UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

MARTINE PÉPIN

ÉVALUATION DE LA STRUCTURE FACTORIELLE D'UN INSTRUMENT DE MESURE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL À DES FINS D'UTILISATION EN CONTEXTE PME

AVRIL 1999

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

L'engagement organisationnel (EO) est défini comme le degré d'attachement de l'employé à l'entreprise. De plus, il est une variable importante pour comprendre les comportements des employés au travail. La difficulté pour les chercheurs à définir le concept d'EO est directement liée à la difficulté qu'ils éprouvent à l'opérationnaliser. L'objectif de la présente étude consiste à vérifier la structure factorielle d'un questionnaire d'EO, en l'occurence celui de Becker (1992). Ce questionnaire permet de mesurer le degré d'EO qu'un individu possède envers diverses entités de son entreprise.

Pour ce faire, cette étude s'appuie sur une banque de données constituée de 3 037 répondants répartis à travers 22 établissements de santé du Québec. Des analyses d'items paramétriques et non paramétriques effectuées à l'aide des logiciels Multilog et Testgraf démontrent que deux des items du questionnaire doivent être retirés et laissent croire que la validité de la base d'échange n'est pas élevée. De plus, les analyses factorielles confirmatoires effectuées à l'aide du logiciel EQS portent à croire que la structure factorielle de l'EO représentée par les bases semble plus valide que celle représentée par les quatre points de focalisation. Enfin, la forte corrélation entre les bases internalisation et identification laisse présager une redondance de ces concepts.

Table des matières

Introduction....1

Chapitre I -Contexte théorique....10
L'importance du concept d'engagement organisationne....11
Dimensionalité de l'EO....13
Perspective unidimensionnelle....13
Perspective multidimensionnelle....15
L'approche des bases....16
L'approche des points de focalisation....20
L'approche combinant les bases et les points de focalisation....21
Objectif de recherche....23

Chapitre II -Méthode....33
La sélection des participants....34
L' instrument de mesure de l'EO....37
La procédure de cueillette des données....39

Chapitre III -Résultats....41
Analyse d'items....42
Analyses factorielles confirmatoires....50

Chapitre IV -Discussion....65

Conclusion....70

Références....72

· Appendices 87

Appendice A: Questionnaire sur l'EO 88

Appendice B: Guide d'administration du questionnaire 98

Liste des tableaux

Tableau

1 Résultats descriptifs des items reliés au comité de gestion 46

2 Résultats descriptifs des items reliés au groupe de travail 47

3 Résultats descriptifs des items reliés au supérieur immédiat 48

4 Résultats descriptifs des items reliés à l'organisation 49

5 Indices d'ajustement obtenus pour chacun des modèles théoriques éprouvés.....53

Liste des figures

Figure

1 Matrice bidimensionnelle.....22

2 Illustration du Modèle 1 qui représente la structure unidimensionnelle de l'EO.....25

3 Illustration du Modèle 2 composé des quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'internalisation.....26

4 Illustration du Modèle 3 composé des quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'échange.....27

5 Illustration du Modèle 4 composé des quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'identification.....28

6 Illustration du Modèle 5 composé des trois bases mesurées avec les items sur le comité de gestion.....29

7 Illustration du Modèle 6 composé des trois bases mesurées avec les items sur le groupe de travail.....30

8 Illustration du Modèle 7 composé des trois bases mesurées avec les items sur le supérieur immédiat.....31

9 Illustration du Modèle 8 composé des trois bases mesurées avec les items sur l'organisation.....32

10 Courbes caractéristiques d'items des énoncés 2 et 14 du point de focalisation «organisation».....44

11 Courbes caractéristiques d'items des énoncés 4 et 13 du point de focalisation «groupe».....45

12 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 1 qui représente la structure unidimensionnelle de l'EO.....57

13 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 2 composé de quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'internalisation.....58

14 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 3 composé de quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'échange.....59

15 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 4 composé de quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'identification.....60

16 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 5 composé de trois bases mesurées avec les items sur le comité de gestion.....61

17 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 6 composé de trois bases mesurées avec les items sur le groupe de travail.....62

18 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 7 composé de trois bases mesurées avec les items sur le supérieur immédiat.....63

19 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 8 composé de trois bases mesurées avec les items sur l'organisation supérieur immédiat.....64

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à monsieur Bruno Fabi ainsi qu'à monsieur Pierre Valois, professeurs titulaires à l'Université du Québec à Trois-Rivières qui se sont partagés la direction de ce mémoire. Par leur expérience et leurs conseils, ils ont su m'apporter le soutien nécessaire à la réussite de ce mémoire.

En second lieu, j'aimerais souligner l'appui de mes collègues de laboratoire, Eric, Paul, Christiane et Françoise qui ont collaboré de près ou de loin à la réalisation de cette étude. Les mots me manquent pour témoigner toute ma gratitude à mon conjoint Jonathan et à mes parents qui m'ont fourni, tout au long de mes études de maîtrise, un appui indéfectible.

Finalement, je remercie l'Association des Hôpitaux du Québec qui ont contribué à l'élaboration de la banque de données utilisée dans le cadre de cette recherche.

Introduction

Depuis un certain temps, les organisations opèrent dans un environnement changeant et de plus en plus exigeant sur tous les points de vue. Pour pouvoir faire face à de nouveaux défis technologiques et économiques, les organisations doivent faire preuve de beaucoup de flexibilité pour s'adapter. La petite et la moyenne entreprises (PME) sont reconnues pour leur dynamisme économique, leur grande capacité d'adaptation, leur flexibilité et leur souplesse, toutes choses qui leur confèrent, dans les années 80, beaucoup plus d'importance (Julien & Marchesnay, 1990). Dans les années 70, les études ayant comme sujet principal les petites entreprises étaient perçues comme marginales, sans importance. Dans les faits, on voyait la PME comme une étape à franchir avant de devenir une grande entreprise. La théorie des économies d'échelle en était certes un peu responsable. Par contre, la notion de déséconomies d'échelle est entrée en jeu et maintenant, la théorie des économies n'a plus l'importance qu'elle avait auparavant (Aoki, 1986; Julien & Lafrance, 1983).

Plusieurs raisons expliquent la montée en flèche de la PME au cours des deux dernières décennies. Dans les pays plus industrialisés, de nouveaux créneaux ont favorisé la production en petite série, avantageant ainsi la petite et la moyenne entreprise. De plus, il semble que les relations sans intermédiaire entre les employés et les employeurs favoriseraient la PME malgré les conditions de travail moins bonnes que dans les grandes entreprises. Les

nouvelles technologies qui s'adaptent aux besoins des PME leur donnent une avance sur la grande entreprise. Notons que les «baby boomers» ont favorisé la venue de la petite et moyenne entreprises. Faute de place pour eux sur le marché du travail, ces hommes et ces femmes ont créé leur propre emploi. L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail a aussi favorisé la création de petites entreprises.

À travers le temps, les petites et moyennes entreprises ont su se segmenter un marché. La PME continue de se multiplier tout en créant la majeure partie des nouveaux emplois (Julien, 1994). Toutes proportions gardées, le Canada détient deux fois plus d'entreprises que les États-Unis. De plus, il est prouvé que les petites entreprises survivent plus difficilement dans les premières années de leur vie que les plus grandes, mais une fois ce cap passé, ils reprennent leur vitesse de croisière (D'Amboise, 1989).

Bref, la PME est reconnue pour son dynamisme économique, sa grande capacité d'adaptation, sa flexibilité et sa quantité de ressources généralement limitée. Toutefois, les problèmes liés au recrutement, à la rétention de personnes qualifiées, au peu d'investissement effectué dans le développement des compétences des travailleurs et la difficulté de diriger, motiver et impliquer le personnel font partie de ses faiblesses (Benoît & Rousseau, 1990; Lauzier, 1987; Thompson, 1989; Tremblay, 1990).

Dans le domaine de la recherche, on a pu remarquer que la gestion des ressources humaines (GRH) dans les PME était un thème relativement négligé (Fabi & Garand, 1994). En pratique, seulement 28% des dirigeants estiment que la GRH représente une source de problèmes importante. En effet, selon Garand (1992), la gestion des ressources humaines semble représenter un problème pour la majorité des entrepreneurs. Conséquemment, ajoutons que les deux tiers des PME au Québec semblent avoir des problèmes de gestion de leurs ressources humaines (Des Roberts, 1990). À cet égard, Fabi et Garand (1994) mentionnent que la gestion des ressources humaines ne devrait pas être négligée puisqu'elle est «une fonction capitale au coeur du processus stratégique de l'entreprise». Dans le même sens, Durivage et ses collaborateurs (1992) considèrent que ce sont les ressources humaines qui sont à la base des autres ressources de l'organisation et qui contribuent à déterminer le succès ou l'échec de l'organisation.

Par ailleurs, certains spécialistes en relations de travail et en développement organisationnel indiquent que les pratiques en matière de climat organisationnel mettent le plus en péril la PME (Benoît & Rousseau, 1990). Pour leur part, Dubuc et Levasseur (1996) soulignent qu'il faut dépasser la lecture des chiffres et analyser le climat organisationnel de l'entreprise, car c'est probablement là où se situe l'origine d'une crise. Enfin, selon D'Amboise (1989),

· on accorde beaucoup trop d'importance aux finances. À son avis, on devrait se soucier davantage des problèmes humains qui peuvent entraver la bonne marche de l'entreprise. La performance de la petite et moyenne entreprise dépendrait de l'adoption de certains comportements favorisant la mobilisation, la motivation et la satisfaction du travail du personnel ainsi que l'information, la participation des employés et une bonne communication.

Heureusement, les entreprises sont de plus en plus convaincues que leur main-d'oeuvre est leur principale force. En ce sens, les entreprises s'efforcent d'assurer une bonne communication avec les employés de manière à les orienter vers les objectifs de l'entreprise (Bachelet, 1995). La dimension plus humaine de la PME fait en sorte que les individus développent davantage leur capacité, leur créativité. La PME doit adapter sa méthode de gestion en fonction de la proximité de ses employés et pour ce faire, elle choisit de privilégier une approche davantage axée sur les ressources humaines (Durivage et al., 1992). Les compétences, la motivation et le climat organisationnel constituent les trois éléments centraux en GRH qui occupent l'esprit des dirigeants de la PME industrie.

La mobilisation des employés passe avant tout par la confiance que l'employeur leur accorde et le sentiment que les salariés ont de faire partie d'une organisation dans laquelle ils peuvent s'accomplir et se sentir à la fois utiles. À

cet égard, Garand et D'Amboise (1995) affirment que : «Le peu de motivation et le manque d'engagement des employés ont été observés dans trop de PME. Tous ces phénomènes peuvent lourdement entraver le travail d'un gestionnaire de PME» (p. 34).

Le dirigeant a une vision bien précise de ce que pourrait être son entreprise. Il visualise ses succès et de cette manière, il crée ses objectifs. Pour arriver à ce que l'engagement soit présent dans le coeur de tous ses travailleurs, il est très important que le dirigeant communique, diffuse sa vision à tous les membres de son organisation. Pour réaliser ses objectifs, il faut qu'il les transforme en principe directeur. Évidemment, en partageant sa vision avec ses employés, il pourra plus facilement réussir à rallier son entourage vers ses buts et ses valeurs. Par exemple, lors de l'implantation de nouveaux équipements technologiques, des problèmes d'ajustement surviennent. L'initiation des employés aux nouveaux procédés technologiques n'est pas toujours une tâche de tout repos. Il appartient à la direction de déterminer le degré d'engagement de ces derniers afin de faciliter l'intégration de ces technologies. D'Amboise (1989) mentionne que : «L'arrivée de nouvelles technologies risque d'ébranler une PME tout en mobilisant une grande part de ses ressources». Pour cette raison, il y a lieu de croire que la mobilisation des employés est très importante pour assurer la réussite des PME.

Finalement, l'adoption de certains comportements des dirigeants d'une PME peut favoriser le développement d'attitudes positives de même que le degré d'engagement des employés. Lorsque l'employeur reconnaît les mérites de chacun de ses employés, qu'il favorise le développement individuel, qu'il les fait participer à la gestion de l'entreprise, qu'il exploite favorablement les compétences de chacun, les employés se sentent reconnus et ils développent une certaine fierté à faire partie de l'entreprise.

