à ces pratiques car ces derniers auront toujours le dernier mot. Ce travail se termine finalement en nommant quelques limites possibles à cette étude, incluant les biais irréductibles à la recherche quantitative comportementale ainsi que les limites provenant naturellement des choix méthodologiques et du modèle structurel.

# Bibliographie

- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Armeli, Stephen, Eisenberger, Robert, Fasolo, Peter, & Lynch, Patrick. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Atkinson, Rowland et John Flint (2001). «Accessing Hidden and Hard-to-Reach Populations: Snowball Research Strategies», Social research update, vol. 33 (été),[En ligne], <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.pdf> (réf. du 5 janvier 2013).
- Baran, Benjamin E., Shanock, Linda Rhoades, & Miller, Lindsay R. (2011). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bowling, Nathan A., Wang, Qiang, & Li, Hai Yan. (2011). The Moderating Effect of Core Self-Evaluations on the Relationships between Job Attitudes and Organisational Citizenship Behavior. *Applied Psychology*, 61(1), 97-113.
- Brotheridge, Céleste M., & Grandey, Alicia A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Cheng, Yuqiu, & Stockdale, Margaret S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.
- Cordes, Cynthia L., & Dougherty, Thomas W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cropanzano, Russell, Rupp, Deborah E., & Byrne, Zinta S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Dessler, Gary. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of management executive*, 13(2), 58-67.

- Dienesch, Richard M., & Liden, Robert C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Duarte, Neville T., Goodson, Jane R., & Klich, Nancy R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Journal management*, 37(3), 499-521.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Eisenberger, Robert, Armeli, Stephen, Rexwinkel, Barbara, Lynch, Patrick D., & Rhoades, Linda. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, Robert, Curnmings, Jim, Armeli, Stephen, & Lynch, Patrick. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, Robert, Huntington, Robin, Hutchison, Steven, & Sowa, Debpra. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, Robert, Stinglhamber, Florence, Vandenberghe, Christian, Sucharski, Ivan L., & Rhoades, Linda. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Engle, Elaine M., & Lord, Robert G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Journal management*, 40(4), 988-1010.
- Epitropaki, Olga, & Martin, Robin. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237-240.
- Ferris, Gerald R. (1985). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 777-781.
- Gaines, Jeannie, & Jermier, John M. (1983). Emotional Exhaustion in a High Stress Organization. *Academy of Journal management*, 26(4), 567-586.
- Gellatly, Ian R., Meyer, John P., & Luchak, Andrew A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345.
- Gerstner, Charlotte R., & Day, David V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.



- Gouldner, Helen P. (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468-490.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (2009). «La recherche-développement : levier de la capacité d'exportation du Canada», *Avantages économiques et commerciaux découlant de la R-D* [En ligne], Export Development Canada (EDC), <<http://www.edc.ca/FR/Knowledge-Centre/Economic-Analysis-and-Research/Documents/r-and-d-enhancing-canadian-exporting.pdf>> (réf. du 5 janvier 2013).
- Graen, George B., & Uhl-Bien, Mary. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal Applied Psychology*, 92(1), 93-106.
- Harris, Kenneth J., Kacmar, K. Michele, & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- HEC MONTRÉAL (2013). «Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS)», [En ligne], <<http://web.hec.ca/criteos/index.cfm>> (réf. du 5 décembre 2012).
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination. *Journal Applied Psychology*, 93(6), 1208-1219.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of Resources. *American Psychological Association*, 44(3), 513-524.
- Houkes, Inge, Janssen, Peter P.M., Jonge, Jan de, & Bakker, Arnold B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 427-450.
- Hui, Chun, Lam, Simon S. K., & Law, Kenneth K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822-828.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal Applied Psychology*, 92(1), 269-277.

- Ito, Jack K., & Brotheridge, Celeste M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490-509.
- Ivey, Allen E., & Robin, Stanley S. (1966). Role Theory, Role Conflict, and Counseling: a Conceptual Framework. *Journal of Counseling Psychology*, 13(1).
- Jackson, Susan E., Turner, Jon A., & Brief, Arthur P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of occupational behavior*, 8(4), 339-349.
- Kacmar, K. Michelle, Witt, L. A., Zivnuska, Suzanne, & Gully, Stanley M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764-772.
- Kenny, David A., Kashy, Deborah A., & Bolger, Niall. (1998). Data analysis in social psychology. *Handbook of social psychology*, 1, 233-265.
- Klein, Howard J., Janice C. Molloy et Joseph T. Cooper (2009). «Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments » dans *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, Howard J. Klein, Thomas E. Becker et John P. Meyer (dir.), New York, Routledge, coll. Organizational Frontiers Series, p.3-36.
- Landry, Guylaine (2009). *Trois études sur l'engagement au sein de la relation superviseur-supervisé : Vers un modèle à quatre composantes*, thèse de doctorat, Montréal, École des hautes études commerciales, 173 p.
- Lee, Thomas W., Mitchell, Terence R., Sablinski, Chris J., Burton, James P., & Holtom, Brooks C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Journal management*, 47(5), 711-722.
- Leiter, Michael P., & Maslach, Christina. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Leiter, Michael P., & Maslach, Christina. (2004). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in occupational stress and well-being*, 3, 91-134.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., & Sparrowe, Raymond T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal Applied Psychology*, 92(3), 786-793.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, Christina, & Jackson, Susan E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B., & Leiter, Michael P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslyn, John M., & Uhl-Bien, Mary. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, John P. (2009). «Commitment in a changing world of work» dans *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, Howard J. Klein, Thomas E. Becker et John P. Meyer (dir.), New York, Routledge, coll. Organizational Frontiers Series, p.37-68.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen (1997). *Commitment in the workplace : Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, SAGE Publications Inc., 149 p.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, John P., & Herscovitch, Lynne. (2001). Commitment in the workplace. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, John P., & Maltin, Elyse R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne, & Topolnytsky, Laryssa. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moorman, Robert H., & Blakely, Gerald L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Morin, Estelle M. (2008). «Qu'est-ce qui donne un sens au travail ?» Objectif prévention, vol. 31 (2) [En ligne], <  
<http://www.asstsas.qc.ca/Documents/Publications/Repertoire%20de%20nos%20publications/OP/op312010.pdf>> (réf. du 5 janvier 2013).