L'humain s'engage face à une entité quelconque afin de pouvoir cheminer au sein de son organisation. Pour l'entreprise, les conséquences d'un tel engagement signifient que le taux d'absentéisme et le taux de roulement peuvent diminuer, et que la satisfaction et la performance au travail peuvent s'accroître (Meyer, 1997).

L'engagement organisationnel (EO) est défini comme le degré d'attachement de l'employé à l'entreprise. Encore faut-il élaborer plus longuement sur le sujet pour éviter la redondance conceptuelle avec d'autres concepts comme le comportement de citoyenneté organisationnelle. L'EO est une variable importante pour comprendre les comportements des employés au travail. La difficulté pour les chercheurs à définir le concept d'EO est directement liée à la difficulté qu'ils éprouvent à l'opérationnaliser.

Plusieurs recherches récentes ont démontré que la théorie de l'EO progressait, mais que d'importantes avenues de recherche demeuraient inexploitées (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Randall, 1990). Malgré le fait que le nombre d'études empiriques sur l'EO soit relativement important, les travaux à caractère métrologique portant sur la structure factorielle de l'EO sont rares.

L'objectif de la présente étude consiste donc à vérifier la structure factorielle d'un questionnaire d'EO, en l'occurence celui de Becker (1992). Ce questionnaire permet de mesurer le degré d'EO qu'un individu possède envers diverses entités de son entreprise.

Le présent rapport de recherche comprend quatre chapitres. Le premier permet d'explorer l'ensemble de la littérature concernant le problème de recherche. Principalement, cette partie traite des points de vue théoriques associés au concept d'EO. La présentation de l'objectif de recherche vient clore cette partie. Le deuxième chapitre traite de la méthode employée dans cette recherche pour vérifier la structure factorielle de l'instrument de mesure de Becker. De la présentation des participants et des instruments de mesure jusqu'au plan d'analyse des données, toutes les étapes du cadre de recherche sont expliquées afin de permettre une compréhension globale du travail effectué. La troisième section est consacrée à la présentation des résultats de la

recherche. La discussion et la formulation de quelques recommandations sont présentées dans le quatrième et dernier chapitre.

Chapitre I

Contexte théorique

Ce chapitre présente la recension de la documentation portant sur le sujet à l'étude. Il se divise en trois grandes parties. Dans la première partie du chapitre, l'importance du concept d'EO dans les entreprises est présentée. Quant à la deuxième partie, elle porte sur les perspectives unidimensionnelle et multidimensionnelle de l'EO. Finalement, la dernière partie est consacrée à la présentation de l'objectif de recherche.

L'importance du concept d'engagement organisationnel

Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) signalent que le problème de roulement de personnel continuait à tourmenter et à embêter bien des employeurs. À ce jour, le lien entre l'EO et le taux de roulement est relativement bien documenté puisque beaucoup de chercheurs se sont intéressés à cette problématique. Des études ont démontré que, généralement, une plus grande satisfaction au travail augmentait la propension à vouloir demeurer avec l'organisation (Brayfield & Crockett, 1955; Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957; Porter & Steers, 1973; Vroom, 1964). En effet, lorsqu'un employé est insatisfait de son salaire, mais qu'il est fortement engagé envers l'organisation, il pourrait alors mieux contrôler son insatisfaction et continuer à participer aux activités de l'organisation (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Dans les années 90, les auteurs continuent à mentionner que les employés doivent demeurer engagés non seulement envers l'organisation, mais aussi envers les entités qui la composent (Allen & Meyer, 1990). De plus, les chercheurs ajoutent que plus un employé s'identifie à l'organisation, plus il lui est facile d'accepter les changements proposés par l'entreprise, mais cela seulement s'il perçoit ces changements comme étant bénéfiques. Si tel n'était pas le cas, il pourrait plutôt être tenté de résister aux changements (Lau & Woodman, 1995). De même, les probabilités qu'une personne arrive en retard au bureau, qu'elle s'absente pour une ou plusieurs journées et qu'elle songe à quitter son emploi augmentent lorsque le degré d'EO diminue. Par ailleurs, la performance à l'emploi peut être considérée comme l'une des conséquences de l'engagement organisationnel. Le comportement de citoyenneté (c.-à-d. l'entraide, le dévouement, le soutien envers les membres de son organisation ainsi que l'esprit d'initiative) constitue également une conséquence de l'EO (Aryee & Heng, 1990; Munene, 1995; Witting-Berman & Lang, 1990).

Au-delà de la démonstration de l'importance du concept de l'EO, les chercheurs tentent de mieux définir ce concept. Depuis les études de Becker en 1960, plusieurs définitions opérationnelles ont été proposées afin d'améliorer la validité de construit de l'EO. Il ressort de ces études une absence de consensus sur la définition de l'EO à privilégier de même que sur le nombre et la nature des

dimensions à la base de ce concept (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Randall, 1990). Cette problématique est abordée dans les prochaines sections.

Dimensionalité de l'EO

À la lumière des écrits scientifiques, il appert que deux points de vue prévalent en ce qui a trait à la mesure de l'EO. Certains chercheurs présentent l'EO comme un concept ne contenant qu'une dimension tandis que d'autres supposent que ce concept possède plusieurs facettes ou dimensions. Dans les deux prochaines sections, une brève description des deux perspectives conceptuelles de l'EO sera présentée.

Perspective unidimensionnelle

L'EO a fait l'objet de plusieurs études empiriques et conceptuelles qui intéressent tant les praticiens que les scientifiques (Griffin & Bateman, 1986; Mathieu & Zajac, 1990). Plusieurs auteurs ont tenté de définir le terme d'EO depuis les années 60 (Becker, 1960; Buchanan, 1974; Grusky, 1966; Hall, Schneider & Nygun, 1970; Hrebiniak & Alutto, 1972; Kanter 1968; Salantik, 1977; Sheldon, 1971; Weiner & Gechman, 1977). L'examen de la littérature permet de constater que plusieurs définitions existent. De plus, avec le temps, la

définition de l'EO s'est peaufinée. Mowday, Porter et Steers (1982) ont recensé plus de dix définitions différentes de l'EO tandis que Morrow (1982) a relevé près de 25 concepts différents reliés à la mesure de l'engagement au travail. Parmi les définitions reflétant le caractère unidimensionnel de l'EO, il faut certes souligner celle suggérée par Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) : «Une conviction profonde et une acceptation des valeurs et buts organisationnelles, une disposition à fournir des efforts considérables pour l'organisation, un désir ferme de maintenir son appartenance à l'organisation» (p. 604). Cette définition de l'EO n'implique pas que les individus sont engagés envers plus d'une entité de l'organisation. En fait, selon la définition de Porter et al. (1974) l'engagement organisationnel résulterait de l'engagement exprimé par un employé envers l'organisation dans sa globalité et non la somme des engagements à l'égard des différentes entités de l'organisation.

Sur la base de cette définition, Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) ont développé «l'Organizational Commitment Questionnaire» (OCQ) composé de 15 items. Des études ont démontré que cet instrument de mesure unidimensionnel possédait une bonne cohérence interne avec des valeurs alpha oscillant entre .82 et .90 ainsi qu'une bonne validité convergente, les corrélations avec le «Sources of Organizational Attachment Questionnaire» variant entre .63 et .74 (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Perspective multidimensionnelle

Les recherches récentes montrent une nouvelle tendance. En effet, la perspective unidimensionnelle de l'engagement organisationnel a été graduellement remplacée par un modèle comprenant plusieurs dimensions (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990). En ce sens, les résultats de ces recherches suggèrent que la perspective multidimensionnelle serait préférable pour obtenir une mesure valide de l'EO (Becker, 1992; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Oliver 1990, O'Reilly & Chatman, 1986; Shore & Wayne, 1993). Plus spécifiquement, selon les tenants de la perspective multidimensionnelle, il appert que le concept d'EO soit trop complexe pour le définir comme une structure unidimensionnelle.

Dans une excellente synthèse des études portant sur la perspective multidimensionnelle de l'EO, Meyer (1997) rapporte que deux points de vue prévalent relativement à la manière de définir le concept multidimensionnel d'EO. D'un côté, l'approche qui présume qu'il faut faire la distinction entre les différentes entités envers lesquelles les individus peuvent être engagés à l'intérieur d'une organisation, ce que l'auteur appelle les points de focalisation (p. ex. comité de gestion, supérieur immédiat, groupe de travail, organisation). De l'autre côté, la perspective qui suppose que l'EO peut varier en fonction de la

nature de la relation entre l'employé et l'organisation, soit les bases de l'engagement organisationnel (p. ex. l'internalisation, l'échange, l'identification).

L'approche des bases

Allen et Meyer (1990) ont proposé une conception distinguant trois composantes essentielles au concept d'EO. Selon eux, une personne est fortement engagée envers son organisation si elle démontre un lien affectif envers celle-ci (l'affect), si elle considère qu'elle risque de perdre beaucoup en quittant l'organisation (la continuation) et si elle ressent une certaine obligation morale à demeurer au sein de l'organisation (la norme morale). Ces trois bases de l'engagement organisationnel reflètent la nature de la relation entre l'employé et l'organisation et chacune d'elles constitue un indicateur de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991). Selon cette conception tridimensionnelle de l'EO, un employé sera enclin à demeurer au sein de l'organisation s'il a un lien affectif envers celle-ci, s'il associe plus de désavantages que d'avantages au fait de quitter l'organisation et s'il ressent l'obligation morale de ne pas la quitter.

Allen et Meyer (1990) ont développé un questionnaire pour tester les trois composantes de leur modèle. Des études factorielles supportent la validité de cette structure tridimensionnelle de l'EO (Allen & Meyer, 1990; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Reilly &

Orsak, 1991; Shore & Tetrick, 1991; Somers, 1993). De plus, plusieurs études ont vérifié les liens entre les trois échelles, les antécédents et les conséquences de l'EO (Allen & Meyer, 1990; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Konovsky & Cropanzano, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Randall, Fedor, & Longenecker, 1990; Shore & Wayne, 1993; Whitener & Walz, 1993). Les résultats obtenus (indices corrélationnels) indiquent que les trois bases sont distinctes d'autres construits comme la satisfaction à l'emploi (Shore & Tetrick, 1991), la satisfaction à la carrière et les valeurs au travail (Blau, Paul, & St-John, 1993), l'engagement envers la carrière (O'Reilly & Orsak, 1991), l'engagement envers l'emploi (Meyer, Allen, & Smith, 1993) de même que la perception du support venant de l'organisation (Shore & Tetrick, 1991).

Un modèle tridimensionnel de l'EO quelque peu différent de celui proposé par Allen et Meyer (1990) a été suggéré par les tenants de l'école behavioriste (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). Bien qu'ils souscrivent à l'opinion d'Allen et Meyer (1990) à l'effet que l'EO constitue bel et bien un état psychologique, O'Reilly et Chatman proposent toutefois une structure factorielle de l'EO différente de celle suggérée par Allen et Meyer. Selon eux, l'EO est formé des trois composantes suivantes : échange, identification et internalisation. L'échange se produit lorsqu'un employé adopte certaines attitudes afin d'obtenir une récompense extrinsèque ou intrinsèque.

L'identification implique le fait qu'un employé accepte d'être sous l'influence d'une ou de plusieurs personnes afin de favoriser l'émergence ou le maintien d'un bon climat organisationnel. Quant à l'internalisation, elle consiste à adopter des attitudes et des comportements qui correspondent aux valeurs et aux buts véhiculés par le ou les dirigeants de l'entreprise.

Les résultats d'études récentes démontrent qu'il est difficile de différencier les bases d'identification et d'internalisation (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Sutton & Harrison, 1993; Vanderberg, Self, & Seo, 1994). Afin de contrer ce problème, O'Reilly et ses collègues (1991) ont créé la base «normative» qui constitue la combinaison des bases d'identification et d'internalisation. Il faut noter que cette base ne doit pas être confondue avec la base «normative» du modèle de Meyer et Allen. En effet, selon O'Reilly et al. (1991) la base normative de leur modèle s'apparente davantage à la base affective qu'à la base normative du modèle de Meyer et Allen (1991). Lors d'une étude à caractère psychométrique, Sutton et Harrison (1993) ont vérifié la validité du modèle tridimensionnel d'O'Reilly et Chatman (1986). Les résultats de l'étude confirment les résultats O'Reilly et al. (1991) à l'effet que les bases d'identification et d'internalisation sont difficilement dissociables. De plus, leurs données indiquent que la base d'échange corrèle faiblement avec les bases d'identification et d'internalisation.

Plusieurs questions ont été soulevées concernant la base d'échange d'O'Reilly et Chatman (1986). Balfour et Weschler (1990) rapportent que la mesure de la base d'échange n'est pas très fidèle, avec un coefficient alpha de Cronbach s'approchant de la valeur zéro. En accord avec ces auteurs, Becker et al. (1996) émettent l'opinion que cette mesure doit être utilisée avec précaution. De plus, certaines autres études ont démontré que la base d'échange n'était pas corrélée significativement avec d'autres variables critères (Becker, 1992; O'Reilly & Chatman, 1986). Par contre, selon Meyer (1997) la base d'échange serait corrélée positivement avec le taux de roulement des employés et, par conséquent, négativement avec l'EO (O'Reilly & Chatman, 1986). Toutefois, d'autres études devront être menées afin de vérifier la nature de la relation entre la base d'échange et l'EO.

En somme, il semble que le modèle multidimensionnel de l'EO définit en fonction des trois bases d'O'Reilly et Chatman (1986) pourrait aider les chercheurs à mieux comprendre ce concept. Toutefois, selon Reichers (1985) l'EO pourrait également être défini en fonction des différentes entités envers lesquelles les individus peuvent être engagés à l'intérieur d'une organisation, soit les points de focalisation (p. ex. comité de gestion, groupe de travail, supérieur immédiat, organisation). Cette autre approche multidimensionnelle de mesure de l'EO sera abordée dans la prochaine section.

L'approche des points de focalisation

Morrow (1983) fut le premier chercheur à définir l'EO en fonction de points de focalisation (Becker, 1992; Becker & al., 1996; Reicher, 1985). Ces points sont en quelque sorte des entités particulières auxquelles un individu est attaché (Becker, 1992; Reicher, 1985). Pour sa part, Reichers (1985) a défini l'EO comme un processus où les employés s'identifient aux buts et aux valeurs des différentes entités de l'organisation. Toujours selon lui, les organisations sont constituées de plusieurs entités possédant chacune leurs buts et leurs valeurs dont la compatibilité avec ceux de l'organisation peut varier. En résumé, l'EO résulterait de l'engagement exprimé par les employés envers différentes entités ou points de focalisation, soit le groupe de travail, le comité de gestion, le supérieur immédiat et l'organisation dans son ensemble.

Certaines études avaient pour but de vérifier la validité de ces divers points de focalisation. De ces études, il ressort que le degré d'engagement envers une organisation résulterait de la somme des engagements individuels envers les différents points de focalisation de l'organisation (Becker & Billings, 1993; Hunt & Morgan, 1994). D'un point de vue pratique, cela signifie que pour augmenter le degré d'engagement des employés envers l'organisation, le ou les dirigeants devraient développer des stratégies de gestion qui inciteraient les employés à s'identifier aux buts et aux valeurs de leur groupe de travail, du

comité de gestion, de leur supérieur immédiat et de l'organisation dans son ensemble.

En résumé, plusieurs chercheurs souscrivent à l'idée qu'il faille définir le concept d'EO en fonction des différents points de focalisation d'une organisation pour mieux comprendre les attitudes et les comportements des employés (p. ex. absences, départs, baisses de motivation, etc.). Ce faisant, les responsables de l'organisation seraient plus à même d'identifier la ou les sources du problème d'EO et, partant, proposer des pistes d'interventions plus adéquates.

L'approche combinant les bases et les points de focalisation

Dans la présente étude, la position de Becker (1992) est privilégiée puisqu'elle intègre autant les bases de l'engagement (O'Reilly & Chatman, 1986) que les points de focalisation (Reichers, 1985). Selon Becker (1992), la combinaison de ces deux perspectives opérationnelles permettrait aux chercheurs de mieux comprendre le concept d'EO. Le plan axial illustré à la Figure 1 résume bien le point de vue de Becker : les bases étant situées sur l'axe horizontal et les points de focalisation sur l'axe vertical. Cette matrice refléterait la nature ou le profil de l'engagement de chaque employé.

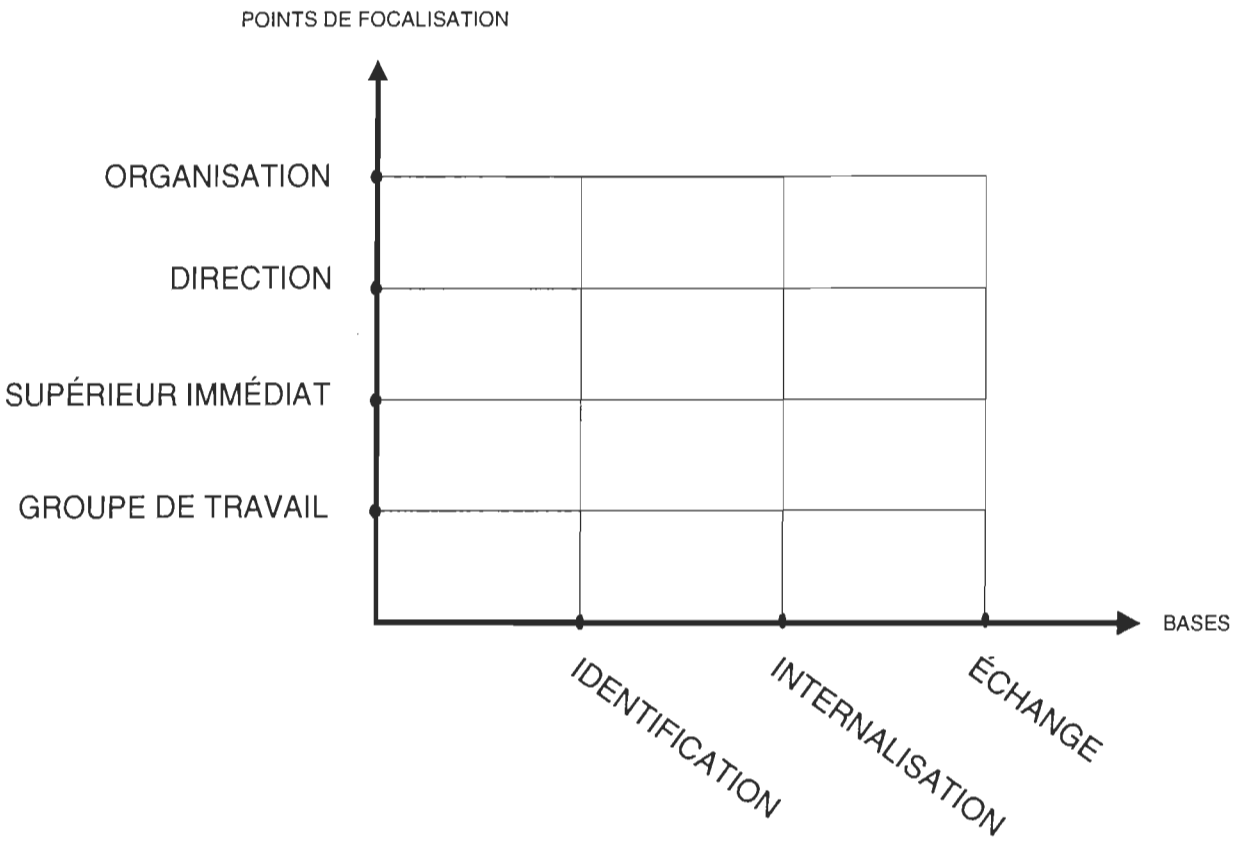


Figure 1 : Matrice bidimensionnelle

Par ailleurs, selon Yoon, Baker et Ko (1994), en combinant les deux perspectives opérationnelles de l'EO (bases et points de focalisation) on augmente d'autant les chances que l'instrument de mesure devienne laborieux à utiliser et que, par conséquence, il soit difficile pour les intervenants d'en tirer des informations utiles d'un point de vue manégérial. Néanmoins, la reconnaissance qu'il puisse exister une structure multidimensionnelle plus complexe de l'EO est intéressante puisqu'elle pourrait permettre aux chercheurs et aux praticiens de mieux comprendre le concept d'EO.

Objectif de recherche

Il ressort de la recension des écrits que l'EO a été conceptualisé et mesuré de diverses façons. La présente recherche portera sur l'instrument de Becker (1992) qui définit l'EO en fonction des bases et des points de focalisation. Dans le but d'améliorer l'échelle d'O'Reilly et Chatman (1986), Becker (1992) a ajouté cinq nouveaux items aux 12 items originaux du questionnaire, et ce pour chacun des quatre points de focalisation Ces nouveaux items sont inspirés de l'échelle d'identification sociale développée par Ashforth et Mael (1989). Cet ajout avait pour but de distinguer la base d'internalisation de celle d'identification, certaines études démontrant que ces deux concepts étaient fortement corrélés (Caldwell & al., 1990). L'étude de Becker (1992) a révélé que cet instrument possédait des propriétés psychométriques acceptables, soit une

forte consistance interne, une bonne fiabilité test-retest de même qu'une bonne validité.

L'objectif de cette étude est de vérifier la structure factorielle de l'instrument de mesure de Becker (1992). Pour ce faire, huit modèles (voir les Figures 2 à 9) seront testés à l'aide de l'analyse factorielle de type confirmatoire. Le Modèle 1 représente la structure unidimensionnelle de l'EO. À ce sujet, on peut voir à la Figure 2 que les 68 items du questionnaire (17 items pour chacun des quatre points de focalisation) sont tous reliés au construit général d'engagement organisationnel. Par la suite, viennent les modèles multidimensionnels où les items sont répartis en quatre dimensions correspondant aux quatre points de focalisation, chacun des points de focalisation étant corrélé aux autres (voir les Figures 3, 4 et 5). Les Modèles 2, 3 et 4 diffèrent entre eux que sur la base des items utilisés. En effet, les items du Modèle 2 évaluent la base d'internalisation, tandis que ceux des Modèles 3 et 4 évaluent les bases d'échange et d'identification, respectivement. Enfin, quatre autres modèles multidimensionnels sont testés (Figures 6 à 9) où les items sont répartis en trois dimensions correspondant aux trois bases organisationnelles, tous corrélées entre elles. Comme dans le cas des points de focalisation, les modèles diffèrent entre eux sur la base des items utilisés. Les items des Modèles 5 à 8 évaluent respectivement les points de focalisation «comité de gestion», «groupe de travail», «supérieur immédiat» et «organisation».