- Morrow, Paula C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M., & Porter, Lyman W. (1979). The measurement of commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Ng, Thomas W. H., & Feldman, Daniel C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 268-277.
- Organ, Dennis W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
- Panaccio, Alexandra, & Vandenberghe, Christian. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Panaccio, Alexandra-Joëlle (2009). *Trois études sur l'engagement des employés: une approche multi-formes et multi-cibles*, thèse de doctorat, Montréal, École des hautes études commerciales, 175 p.
- Pillai, R. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, Philip M., Ahearne, Michael, & MacKenzie, Scott B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Porter, Lyman W., Steers, Richard M., Mowday, Richard T., & Boulian, Paul V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Research Design; qualitative, quantitative and mixed methods approaches par John W. Creswell. Édition Sage Publication Inc, Thousand Oaks Californie. 3e édition. 2009. 265 p.
- Rhoades, Linda, & Eisenberger, Robert. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riketta, Michael, Rolf Van Dick (2009). «Commitment's place in the literature» dans *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, Howard J. Klein, Thomas E. Becker et John P. Meyer (dir.), New York, Routledge, coll. Organizational Frontiers Series, p.69-95.

- Riketta, Michael. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Rioux, Sheila M., & Penner, Louis A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Rioux, Sheila M., & Penner, Louis A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Robinson, Sandra L., & Morrison, Elizabeth Wolfe. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2010). LMX, Context Perceptions, and Performance: An Uncertainty Management Perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819-838.
- Roussel, Patrice, François Durrieu, Éric Campoy et Assaâd El Akremi 2002. Méthodes d'Équations Structurelles: Recherche et Applications en Gestion. Paris: Economica. 274 p.
- Saks, Allan M. (2000). *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*, Ontario, Series in human resources management, 411 p.
- Samuel. Pond, III , Nacoste, Rupert W., Mohr, Monique., & Rodriguez, Christopher M. (1997). The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much? *Journal of applied social psychology*, 27(17), 1527-1544.
- Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, Arnold B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schyns, Birgit, Kroon, Brigitte, & Moors, Guy. (2008). Follower characteristics and the perception of leader-member exchange. *Journal of managerial psychology*, 23(7), 772-788.
- Settoon, Randall P., Bennett, Nathan, & Liden, Robert C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sherony, Kathryn M., & Green, Stephen G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542-548.
- Shore, Lynn McFarlane, & Tetrick, Lois E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Shore, Lynn McFarlane, & Wayne, Sandy J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: an examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal Applied Psychology, 94*(4), 1048-1057.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal Applied Psychology, 90*(6), 1280-1287.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal Applied Psychology, 93*(1), 70-83.
- STATISTIQUE CANADA (2003). «Recensement de la population : gains, niveaux de scolarité, domaines d'études et fréquentation scolaire», [En ligne], < <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/030311/dq030311a-fra.htm>> (réf. du 5 janvier 2013).
- STATISTIQUE CANADA (2012). «Dépenses au chapitre de la recherche et du développement», [En ligne], < <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120113/dq120113d-fra.htm>> (réf. du 5 janvier 2013).
- STATISTIQUE CANADA (2012). «Dépenses intérieures en recherche et en développement (DIRD), selon le secteur de financement, par province», [En ligne], < <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/scte01a-fra.htm>> (réf. du 5 janvier 2013).
- STATISTIQUE CANADA (2012). «Estimations des dépenses canadiennes au titre de recherche et développement au Canada et dans les provinces (DIRD)», *Analyse, Comparaison internationales* [En ligne], Ottawa, Ministère de l'Industrie, < <http://www.statcan.gc.ca/pub/88-221-x/88-221-x2011001-fra.pdf>> (réf. du 5 janvier 2013).
- Stinglhamber, Florence, & Vandenberghe, Christian. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24*(3), 251-270.
- Swider, Brian W., & Zimmerman, Ryan D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 487-506.
- Ter Doest, Laura, & de Jonge, Jan. (2006). Testing causal models of job characteristics and employee well-being: A replication study using cross-lagged structural equation modelling. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(3), 499-507.
- Turnley, William H., Bolino, Mark C., Lester, Scott W., & Bloodgood, James M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management, 29*(2), 187-206.
- Uhl-Bien, Mary, & Maslyn, John M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 511-532.

- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M., & Fils, J. F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal Applied Psychology*, 92(4), 1177-1187.
- Vandenberghe, Christian (2009). «Organizational commitments» dans *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, Howard J. Klein, Thomas E. Becker et John P. Meyer (dir.), New York, Routledge, coll. Organizational Frontiers Series, p.99-135.
- Vandenberghe, Christian, Bentein, Kathleen, & Stinglhamber, Florence. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71.
- Wayne, Sandy J., Jacqueline A.-M. Coyle-Shapiro, Robert Eisenberger, Robert C. Liden, Denise M. Rousseau et Lynn M. Shore (2009). «Social influences» dans *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, Howard J. Klein, Thomas E. Becker et John P. Meyer (dir.), New York, Routledge, coll. Organizational Frontiers Series, p.253-284.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M., & Liden, Robert C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of management journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M., Bommer, William H., & Tetrick, Lois E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Williams, Larry J., & Anderson, Stella E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- WILLIAMS, STEVE, PITRE, RICHARD, & ZAINUBA, MOHAMED. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The journal of social psychology*, 142(1), 33-44.
- Wright, Patrick M. et Rebecca R. Kehoe (2009). «Organizational-level antecedents and consequences of commitment» dans *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, Howard J. Klein, Thomas E. Becker et John P. Meyer (dir.), New York, Routledge, coll. Organizational Frontiers Series, p.285-307.
- Wright, Thomas A., & Cropanzano, Russell. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Zhao, Xinshu, Lynch Jr, John G, & Chen, Qimei. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

# Annexes



# Annexe 1 : Lettre d'introduction au questionnaire

*Madame, Monsieur,*

La Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés de HEC Montréal mène actuellement une étude sur la gestion de la carrière et le développement du potentiel des employés.

Dans le cadre de cette recherche, nous vous invitons à répondre à une série de 4 questionnaires répartis sur plusieurs mois (temps de réponse estimé: 30 à 35 minutes par questionnaire). Le premier questionnaire porte sur vos attitudes au travail et dans la vie en général. Nous vous contacterons d'ici quelques mois pour savoir si vous êtes en situation d'emploi et, auquel cas, nous vous solliciterons à nouveau pour remplir les questionnaires suivants, en mai-juin 2011, septembre 2011 et septembre 2012.

Soyez assuré(e) que toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et ne seront utilisées que pour l'avancement des connaissances scientifiques. Ainsi, toutes les personnes pouvant avoir accès à ces informations, c'est-à-dire les chercheurs et assistants de recherche impliqués dans l'étude, auront signé au préalable un engagement de confidentialité. De plus, aucune information personnelle permettant de retracer votre identité ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

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 le questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à cette recherche. 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.

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

après des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez contacter le secrétariat de ce comité au 1-514-340-6257 (<http://www.hec.ca/cer/>).

Un rapport comprenant les résultats de la recherche vous sera transmis par courriel dans quelques mois.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, n'hésitez pas à communiquer avec nous en écrivant à l'adresse suivante: [chaire.gere@hec.ca](mailto:chaire.gere@hec.ca). Vous pouvez également vous retirer de l'étude en communiquant avec nous par courriel, dans les 45 jours suivants votre participation.

Votre participation est importante pour la réussite de cette étude. Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration !

Christian Vandenberghe, Ph.D.  
Professeur titulaire, HEC Montréal  
Titulaire, Chaire de recherche du  
Canada en gestion de l'engagement et  
du rendement des employés

---

## Annexe 2 : Échelles de mesure utilisée dans le questionnaire

### Échelle de mesure utilisée pour le LMX

	Items
1	J'apprécie beaucoup mon supérieur en tant que personne.
2	Mon supérieur est le genre de personne qu'on aimerait avoir comme ami(e).
3	Il est très agréable de travailler avec mon supérieur.
4	Mon supérieur défend mes actions dans le travail vis-à-vis de ses propres supérieurs, même lorsqu'il(elle) a une connaissance incomplète du problème.
5	Mon supérieur viendrait à mon secours si j'étais « attaqué(e) » ou mis(e) en cause par d'autres dans mon travail.
6	Mon supérieur me défendrait vis-à-vis des autres dans l'entreprise si je commettais involontairement une erreur. Je produis, pour mon supérieur, un travail qui va au-delà de ce qui m'est demandé dans ma description de fonction.
7	J'essaie de produire des efforts particuliers, au-delà de ceux qui sont normalement requis, pour servir les intérêts de mon groupe de travail.
8	Je suis prêt(e) à travailler dur pour mon supérieur.
9	Je suis impressionné(e) par la connaissance que mon supérieur a de son travail.
10	J'ai du respect pour la connaissance et la compétence dont mon supérieur fait preuve dans son travail.
11	J'admire les compétences professionnelles de mon supérieur.