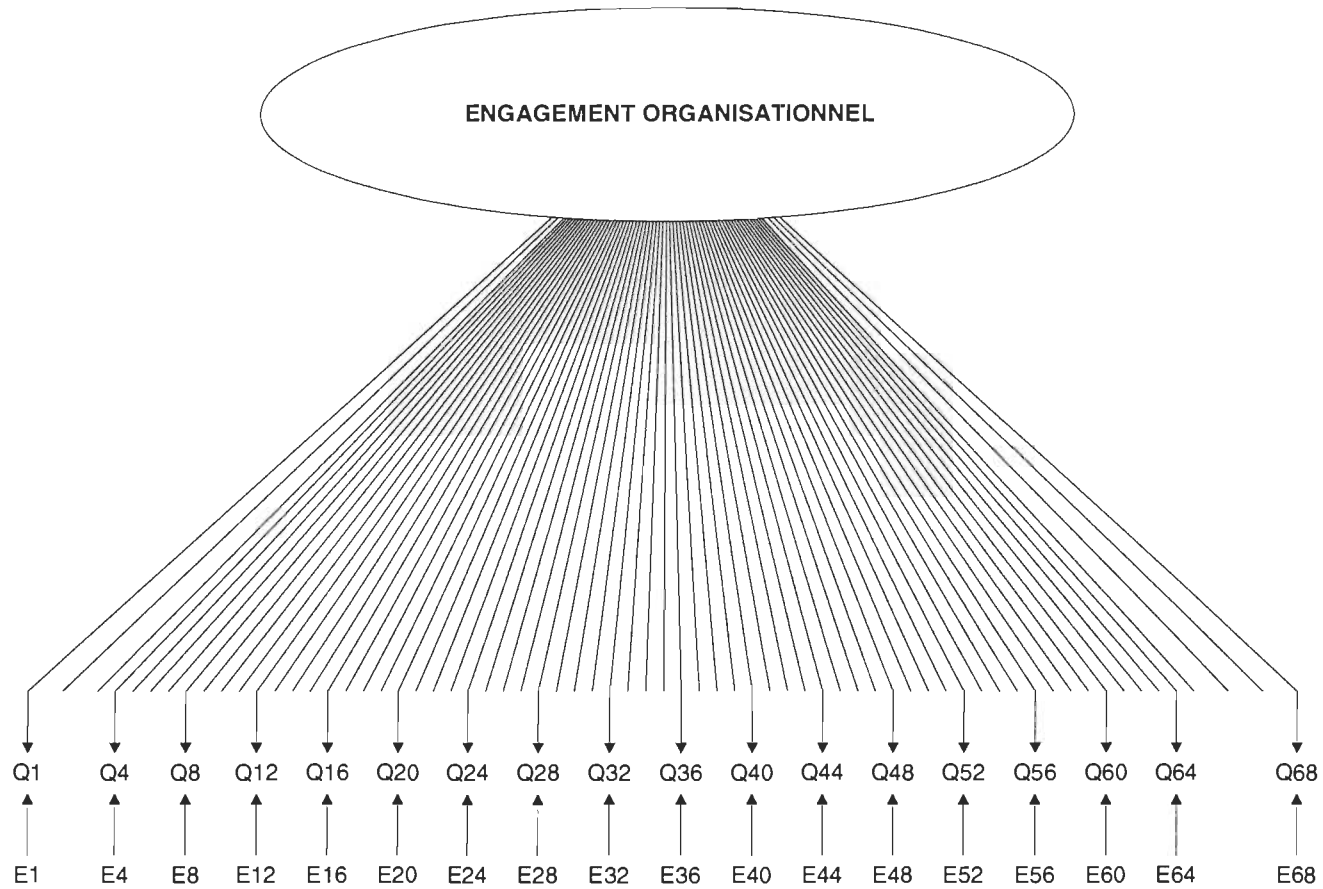


Figure 2. Illustration du Modèle 1 qui représente la structure unidimensionnelle de l'EO

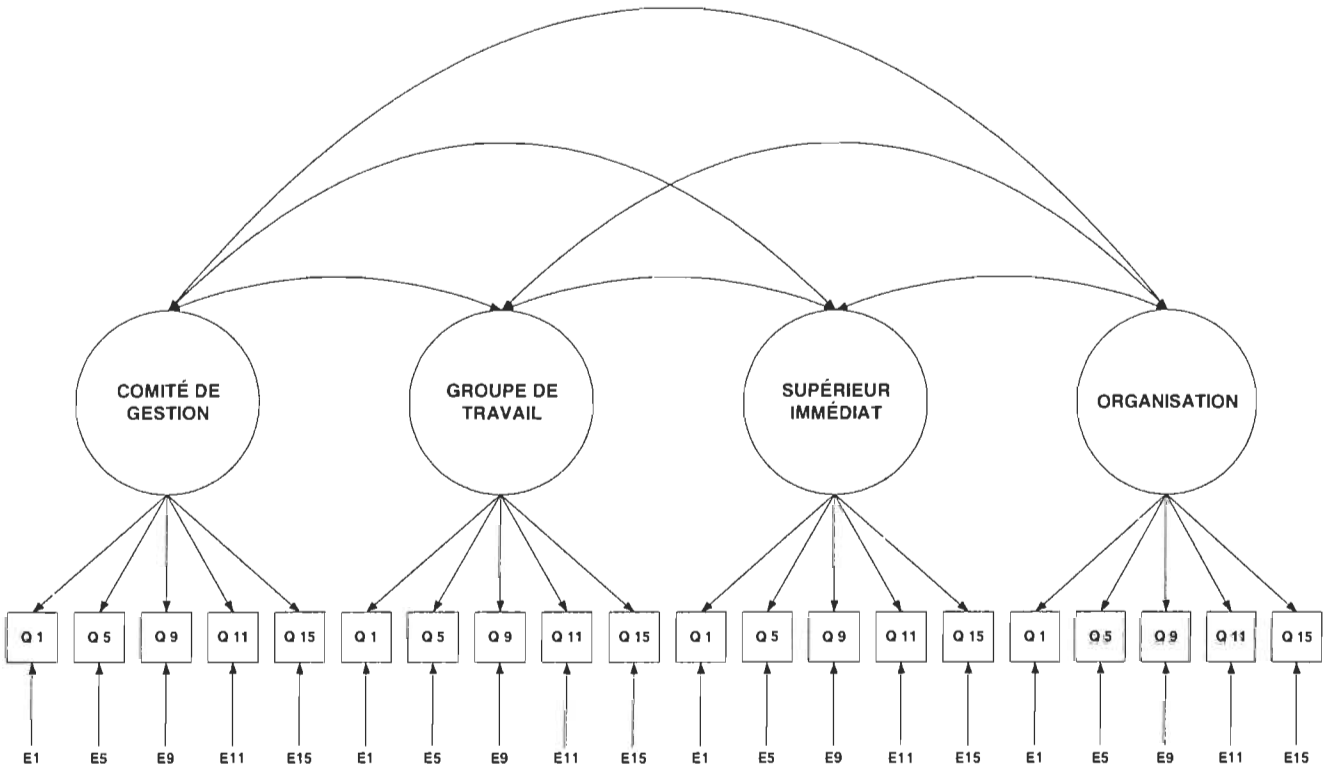


Figure 3. Illustration du Modèle 2 composé des quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'internalisation

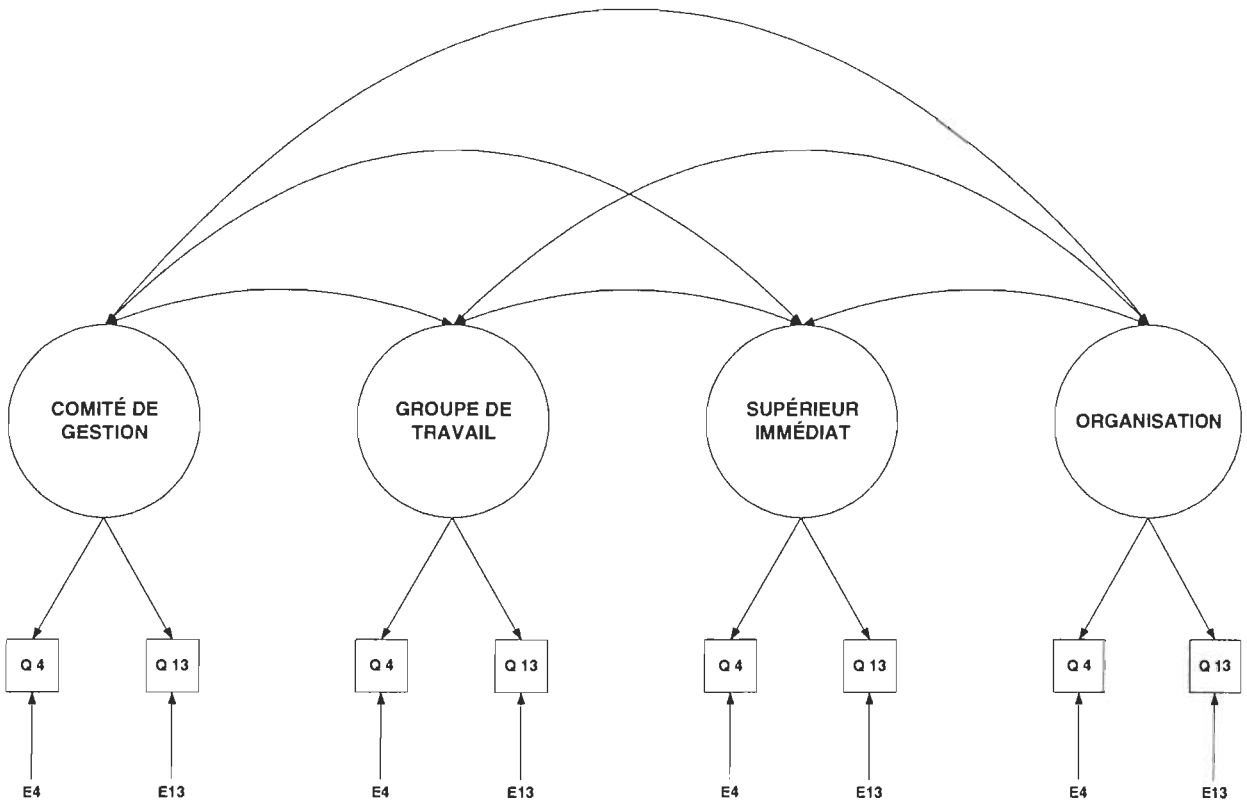


Figure 4. Illustration du Modèle 3 composé des quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'échange

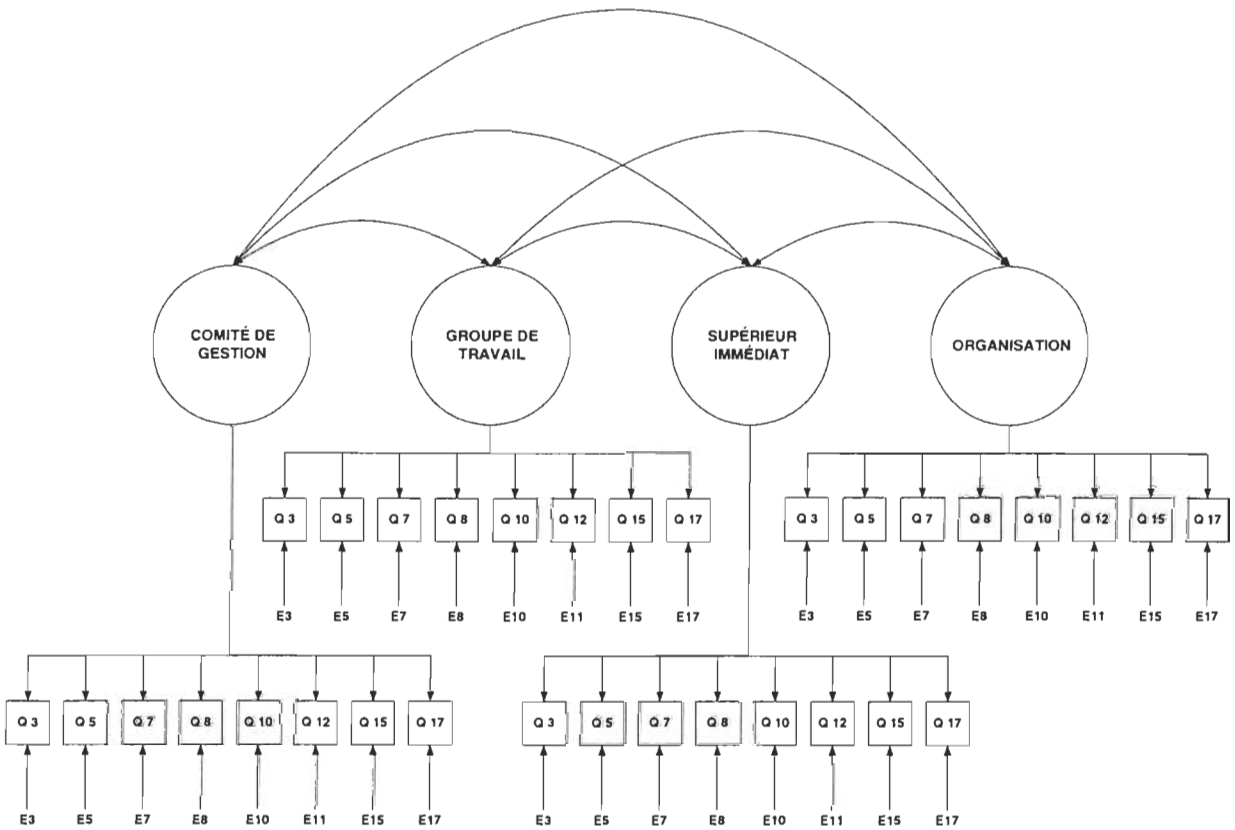


Figure 5. Illustration du Modèle 4 composé des quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'identification

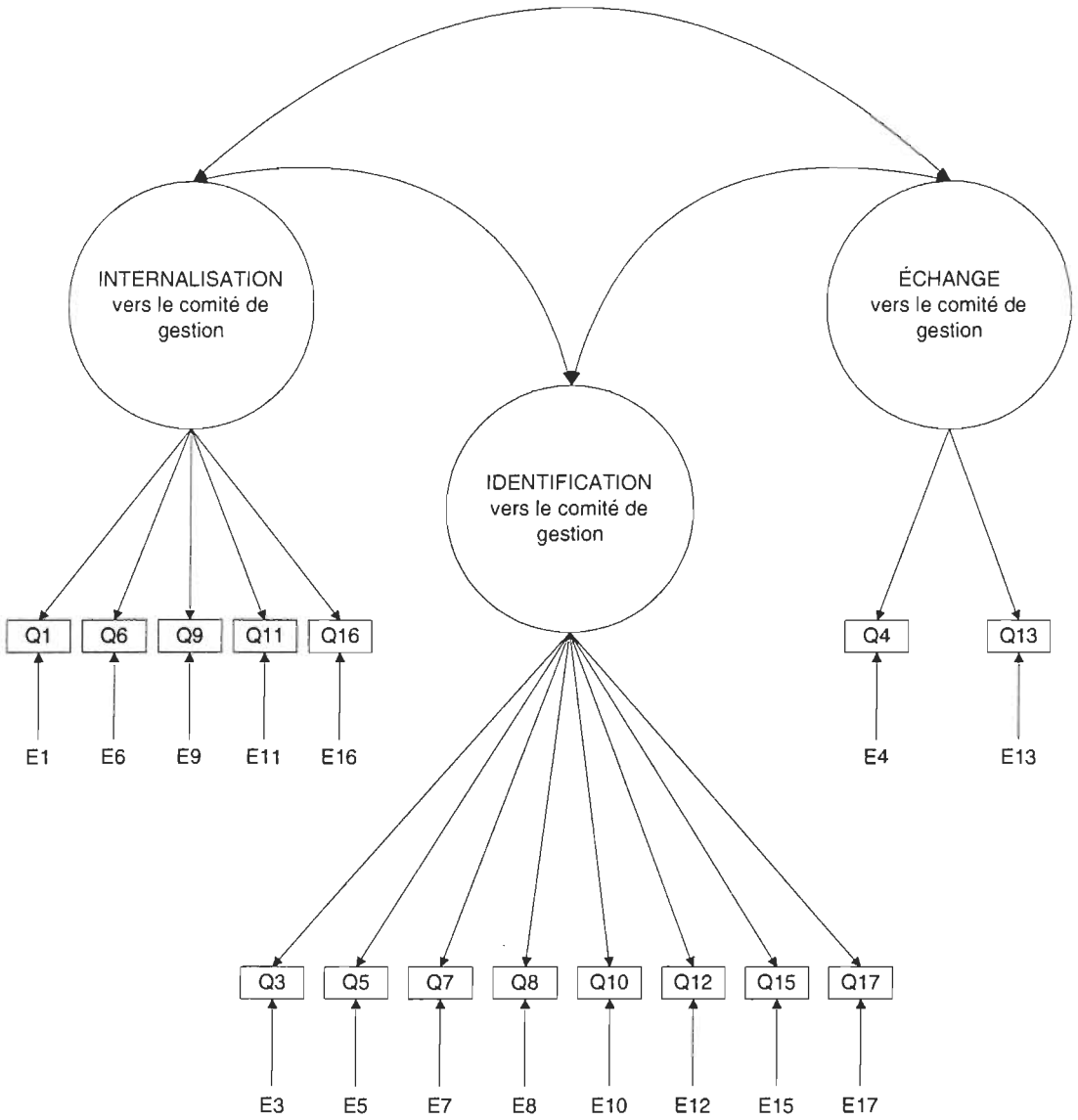


Figure 6. Illustration du Modèle 5 composé des trois bases mesurées avec les items sur le comité de gestion

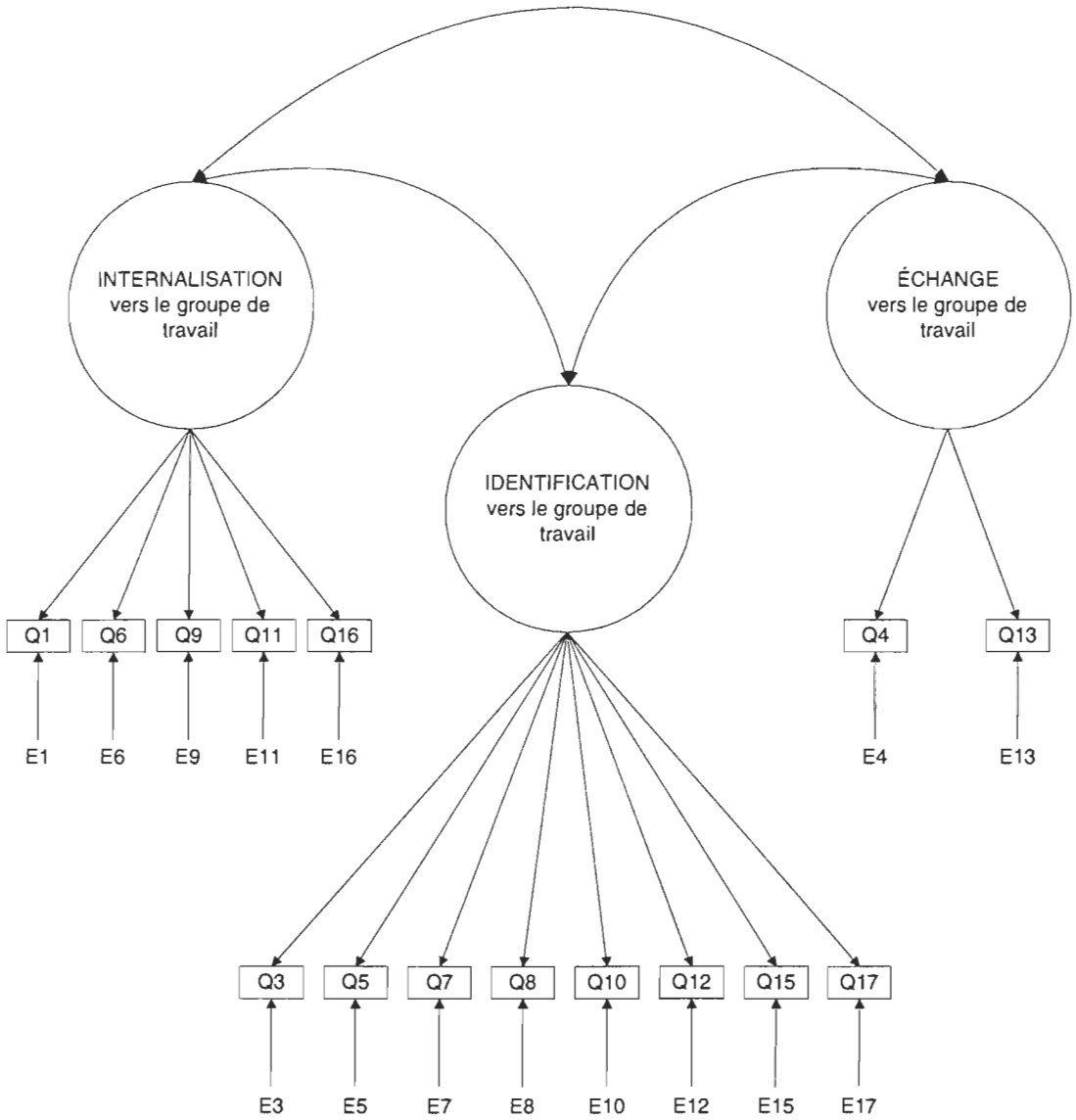


Figure 7. Illustration du Modèle 6 composé des trois bases mesurées avec les items sur le groupe de travail

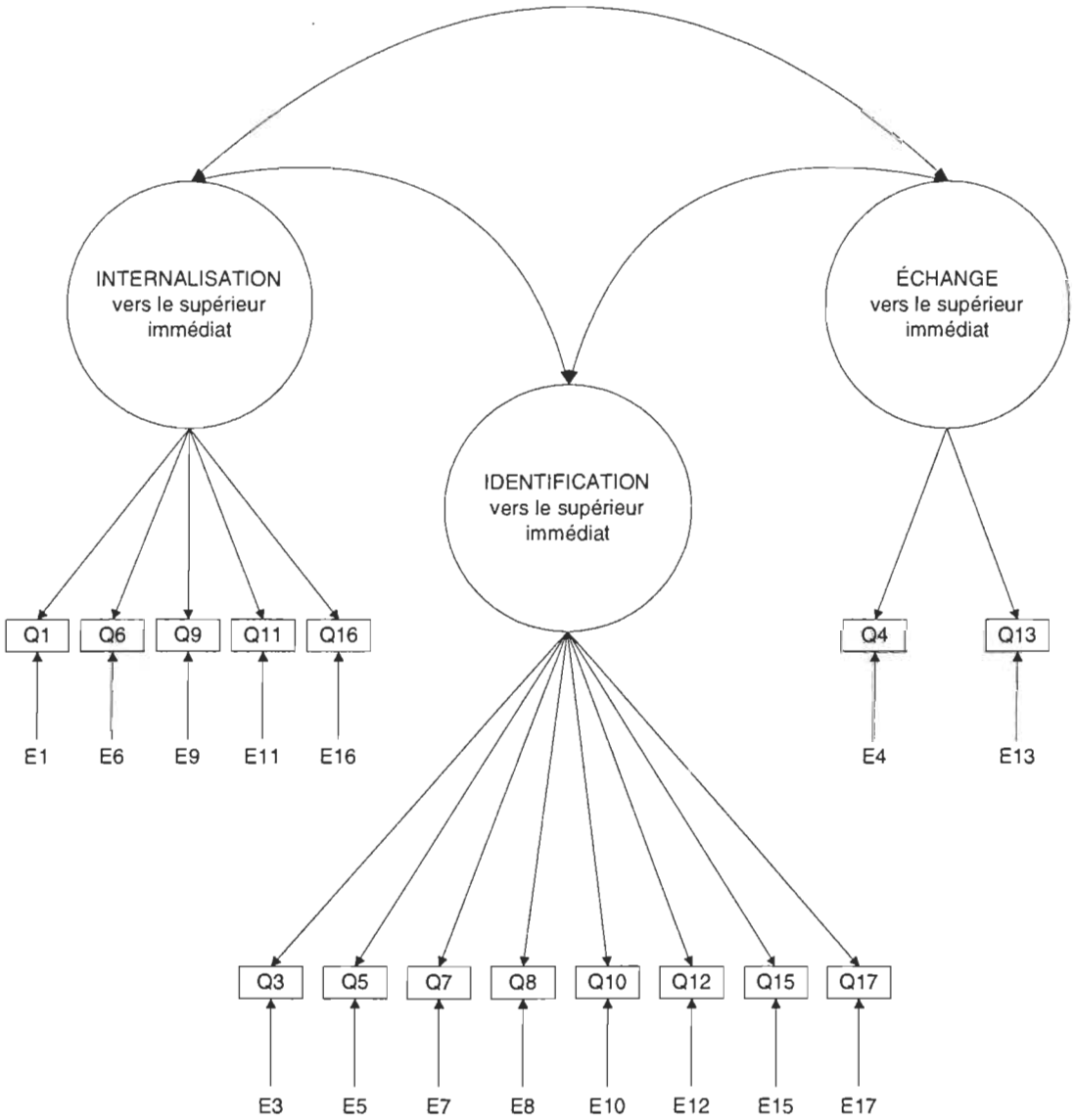


Figure 8. Illustration du Modèle 7 composé des trois bases mesurées avec les items sur le supérieur immédiat