### Échelle de mesure utilisée pour le POS

	Items
1	Mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être.
2	Mon organisation cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander.
3	Mon organisation cherche à rendre mon travail aussi intéressant que possible.
4	Mon organisation essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités.
5	Mon organisation prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.
6	Quand j'ai un problème, mon organisation m'apporte son aide.
7	Mon organisation valorise ma contribution à son efficacité générale.
8	Mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail.

### **Échelle de mesure utilisée pour le AC**

<b>Items</b>	
1	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.
2	J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon organisation.
3	Je suis fier(ère) d'appartenir à cette organisation.
4	Mon organisation représente beaucoup pour moi.
5	Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens.
6	Je me sens affectivement attaché(e) à mon organisation.

### **Échelle de mesure utilisée pour le NC**

<b>Items</b>	
1	Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.
2	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.
3	Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.
4	Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage.
5	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.
6	J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.

### **Échelle de mesure utilisée pour le CC**

<b>Items</b>	
1	Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.
2	Je ne quitterais pas mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.
3	Je continue de travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre organisation pourrait m'offrir les mêmes avantages.
4	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.
5	Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.
6	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.

**Échelle de mesure utilisée pour l'EE**

Items	
1	... je sens que je suis au « bout du rouleau ».
2	... je me sens épuisé(e) après une journée de travail.
3	... lorsque je me lève le matin et que je dois affronter une nouvelle journée de travail, je me sens fatigué(e).
4	... mon travail m'épuise.
5	... mon travail me frustre.

**Échelle de mesure utilisée pour l'IRB**

Items	
1	Je m'acquitte de mes tâches de manière satisfaisante.
2	J'assume les responsabilités énumérées dans ma description de poste.
3	J'accomplis les tâches qu'on attend de moi.
4	Je satisfais aux critères de performance pour mon poste.
5	Je m'implique dans des activités qui affectent directement mon évaluation de performance.
6	Je néglige des tâches que je suis tenu(e) d'accomplir.
7	J'omets d'accomplir certaines tâches essentielles de mon travail.

**Échelle de mesure utilisée pour l'OCB**

Items	
1	Ma présence au travail est au-dessus de la norme.
2	Je préviens à l'avance lorsque je ne suis pas capable de me rendre au travail.
3	Il m'arrive de prendre des pauses non justifiées au travail.
4	Je passe parfois du temps à faire des appels téléphoniques d'ordre privé au travail.
5	Il m'arrive de me plaindre de choses insignifiantes au travail.
6	Je conserve et protège le matériel de l'organisation.
7	Je me conforme aux règles informelles destinées à maintenir l'ordre au travail.
8	J'aide mes collègues qui ont été absent(e)s.
9	Je fais circuler l'information auprès de mes collègues.
10	J'aide ceux qui ont une charge de travail trop lourde.
11	J'aide mon supérieur dans son travail (même quand ce n'est pas demandé).
12	Je prends du temps pour écouter les problèmes et les soucis de mes collègues de travail.
13	Je cherche à aider les nouveaux employés.
14	Je m'intéresse personnellement aux autres employé(e)s.

## Annexe 3 : Récapitulatif des échelles de mesure utilisées dans la littérature et leur indice de fiabilité

### Échelles de mesure du LMX

	Auteurs	Année	Échelle utilisée	Nb items	Alpha
1	Duarte, Goodson et Klich	1994	Graen, Novak et Sommerkamp, 1982	7	0,82
2	Engle et Lord	1997	Scandura et Schriesheim, 1994	7	0,88
3	Epitropaki et Martin	1999	Graen et Uhl-Bien, 1995	7	0,92
4	Ferris	1985	Graen et al., 1982	5	0,80
5	Harris, Kacmar et Witt	2005	Scandura, Graen et Novak, 1986	7	0,90/0,88
6	Henderson, Wayne, Shore, Bommer et Tetrick	2008	Graen et Uhl-Bien, 1995	7	0,89
7	Kacmar, Zivnuska, Witt et Gully	2003	Scandura, Graen et Novak, 1986	7	0,87
8	Kacmar, Zivnuska, Witt et Gully	2003	Scandura, Graen et Novak, 1986	7	0,83
9	Liden et Maslyn	1998	Développement de leur échelle LMX-MDM	12	Affect : 0,90 Loyauté : 0,78 Contribution : 0,60 Respect professionnel : 0,92
10	Liden et Maslyn	1998	Développement de leur échelle LMX-MDM	12	Affect : 0,90 Loyauté : 0,74 Contribution : 0,57 Respect professionnel : 0,89
11	Liden et Maslyn	1998	Développement de leur échelle LMX-MDM	12	Affect : 0,83 Loyauté : 0,66 Contribution : 0,56 Respect professionnel :