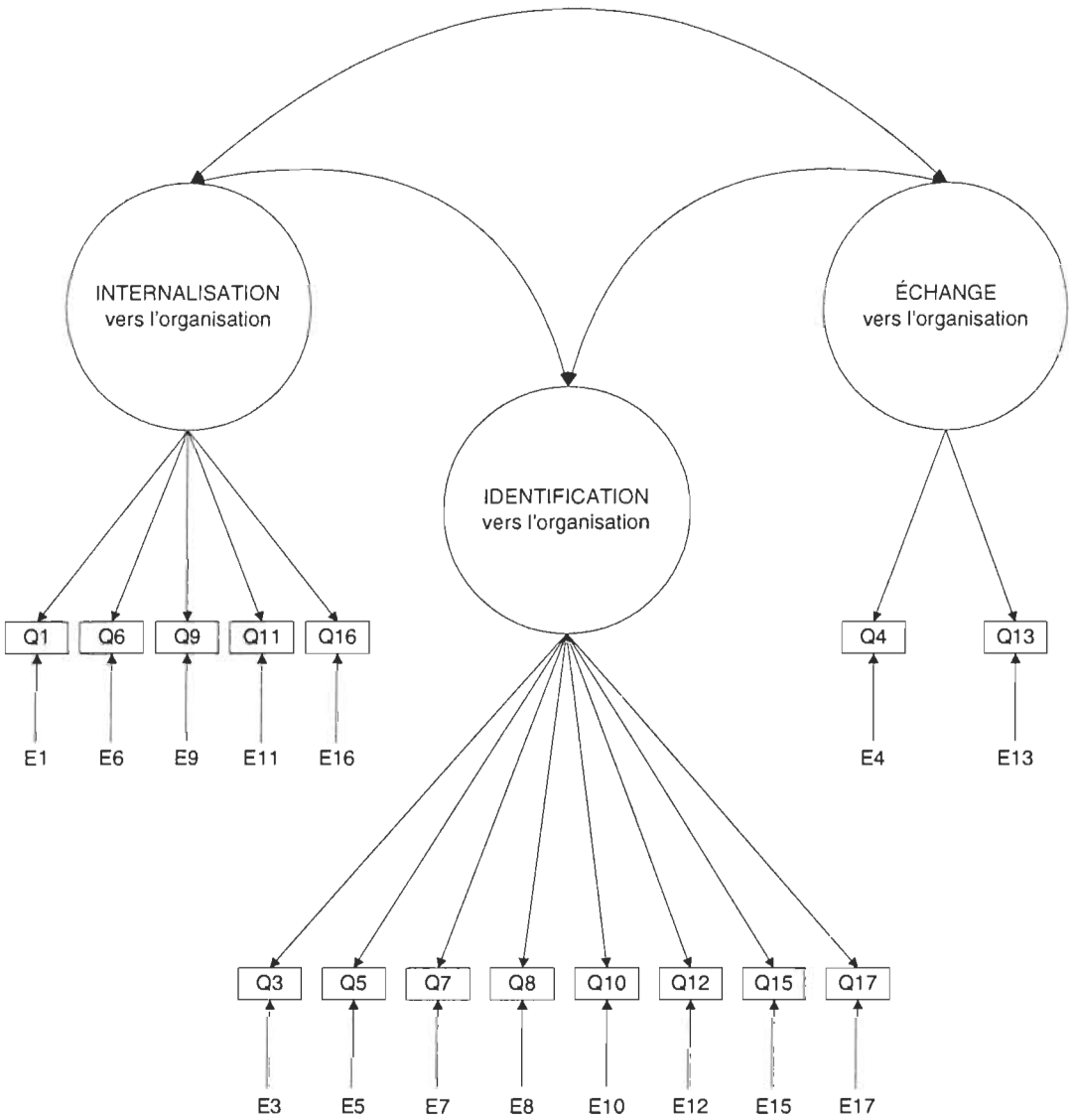


Figure 9. Illustration du Modèle 8 composé des trois bases mesurées avec les items sur l'organisation

Chapitre II

Méthode

Après avoir dressé l'état des connaissances scientifiques de l'EO, une explication de la méthode utilisée pour réaliser cette recherche s'impose. Ce chapitre est composé de trois sections. La première section consiste en la description de l'échantillon sélectionné dans cette étude. Quant aux deuxième et troisième sections, elles traitent respectivement de l'instrument de mesure de même que de la stratégie de cueillette des données utilisés.

La sélection des participants

La population cible de cette recherche est constituée des ressources humaines qui travaillent au sein de l'ensemble des établissements de santé du territoire québécois en 1994. Il existe près de 218 établissements de santé répartis en trois types d'organisation : 124 hôpitaux de courte durée, 77 de longue durée et 17 à vocation psychiatrique (Martin, 1995). De ceux-ci, on compte 33 institutions privées dont six sont de courte durée et 27 de longue durée. Toutefois, ces 33 établissements privés n'ont pas été retenus puisqu'ils ne sont pas membres de l'Association des Hôpitaux du Québec (AHQ), l'organisme par l'intermédiaire duquel les hôpitaux ont été contactés. En conséquence, le nombre d'établissements de santé pouvant faire partie de l'échantillon se situe à 185.

L'échantillon final est constitué des 22 établissements qui ont accepté de participer volontairement à la présente recherche. La méthode d'échantillonnage à l'intérieur de chacune des organisations de santé touchée par la recherche est de type probabiliste stratifiée proportionnelle. Trois facteurs de stratification ont été retenus afin d'optimiser la représentation de la population totale, soit la catégorie occupationnelle (c.-à-d. les personnels clinique, infirmier et non clinique), le statut occupationnel (c.-à-d. les cadres, les employés syndicables non syndiqués et les employés syndiqués) et le statut d'emploi (c.-à-d. les employés travaillant à temps complet, à temps partiel et ceux non détenteurs de poste). Afin de mieux comprendre la nature de ces facteurs de stratification, ils seront définis dans les paragraphes qui suivent.

Dans la strate «catégorie occupationnelle», le personnel clinique consiste en tout salarié titulaire d'un diplôme de niveau collégial ou universitaire, incluant les pharmaciens mais excluant les médecins et dentistes, qui exerce pour l'établissement des fonctions caractéristiques du secteur d'activités couvert par ce diplôme et reliées directement aux services de santé, aux services sociaux, à la recherche ou à l'enseignement. Le personnel clinique est également constitué des personnes qui exercent pour l'établissement des activités d'infirmières ou infirmiers auxiliaires. Quant au personnel infirmier, il comprend les infirmières et infirmiers qui exercent leurs fonctions professionnelles pour l'établissement.

Enfin, le personnel non clinique se compose des autres employés de l'établissement.

Eu égard à la strate «statut occupationnel», il faut considérer sous le vocable de cadre toute personne qui occupe un poste régulier d'encadrement à temps complet ou à temps partiel et dont la fonction est classée par le Ministre à un niveau soit de direction générale ou supérieure, soit de direction intermédiaire. Quant aux employés syndicables non syndiqués, ils exercent une fonction au sein de l'établissement, mais ne sont pas inclus dans aucun certificat d'accréditation. *A contrario*, les employés syndiqués sont couverts par l'un des certificats d'accréditation en vigueur dans l'établissement.

Finalement, dans la strate «statut d'emploi», le salarié à temps complet représente le salarié ou la salariée qui détient un poste à temps complet. Pour ce qui est du statut de salarié(e) à temps partiel, on considère celui ou celle qui détient un poste à temps partiel. Enfin, pour le statut de non-détenteur de poste, on considère le salarié ou la salariée dont les fonctions consistent à combler un poste temporairement dépourvu de titulaire, à exécuter des travaux à durée limitée et à satisfaire aux besoins découlant d'un fardeau de tâches dans un centre d'activités, à l'exception des salariés ou salariées de l'équipe volante et de l'équipe de remplacement.

La sélection aléatoire des participants s'est actualisée à partir des listes d'employés dressées en fonction des trois critères de stratification selon la méthodologie prévue dans le guide d'administration du questionnaire présenté à l'annexe B. De façon générale, cette méthodologie prévoyait que les administrateurs du questionnaire, soit les personnes désignées par les établissements hospitaliers, recevaient une liste de directives à suivre. En résumé, cette liste comprenait une série d'étapes à réaliser afin de déterminer le nombre d'employés devant répondre au questionnaire.

L' instrument de mesure de l'EO

L'approche conceptuelle de Becker (1992) intègre les dimensions de l'EO en considérant les bases de l'engagement selon la vision de O'Reilly et Chatman (1986) et les points de focalisation de l'engagement de Reichers (1985). La structure du questionnaire d'EO (annexe A) se présente de la manière suivante : les questions se divisent en quatre blocs de 17 questions différentes. Ces quatre blocs de questions correspondent à la mesure d'engagement envers les quatre points de focalisation de l'organisation (comité de gestion, groupe de travail, supérieur immédiat, organisation). Toutefois, les mêmes items peuvent être regroupés de façon différente afin de mesurer le degré d'engagement organisationnel en fonction de la nature de la relation entre l'employé et

l'organisation, ou en d'autres mots les bases de l'engagement organisationnel (internalisation, échange et identification).

La première stratégie de mesure de l'EO s'effectue en fonction des points de focalisation. Les 17 questions de base du questionnaire sont répétées quatre fois et adaptées de façon à mesurer le degré d'EO envers chacun des quatre points de focalisation (le nombre total d'items étant donc de 68). Par exemple, l'item 1 du bloc de questions portant sur le degré d'engagement envers le supérieur immédiat était : «J'éprouverais moins d'attachement à l'égard de mon supérieur immédiat si ses valeurs était différentes», tandis que l'item 1 du bloc de questions traitant du degré d'EO à l'égard du comité de gestion avait la forme suivante : «J'éprouverais moins d'attachement à l'égard du comité de gestion si leurs valeurs étaient différentes».

La deuxième stratégie de mesure s'effectue en fonction des bases. Les bases d'internalisation, d'identification et d'échange sont respectivement mesurées à l'aide des groupes d'items suivants : (a) 1, 6, 9, 11 et 16; (b) 3, 5, 7, 8, 10, 12, 15 et 17; (c) 2, 4, 13 et 14. À titre d'exemple, la base d'internalisation est composée de 20 questions, soit les items 1, 6, 9, 11 et 16 de chacun des quatre points de focalisation. Voici des exemples d'items reliés à chacune des trois bases de l'EO : «J'éprouverais moins d'attachement à l'égard de mon supérieur immédiat si ses valeurs étaient différentes» (Internalisation); «Quand

quelqu'un critique mon supérieur immédiat, je le prends comme une insulte personnelle» (Identification); «Les efforts que je fournis à mon travail sont directement liés aux récompenses que je peux obtenir de mon supérieur immédiat» (Échange).

Après avoir pris connaissance de l'objectif visé par la passation du questionnaire et de la définition des mots ou expressions «organisation», «comité de gestion»,«supérieur immédiat» et «groupe de travail», les participants devaient répondre aux 68 items de l'échelle d'EO. Pour ce faire, ils devaient indiquer leurs réponses sur une échelle de type Likert en sept points allant de totalement d'accord (+1) à totalement en désaccord (+7).

La procédure de cueillette des données

La distribution du questionnaire d'EO s'est effectuée par l'entremise de l'AHQ à chacun des 22 établissements participants. En fait, chacun des Centres avait la responsabilité d'administrer une batterie de tests aux employés sélectionnés selon la procédure décrite dans le guide d'administration (Annexe B). Cette batterie de tests comprenait sept questionnaires portant sur différents concepts reliés à l'engagement organisationnel. Toutefois, pour les besoins de la présente étude seul le questionnaire d'EO sera traité.

Deux méthodes ont été proposées aux établissements concernant l'administration du questionnaire, soit par remise individuelle ou lors de séances collectives. Cette dernière façon de procéder visait à regrouper en un même lieu les participants sur les heures de travail en vue de procéder à l'administration du questionnaire. Cette méthode offrait l'avantage de standardiser les consignes d'administration du questionnaire, d'obtenir un meilleur taux de participation et de limiter le taux d'attrition, et ce tout en permettant d'assurer un soutien aux participants lors de la passation du questionnaire. Par surcroît, cette stratégie de cueillette des données permettait de réduire le temps de réalisation de l'enquête. Pour ce qui est de la remise individuelle, les participants recevaient les questionnaires par voie postale ou à l'hôpital par l'entremise d'un représentant de l'établissement hospitalier.

Au total, 5295 questionnaires ont été distribués et 3 037 questionnaires ont été dûment complétés et retournés pour un taux de réponses de 60.8%. La moyenne d'âge des sujets (75.5% de femmes et 24.5% d'hommes) est de 39.9 années et ils comptent en moyenne 14 années de services dans l'organisation. De plus, 89.8% sont syndiqués et les autres sont détenteurs de poste syndicable non syndiqué (3.2%) ou de cadres (7%).

Chapitre III

Résultats

Ce chapitre se divise en deux parties distinctes. Dans la première section, des analyses d'items sont effectuées afin de vérifier les courbes caractéristiques d'items ainsi que la fidélité de l'échelle d'EO de Becker (1992). La seconde partie poste sur la description des résultats relatifs à l'analyse factorielle confirmatoire.

Analyse d'items

Afin de s'assurer de la fidélité du questionnaire d'EO de Becker (1992), une analyse d'items a été effectuée sur la base de la théorie des réponses aux items. Premièrement, une analyse d'items non paramétrique a été effectuée à l'aide du logiciel Testgraf (Ramsay, 1995). Les résultats obtenus démontrent que pour chaque point de focalisation, les courbes caractéristiques des items 2 et 14 sont inadéquates, c'est-à-dire qu'elles ne suivent pas la forme d'un S plus ou moins allongé (voir la Figure 10).

De plus, à des fins de contre-validation, une analyse d'items paramétrique a été réalisée avec l'aide du logiciel Multilog (Thissen, 1991). Comme pour les analyses non paramétriques, les résultats paramétriques obtenus indiquent que les items 2 et 14 ne présentent pas les qualités psychométriques recherchées chez un bon item. Plus spécifiquement, la question 2 présente des indices de discrimination faibles (< 1) pour les quatre points de focalisation (voir Tableaux 1

à 4) : .62 pour le comité de gestion, .48 pour l'organisation, .47 pour le supérieur immédiat et .62 pour le groupe de travail. Par ailleurs, la question 14 montre des coefficients de discrimination de .35 pour le comité de gestion, de .48 pour l'organisation, .42 pour le supérieur immédiat et .73 pour le groupe de travail. À la lumière de ces résultats, il a été décidé d'éliminer les items 2 et 14 des analyses subséquentes. Suite à cette décision, le questionnaire d'EO est maintenant composé de 60 items.

Par ailleurs, il est à noter que les valeurs des indices de discrimination des items reliés à la base d'échange (items 2, 4, 13, 14) sont, de façon générale, peu élevées. Toutefois, les items 4 et 13 ont été conservés puisqu'ils présentent des courbes caractéristiques d'items aux formes très acceptables selon les analyses d'items non paramétriques effectuées avec le logiciel Testgraf (Figure 11).

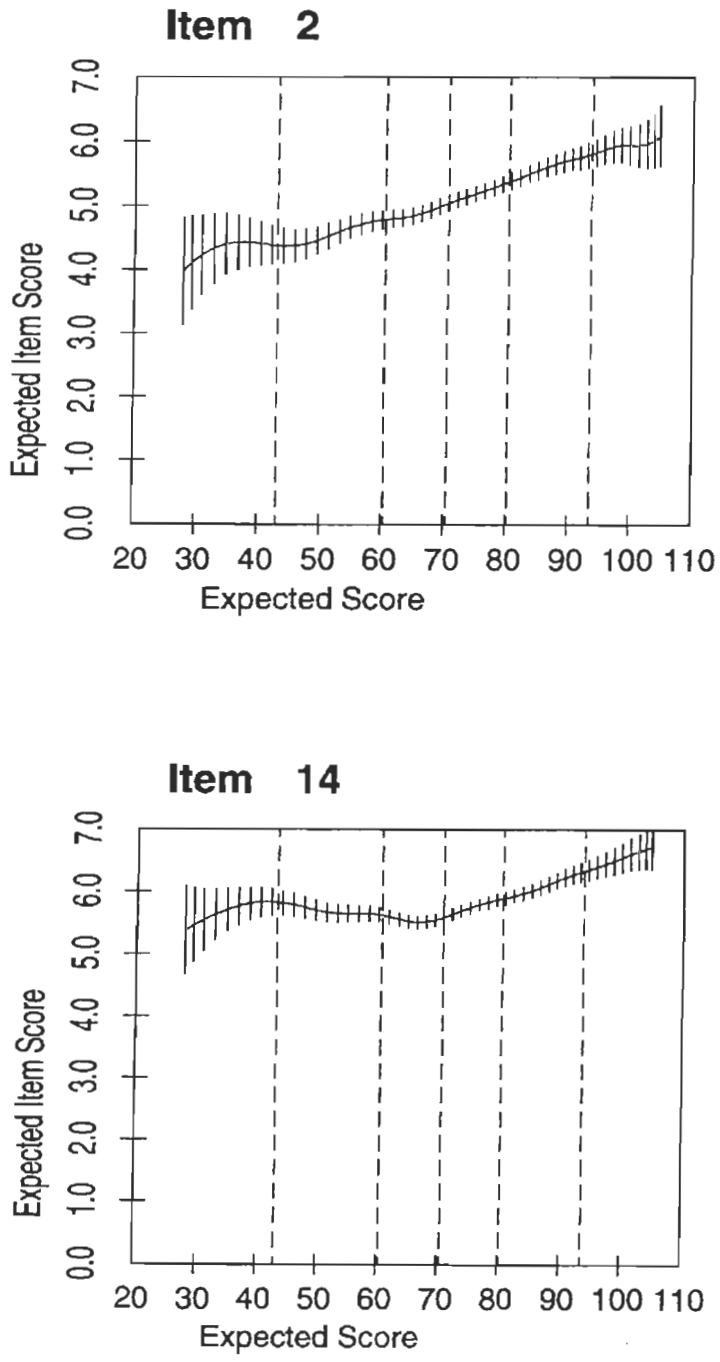


Figure 10. Courbes caractéristiques d'items des énoncés 2 et 14 du point de focalisation «organisation»

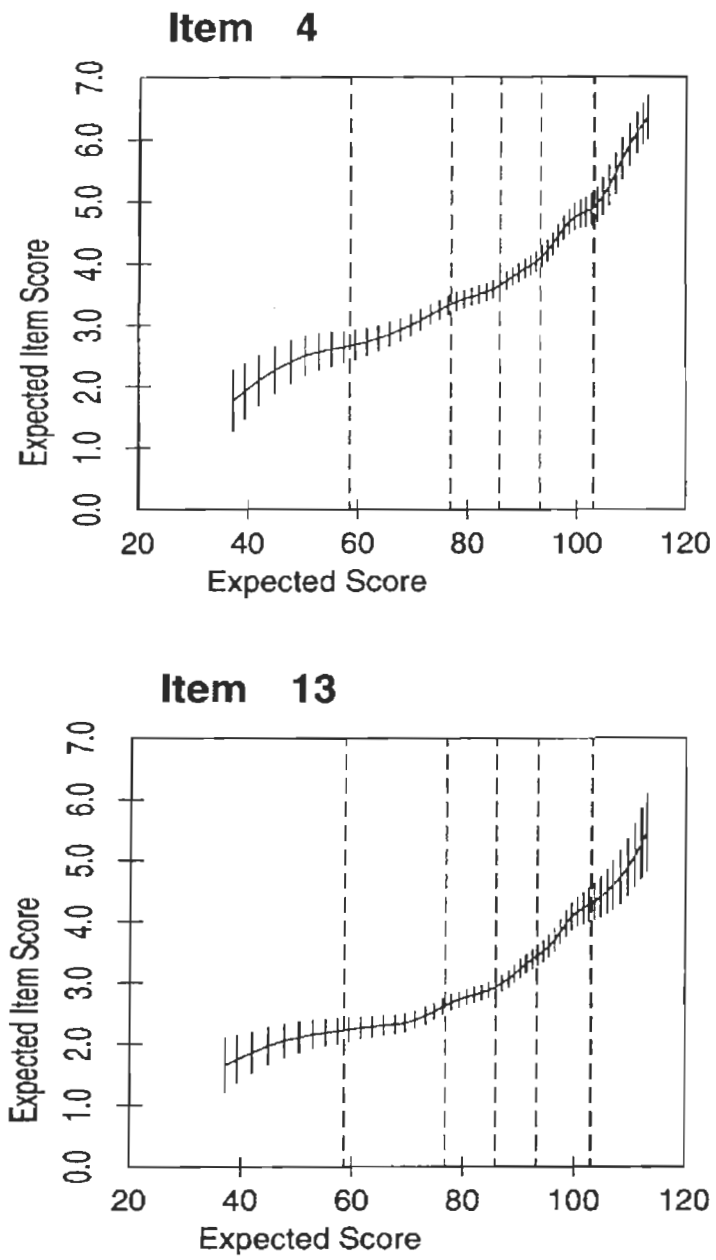


Figure 11. Courbes caractéristiques d'items des énoncés 4 et 13 du point de focalisation «groupe»

Tableau 1

Résultats descriptifs des items reliés au comité de gestion

	Items	*M*	*E.T.*	Paramètre d'items[a]			
				a	b_1	b_2	b_3
1.	J'éprouverais moins d'attachement à l'égard du comité de gestion si leurs valeurs étaient différentes	3.75	1.51	0.78	-3.51	-1.65	-0.91
2.	Je ne vois aucune raison de fournir un surcroît d'efforts pour le comité de gestion, à moins qu'il ne m'en récompense d'une façon ou d'une autre	4.48	1.7	0.62	-5.18	-2.87	-1.43
3.	Quand quelqu'un critique le comité de gestion, je le prends comme une insulte personnelle	2.53	1.5	1.33	-0.77	0.54	0.94
4.	Je me dois d'adopter la bonne attitude si je veux être récompensé d'une façon ou d'une autre par le comité de gestion	3.29	1.75	0.47	-3.25	-0.48	0.24
5.	Je me préoccupe beaucoup de ce que les autres pensent du comité de gestion	3.04	1.56	1.28	-1.31	-0.13	0.34
6.	L'attachement que j'éprouve à l'égard du comité de gestion se fonde principalement sur la similitude entre mes valeurs et celles du comité de gestion	3.78	1.62	1.65	-1.78	-0.83	-0.34
7.	Quand je parle du comité de gestion, j'utilise habituellement «nous» au lieu de «il»	2.41	1.6	1.50	-0.48	0.83	1.18
8.	Je considère les réussites du comité de gestion comme étant mes propres réussites	3.07	1.69	2.10	-0.90	-0.03	0.30
9.	Depuis que j'ai commencé à occuper ce poste, mes valeurs personnelles et celles du comité de gestion se ressemblent davantage	3.37	1.58	2.27	-1.28	-0.41	-0.02
10.	Quand quelqu'un me fait l'éloge du comité de gestion, je le prends comme un compliment personnel	2.96	1.6	2.15	-0.91	0.05	0.38
11.	Les idées que le comité de gestion défend sont importantes pour moi	4.45	1.53	1.60	-2.43	-1,63	-0.99
12.	Je dis à mes amis que je travaille pour un très bon groupe de cadres supérieurs	3.76	1.68	1.75	-1.77	-0.75	-0.22
13.	Les efforts que je fournis à mon travail sont directement reliés aux récompenses que je peux obtenir du comité de gestion	2.22	1.45	0.64	-0.60	1.72	2.33
14.	Ce que je pense secrètement du comité de gestion, ne correspond pas à ce que j'en dis publiquement	5.67	1.45	0.35	-10.30	-8.17	-6.20
15.	Je suis fier du comité de gestion.	4.02	1.45	2.02	-2.10	-1.25	-0.78
16.	Je préfère le comité de gestion à tout autre groupe à cause des idées qu'il défend, c'est-à-dire à cause de ses valeurs	3.57	1.49	1.91	-1.79	-0.79	-0.37
17.	J'ai l'impression d'avoir une certaine influence auprès des membres du comité de gestion	2.46	1.59	1.23	-0.40	0.61	0.95

[a] Les indices de discrimination sont identifiés par la lettre a et les indices de difficulté par les lettres b_i