						0,79
12	Liden, Wayne et Sparrowe	2000	Settoon, Bennett et Liden, 1996	13		0,96
13	Maslyn et Uhl-Bien	2001	Graen et Uhl-Bien, 1995	7		0,90
14	Maslyn et Uhl-Bien	2001	Liden et Maslyn, 1998	12		0,92
15	Rosen, Harris et Kacmar	2011	Liden et Maslyn, 1998	12		0,93
16	Schyns, Kroon et Moors	2008	Van Breukelen, 2005	10		0,89
17	Sherony et Green	2002	Graen et Uhl-Bien, 1995	7		0,93
18	Sin, Nahrgang et Morgeson	2009	Liden et Maslyn, 1998	12		0,91
29	Uhl-Bien et Maslyn	2003	Graen et Uhl-Bien, 1995	7		0,90
20	Wayne, Shore, Bommer et Tetrick	2002	Scandura et Graen, 1984	7		0,89
21	Wayne, Shore et Liden	1997	Scandura et Graen, 1984	7		0,90

### **Échelles de mesure du POS**

	<b>Auteurs</b>	<b>Année</b>	<b>Échelle utilisée</b>	<b>Nb items</b>	<b>Alpha</b>
1	Armeli, Eisenberger, Fasolo et Lynch	1998	Eisenberger et al., 1986	11	0,82
2	Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch	1997	Eisenberger et al., 1986	8	0,90
3	Eisenberger et Huntington, Hutchison et Sowa	1986	Développement de l'échelle SPOS (Survey of Perceived Organizational Support)	36	0,97
4	Eisenberger et Huntington, Hutchison et Sowa	1986	Développement de l'échelle SPOS	17	0,93
5	Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Suucharski et Rhoades	2002	Eisenberger et al., 1986	8	0,88/0,87
6	Rhoades, Eisenberger et Armeli	2001	Eisenberger et al., 1997	8	0,90
7	Settoon, Bennett et Liden	1996	Eisenberger et al., 1986	8	0,94
8	Shore et Wayne	1993	Eisenberger et al., 1986	17	0,95
9	Stinglhamber et Vandenberghe	2003	Eisenberger et al., 1986	3	0,74

10	Stinglhamber et Vandenberghe	2003	Eisenberger et al., 1986	3	0,74/0,75
11	Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay et Fils	2007	Vandenberghe et Peiro, 1999	8	0,93
12	Wayne, Shore, Bommer et Tetrick	2002	Eisenberger et al., 1990	9	0,92
13	Wayne, Shore et Liden	1997	Eisenberger et al., 1990	9	0,93

### **Échelles de mesure de l'engagement**

	<b>Auteurs</b>	<b>Année</b>	<b>Échelle utilisée</b>	<b>Nb items</b>	<b>Alpha</b>
1	Allen et Meyer	1990	Développement des échelles ACS (Affective Commitment Scale), NCS (Normative Commitment Scale) et CCS (Continuance Commitment Scale)	24	ACS : 0,87 NCS : 0,79 CCS : 0,75
2	Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber	2005	Meyer, Allen et Smith, 1993	18	AC : 0,81/0,78/0,83 NC : 0,91/0,92/0,92 CC-HS: 0,74/0,78/0,81 CC-LA: 0,81/0,83/0,83
3	Bowling, Wang et Li	2012	Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974	6	0,83
4	Bowling, Wang, Tang et Liden	2012	Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974	6	0,88/0,86
5	Cropanzano, Rupp et Byrne	2003	Allen et Meyer, 1990	8	ACS : 0,79
6	Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzalez-Morales et Steiger-Mueller	2010	Meyer et Allen, 1997	6	AC: 0,81
7	Gellatly, Meyer et Luchak	2006	Meyer et Allen, 1997	9	AC : 0,89 NC : 0,79 CC : 0,77
8	Lee, Mitchell, Sablinski, Burton et Holtom	2004	Meyer et Allen, 1997	8	AC: 0,85



9	Leiter et Maslach	1988	Mowday et al., 1979	-	0,83
10	Liden, Wayne et Sparrowe	2000	Meyer et Allen, 1984	8	AC : 0,90
11	Luchak et Gellatly	2007	Meyer, Allen et Smith, 1993	12	AC : 0,83 CC : 0,78
12	Luchak et Gellatly	2007	Meyer, Allen et Smith, 1993	12	AC : 0,87 CC : 0,73
13	Luchak et Gellatly	2007	Meyer, Allen et Smith, 1993	12	AC : 0,83 CC : 0,80
14	Meyer et Allen	1984	Hrebiniak et Alutto, 1972	4	H-AS : 0,89
15	Meyer et Allen	1984	Porter et al., 1974	15	OCQ : 0,93
16	Meyer et Allen	1984	Ritzer et Trice, 1969	15	R-TS : 0,90
17	Meyer et Allen	1984	Développement de l'échelle ACS	8	AC : 0,88
18	Meyer et Allen	1984	Développement de l'échelle CCS	8	0,73
19	Mowday, Steers et Porter	1979	Développement du Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)	15	0,90
20	Ng et Feldman	2008	Meyer, Allen et Smith, 1993	18	AC : 0,94 NC : 0,91 CC : 0,81
21	Panaccio et Vandenberghe	2009	Bentein et al., 2005	18	AC : 0,89 NC : 0,90 CC-HS : 0,78 CC-LA : 0,76
22	Pillai, Schriesheim et Williams	1999	O'Reilly et Chatman, 1986	12	0,89
23	Porter, Steers, Mowday et Boulian	1974	Développement du OCQ	15	0,82 à 0,93
24	Schaufeli et Bakker	2004	Schaufeli et al., 2002	17	Vigueur : 0,82/0,80/0,78/0,75 Dédicace : 0,90/0,89/0,90/0,88 Absorption : 0,75/0,73/0,77/0,70
25	Settoon, Bennett et Liden	1996	Mowday, Steers et Porter, 1979	9	0,84
26	Shore et Wayne	1993	Meyer et Allen, 1984	16	AC : 0,88 CC : 0,82
27	Sinclair, Tucker, Cullen et Wright	2005	Meyer et Allen, 1984	8	AC: 0,82 CC: 0,80
28	Sinclair, Tucker, Cullen et Wright	2005	Meyer et Allen, 1984	8	AC: 0,80 CC:0,73
29	Stinglhamber et Vandenberghe	2003	Stinglhamber et al., 2002	3	AC : 0,84
30	Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay et Fils	2007	Bentein et al., 2005	18	AC : 0,78 NC : 0,84 CC-HS : 0,73 CC-LA : 0,77

31	Wayne, Shore, Bommer et Tetrick	2002	Meyer, Allen et Smith, 1993	6	AC : 0,82
32	Wayne, Shore et Liden	1997	Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974	7	0,87

### Échelles de mesure de l'EE

	Auteurs	Année	Échelle utilisée	Nb items	Alpha
1	Brotheridge et Grandey	2002	Maslach et Jackson, 1986	22	Épuisement émotionnel (EE) : 0,91 Dépersonnalisation (Dep) : 0,80 Accomplissement Personnel (AP) : 0,70
2	Cropanzano, Rupp et Byrne	2003	Maslach et Jackson, 1981	9	0,92
3	Gaines et Jermier	1983	Maslach et Jackson, 1981	18	Fréquence : 0,90 Intensité : 0,87
4	Halbesleben et Bowler	2007	MBI-GS <sup>29</sup> de Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson, 1996	5	0,89
5	Houkes, Janssen, de Jonge et Bakker	2003	Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson, 1996	5	0,90 /0,91
6	Houkes, Janssen, de Jonge et Bakker	2003	Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson, 1996	5	0,90/0,89
7	Ito et Brotheridge	2003	Maslach et Jackson, 1986	4	0,89
8	Leiter et Maslach	1988	Maslach et Jackson, 1981/1986	22	EE : 0,91 Dep : 0,63 AP : 0,73
9	Leiter et Maslach	2004	Développement de l'échelle AWS (Areas of Worklife Scale)	29	Charge de travail: 0,70 Contrôle: 0,70 Récompense: 0,82 Communauté: 0,82 Justice: 0,82 Valeur: 0,73
10	Leiter et Maslach	2004	Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson, 1996	-	EE : 0,90 Cynisme (Cy) : 0,80 Efficacité(Ef) : 0,74

<sup>29</sup> MBI-GS: Maslach Burnout Inventory – General Survey

11	Maslach et Jackson	1981	Développement du Maslach Burnout Inventory (MBI)	25	Fréquence : 0,83 Intensité : 0,84
12	Maslach et Leiter	2008	Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson, 1996	16	EE : 0,91/0,91 Cy : 0,83/0,80 Ef : 0,70/0,81
13	Schaufeli et Bakker	2004	Schaufeli et Van Dierendonck, 2000	15	EE : 0,89/0,90/0,86/0,82 Cy : 0,80/0,76/0,77/0,72 Efficacité professionnelle : 0,78/0,79/0,75/0,74
14	ter Doest et de Jonge	2006	Schaufeli et Van Dierendonck, 2000	8	0,85/0,88
15	Wright et Cropanzano	1998	Maslach et Jackson, 1986	9	0,89

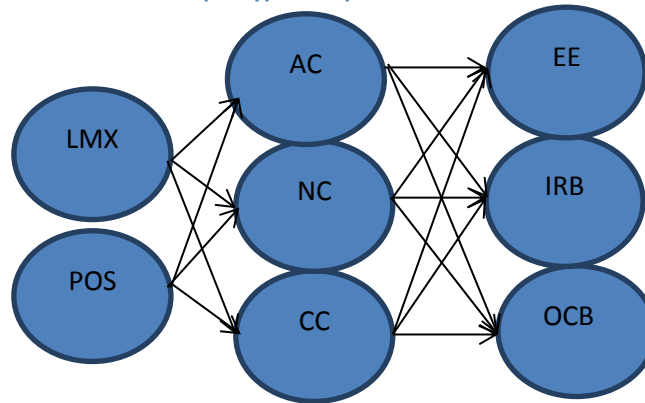
### Échelles de mesure de la performance

	Auteurs	Année	Échelle utilisée	Nb items	Alpha
1	Bowling, Wang et Li	2012	Lee et Allen, 2002	16	OCBO : 0,82 OCBI : 0,85
2	Bowling, Wang, Tang et Kennedy	2012	Lee et Allen, 2002	16	OCBO: 0,90/0,83 OCBI: 0,81/0,83
3	Hui, Law et Lam	2000	Smith et al., 1983	10	Altruisme: 0,93/0,92 Conformité: 0,93/0,91
4	Moorman et Blakely	1995	Moorman et Blakely, 1992	19	Entraide : 0,74 Initiative : 0,76 Industrie personnelle : 0,61 Promotion de l'organisation : 0,86
5	Pond, Nacoste, Mohr et Rodriguez	1997	Smith et al., 1983	16	0,75
6	Rioux et Penner	2001	Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter, 1990	24	Sportmanship: 0,60 Courtoisie: 0,65 Conscience: 0,69 Altruisme: 0,71 ou + Vertue Civique: 0,71 ou +
7	Robinson et Morrison	1995	Podsakoff et al., 1990	5	Vertue Civique: 0,67
8	Shore et Wayne	1993	Smith, Organ et Near, 1983	16	Altruisme: 0,88 Conformité: 0,87

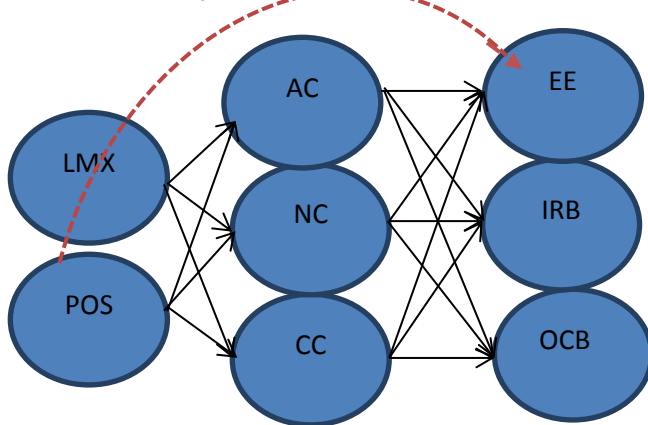
<b>9</b>	Williams, Pitre 2002 et Zainuba	Podsakoff et 15 Mackenzie, 1989	0,72
<b>10</b>	Williams, Pitre 2002 et Zainuba	Williams et Wong, 11 1999	0,65

## Annexe 4 : Modèles structurels

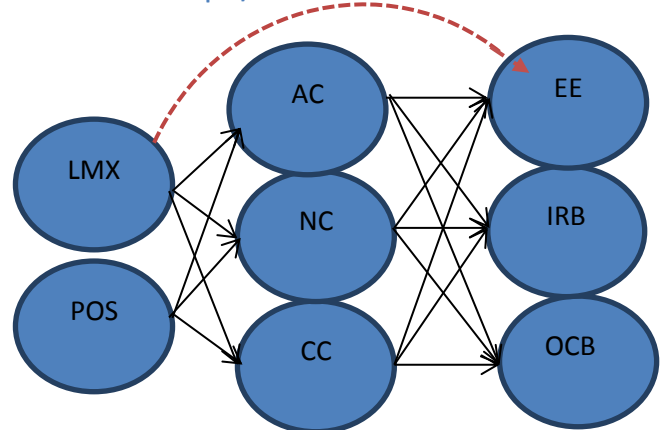
Modèle théorique hypothétique



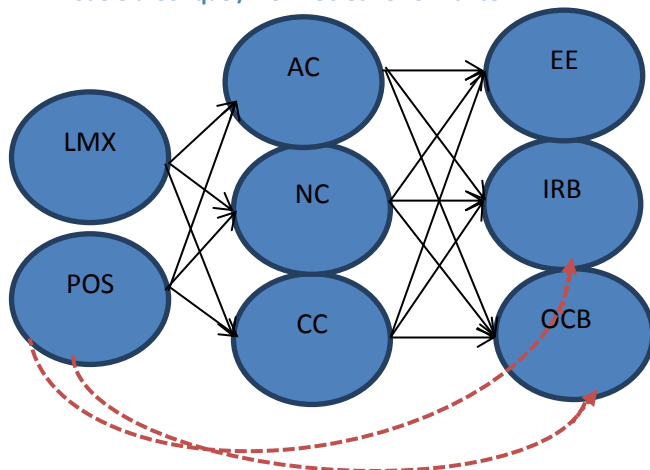
Modèle théorique / Lien POS et EE



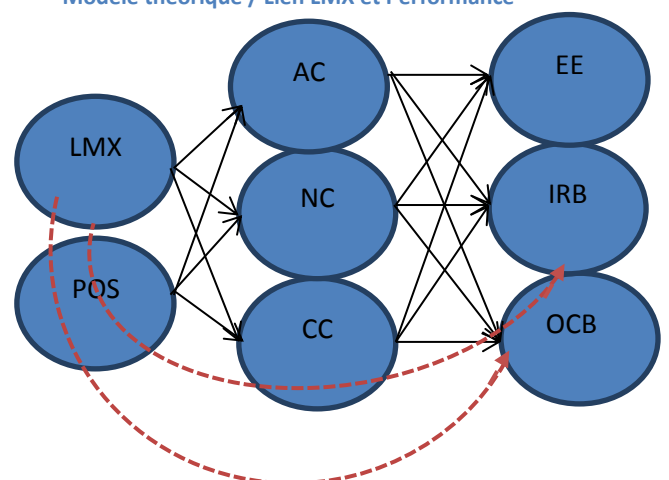
Modèle théorique / Lien LMX et EE



Modèle théorique / Lien POS et Performance



Modèle théorique / Lien LMX et Performance



# Annexe 5 : Biais méthodologiques communs dans la recherche comportemental

Sources potentielles de biais, traduction libre provenant du texte de Podsakoff, Mackenzie, Lee et Podsakoff; 2003

<u>Causes potentielles</u>	<u>Définition</u>
<p><b>Biais provenant d'une même source ou évaluateur</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motif de cohérence</li> <li>2. Théories implicites (et corrélations illusoire)</li> <li>3. Désirabilité sociale</li> <li>4. Biais de clémence</li> <li>5. Biais d'acquiescement</li> <li>6. L'humeur (émotivité positive ou négative)</li> <li>7. L'humeur passagère</li> </ol>	<p><b>Le répondant est celui qui offre la mesure du prédicteur ainsi que le critère de la variable. Biais d'auto-évaluation.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propension des répondants à maintenir une cohérence dans leurs réponses.</li> <li>2. La croyance des répondants d'une certaine variabilité entre certains traits, comportements et/ou conséquences.</li> <li>3. La tendance de certaines personnes à donner une réponse socialement acceptable plutôt que de suivre leurs propres sentiments.</li> <li>4. Propension des répondants à attribuer des traits, attitudes ou comportement socialement désirables à quelqu'un qu'ils connaissent et apprécient que pour quelqu'un qu'ils n'aiment pas.</li> <li>5. Propension des répondants à être d'accord (ou en désaccord) avec tous les items du questionnaire, indépendamment de leur contenu.</li> <li>6. Propension des répondants à se voir eux-mêmes et le monde qui les entoure en termes généralement négatif (affect négatif) ou positif (affect positif).</li> <li>7. C'est l'impact qu'aura l'humeur relativement récente du répondant sur soi-même et le monde qui l'entoure.</li> </ol>
<p><b>Effet des items</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Désirabilité sociale de l'item</li> <li>2. Caractéristique de la demande de l'item</li> <li>3. Ambiguïté de l'item</li> <li>4. Format de l'échelle</li> </ol>	<p><b>Biais provenant de l'influence ou de l'interprétation de l'item par un répondant à cause des propriétés particulières ou des caractéristiques de cet item.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'item peut être écrit de manière à refléter les attitudes, comportements ou les perceptions socialement désirables.</li> <li>2. La manière dont les items sont écrits peut donner des indices cachés sur la façon d'y répondre.</li> <li>3. L'ambiguïté des items fait en sorte que le répondant donne une réponse systématique ou</li> </ol>

- 
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>5. Format de l'ancre</li> <li>6. Formulation positive ou négative de l'item</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>aléatoire.</li> <li>4. Le répondant veut donner une cohérence dans toutes les réponses qui ont le même format d'échelle.</li> <li>5. Le répondant veut donner une cohérence dans toutes les réponses qui ont la même ancre.</li> <li>6. L'utilisation de mots positifs (ou négatifs) dans l'item va produire de fausses relations dans le questionnaire.</li> </ul> |
|---|--|

#### Contexte de l'item

- 1. Le premier item du questionnaire
- 2. Item d'enchâssement
- 3. Humeur induite par le contexte
- 4. Longueur de l'échelle
- 5. Brassage (ou regroupement) d'items ou de construits dans le questionnaire

#### Toute influence ou interprétation que le répondant pourrait attribuer à un item du seul fait de sa relation avec les autres items de l'instrument de mesure.

- 1. Le positionnement de la variable dans le questionnaire peut la rendre plus saillante et induire une relation de cause à effet avec les autres variables.
- 2. Les variables seront toujours évaluées dans leur contexte avec les autres variables, qu'elles soient positives ou négatives.
- 3. Lorsque la première question induit une humeur qui restera tout le temps que prendra le questionnaire à répondre.
- 4. Lorsque les échelles sont plus courtes (moins d'items), les réponses aux items précédents sont plus facilement accessibles dans la mémoire du répondant et d'influencer ses prochains choix.
- 5. Les items de différents construits qui sont rassemblés vont faire diminuer la corrélation intraconstruit et augmenter la corrélation interconstruit.

#### Contexte de mesure

- 1. Le prédicteur et la variable de critère sont mesurés en même temps
- 2. Le prédicteur et la variable de critère sont mesurés au même endroit
- 3. Le prédicteur et la variable de critère sont mesurés avec le même outil

#### Le contexte dans lequel la mesure est obtenue

- 1. Des mesures de variables prises en même temps peuvent produire des variances indépendamment du contenu du construit.
  - 2. Des mesures de variables prises au même endroit peuvent produire des variances indépendamment du contenu du construit.
  - 3. Des mesures de variables prises avec le même instrument peuvent produire des variances indépendamment du contenu du construit.
-