Tableau 2

Résultats descriptifs des items reliés au groupe de travail

	Items	*M*	*E.T.*	Paramètre d'items			
				a	b_1	b_2	b_3
1.	J'éprouverais moins d'attachement à l'égard du groupe de travail si leurs valeurs étaient différentes	4.47	1.84	0.76	-3.36	-2.02	-1.36
2.	Je ne vois aucune raison de fournir un surcroît d'efforts pour le groupe de travail, à moins qu'il ne m'en récompense d'une façon ou d'une autre.	5.70	1.42	0.62	-7.07	-5.35	-3.83
3.	Quand quelqu'un critique le groupe de travail, je le prends comme une insulte personnelle	4.79	1.76	1.26	-2.65	-1.65	-1.12
4.	Je me dois d'adopter la bonne attitude si je veux être récompensé d'une façon ou d'une autre par le groupe de travail	3.82	1.88	0.52	-3.53	-1.26	-0.54
5.	Je me préoccupe beaucoup de ce que les autres pensent du groupe de travail	4.89	1.54	1.40	-2.83	-1.89	-1.49
6.	L'attachement que j'éprouve à l'égard du groupe de travail se fonde principalement sur la similitude entre mes valeurs et celles du groupe de travail	5.08	1.47	1.79	-2.73	-1.93	-1.50
7.	Quand je parle du groupe de travail, j'utilise habituellement «nous» au lieu de «il».	5.64	1.43	1.92	-2.73	-1.99	-1.75
8.	Je considère les réussites du groupe de travail comme étant mes propres réussites	5.15	1.50	1.88	-2.53	-1.75	-1.44
9.	Depuis que j'ai commencé à occuper ce poste, mes valeurs personnelles et celles du groupe de travail se ressemblent davantage	4.86	1.46	2.21	-2.46	-1.64	-1.27
10.	Quand quelqu'un me fait l'éloge du groupe de travail, je le prends comme un compliment personnel	5.21	1.43	1.82	-2.73	-1.97	-1.60
11.	Les idées que le groupe de travail défend sont importantes pour moi	5.66	1.21	1.92	-3.20	-2,58	-2.23
12.	Je dis à mes amis que je travaille pour un très bon groupe de cadres supérieurs	5.54	1.37	2.30	-2.70	-2.16	-1.66
13.	Les efforts que je fournis à mon travail sont directement reliés aux récompenses que je peux obtenir du groupe de travail	3.11	1.78	0.45	-2.87	-0.06	0.87
14.	Ce que je pense secrètement du groupe de travail, ne correspond pas à ce que j'en dis publiquement	5.85	1.43	0.73	-6.46	-4.68	-3.35
15.	Je suis fier du groupe de travail	5.66	1.31	2.20	-2.84	-2.33	-1.88
16.	Je préfère le groupe de travail à tout autre groupe à cause des idées qu'il défend, c'est-à-dire à cause de ses valeurs	4.85	1.51	1.74	-2.59	-1.77	-1.39
17.	J'ai l'impression d'avoir une certaine influence auprès des membres du groupe de travail	4.89	1.47	1.00	-3.53	2.47	-2.05

[a] Les indices de discrimination sont identifiés par la lettre a et les indices de difficulté par les lettres b_i

Tableau 3

Résultats descriptifs des items reliés au supérieur immédiat

	Items	*M*	*E.T.*	Paramètre d'items			
				a	b_1	b_2	b_3
1.	J'éprouverais moins d'attachement à l'égard du supérieur immédiat si leurs valeurs étaient différentes	4.26	1.78	1.05	-2.91	-1.54	-1.09
2.	Je ne vois aucune raison de fournir un surcroît d'efforts pour le supérieur immédiat, à moins qu'il ne m'en récompense d'une façon ou d'une autre	5.21	1.60	0.47	-8.12	-5.76	-3.63
3.	Quand quelqu'un critique le supérieur immédiat, je le prends comme une insulte personnelle	3.13	1.69	1.70	-1.31	-0.19	-0.20
4.	Je me dois d'adopter la bonne attitude si je veux être récompensé d'une façon ou d'une autre par le supérieur immédiat	3.41	1.81	0.36	-4.25	-1.06	0.14
5.	Je me préoccupe beaucoup de ce que les autres pensent du supérieur immédiat	3.51	1.66	1.75	-1.65	-0.63	-0.19
6.	L'attachement que j'éprouve à l'égard du supérieur immédiat se fonde principalement sur la similitude entre mes valeurs et celles du supérieur immédiat	4.24	1.75	2.09	-1.87	-1.05	-0.71
7.	Quand je parle du supérieur immédiat, j'utilise habituellement «nous» au lieu de «il».	2.77	1.74	1.23	-1.11	0.44	0.88
8.	Je considère les réussites du supérieur immédiat comme étant mes propres réussites	3.31	1.73	1.41	-1.59	-0.37	0.10
9.	Depuis que j'ai commencé à occuper ce poste, mes valeurs personnelles et celles du supérieur immédiat se ressemblent davantage	3.90	1.65	2.13	-1.90	-0.89	-0.47
10.	Quand quelqu'un me fait l'éloge du supérieur immédiat, je le prends comme un compliment personnel	3.14	1.65	1.61	-1.44	-0.22	0.15
11.	Les idées que le supérieur immédiat défend sont importantes pour moi	4.94	1.50	1.71	-2.83	-2,11	-1.50
12.	Je dis à mes amis que je travaille pour un très bon groupe de cadres supérieurs	4.78	1.75	2.27	-2.13	-1.46	-1.06
13.	Les efforts que je fournis à mon travail sont directement reliés aux récompenses que je peux obtenir du supérieur immédiat	2.52	1.55	0.49	-1.60	1.24	2.18
14.	Ce que je pense secrètement du supérieur immédiat, ne correspond pas à ce que j'en dis publiquement	5.80	1.42	0.42	-9.52	-7.12	-5.64
15.	Je suis fier du supérieur immédiat	4.85	1.63	2.21	-2.37	-1.66	-1.27
16.	Je préfère le supérieur immédiat à tout autre groupe à cause des idées qu'il défend, c'est-à-dire à cause de ses valeurs	4.52	1.68	2.13	-2.11	-1.38	-1.01
17.	J'ai l'impression d'avoir une certaine influence auprès du supérieur immédiat	3.92	1.71	1.07	-2.27	-1.16	-0.77

[a] Les indices de discrimination sont identifiés par la lettre a et les indices de difficulté par les lettres b_i

Tableau 4

Résultats descriptifs des items reliés à l'organisation

	Items	*M*	*E.T.*	Paramètre d'items			
				a	b_1	b_2	b_3
1.	J'éprouverais moins d'attachement à l'égard de l'organisation si leurs valeurs étaient différentes	4.14	1.60	1.22	-2.73	-1.45	-0.96
2.	Je ne vois aucune raison de fournir un surcroît d'efforts pour l'organisation, à moins qu'il ne m'en récompense d'une façon ou d'une autre	5.07	1.61	0.48	-8.30	-5.24	-3.03
3.	Quand quelqu'un critique l'organisation, je le prends comme une insulte personnelle	3.84	1.75	1.63	-1.78	-0.78	-0.38
4.	Je me dois d'adopter la bonne attitude si je veux être récompensé d'une façon ou d'une autre par l'organisation	3.54	1.76	0.45	-4.09	-1.25	-0.29
5.	Je me préoccupe beaucoup de ce que les autres pensent de l'organisation	4.40	1.57	1.83	-2.30	-1.37	-0.91
6.	L'attachement que j'éprouve à l'égard de l'organisation se fonde principalement sur la similitude entre mes valeurs et celles de l'organisation	4.29	1.53	2.17	-2.18	-1.25	-0.83
7.	Quand je parle de l'organisation, j'utilise habituellement «nous» au lieu de «il».	4.08	1.88	1.61	-1.86	-0.87	-0.52
8.	Je considère les réussites de l'organisation comme étant mes propres réussites	3.89	1.65	1.81	-1.87	-0.93	-0.51
9.	Depuis que j'ai commencé à occuper ce poste, mes valeurs personnelles et celles de l'organisation se ressemblent davantage	3.90	1.53	2.25	-1.91	-0.94	-0.52
10.	Quand quelqu'un me fait l'éloge de l'organisation, je le prends comme un compliment personnel	4.31	1.61	2.02	-2.07	-1.19	-0.86
11.	Les idées que l'organisation défend sont importantes pour moi	4.95	1.42	2.00	-2.59	-1,99	-1.53
12.	Je dis à mes amis que je travaille pour une très bonne organisation	4.70	1.50	1.95	-2.52	-1.69	-1.12
13.	Les efforts que je fournis à mon travail sont directement reliés aux récompenses que je peux obtenir de l'organisation	2.70	1.53	0.37	-3.18	1.05	2.48
14.	Ce que je pense secrètement de l'organisation, ne correspond pas à ce que j'en dis publiquement.	5.79	1.28	0.48	-9.89	-7.66	-5.57
15.	Je suis fier de l'organisation	5.16	1.41	1.79	-3.08	-2.26	-1.77
16.	Je préfère l'organisation à tout autre groupe à cause des idées qu'il défend, c'est-à-dire à cause de ses valeurs	4.42	1.46	1.95	-2.55	-1.61	-1.15
17.	J'ai l'impression d'avoir une certaine influence auprès des membres de l'organisation	3.18	1.76	1.22	-1.28	-0.19	-0.22

[a] Les indices de discrimination sont identifiés par la lettre a et les indices de difficulté par les lettres b_i

Analyses factorielles confirmatoires

Les 60 items du questionnaire d'EO complétés par des employés des centres hospitaliers ont été soumis à des analyses factorielles confirmatoires. Les conceptions théoriques précisant les différentes structures factorielles du concept d'EO (p. ex. unidimensionnelle ou multidimensionnelle) seront éprouvées à l'aide de la version 5.6 du logiciel EQS (Bentler, 1995). Afin d'estimer l'adéquation des modèles théoriques proposés, certains indices ont été utilisés. Le premier indice est la statistique du chi-carré (χ^2) qui permet de vérifier l'hypothèse nulle. Selon Bentler (1995), un chi-carré non significatif démontre que le modèle proposé offre une représentation adéquate des données de l'échantillon. Un χ^2 non significatif indique donc qu'il est impossible de rejeter le modèle puisque la représentation des données est cohérente. Par contre, une valeur du χ^2 significative ne démontre pas nécessairement que le modèle proposé ne représente pas adéquatement les données de l'échantillon puisque le χ^2 est très sensible à la taille de l'échantillon (Bentler & Bonett, 1980; Marsh, Balla & McDonald, 1988). Le rapport du chi-carré sur le degré de liberté (χ^2 /dl) permet de corriger, en partie, ce problème (Hayduk, 1987). Les données s'ajustent bien au modèle lorsque la valeur χ^2 /dl est plus petite que 5 (Jöreskog & Sörbom, 1993). Le CFI (Comparative fit index) est cet indice qui varie entre 0 et 1 et qui provient de la comparaison entre le modèle proposé et le modèle nul

(dans lequel aucun lien n'est postulé entre les variables). Les modèles présentant un CFI se rapprochant de .90 sont généralement jugés comme adéquats (Schumacker & Lomax, 1996). Le GFI (Goodness of Fit Indice) est l'indice de la qualité d'ajustement. L'indice de la qualité d'ajustement corrigé pour le nombre de degrés de liberté est représenté par les lettres suivantes AGFI. Les modèles présentant un GFI et un AGFI se rapprochant de .90 sont généralement jugés comme adéquats. Le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation de Steiger, 1990) représente la racine carrée moyen de l'estimation. Une valeur inférieur à .05 laisse supposer que le modèle est adéquat, mais une valeur inférieure à .08 est tout à fait acceptable (Browne & Cudeck, 1993).

Les degrés d'adéquation des huit modèles théoriques de l'EO présentés dans le cadre théorique (Figures 2 à 9) ont été estimés à l'aide d'analyses factorielles de type confirmatoire. Rappelons que les analyses ont été réalisées sur 60 des 68 items originaux du questionnaire d'EO de Becker (1992) puisque huit items, soit les items 2 et 14 pour chacun des quatre points de focalisation, ont été éliminés en raison du fait qu'ils présentaient de faibles qualités psychométriques.

Premièrement, le Modèle 1 qui représente la structure unidimensionnelle de l'EO a été testé. Les résultats du Tableau 5 démontrent que les indices d'ajustement obtenus ne permettent pas d'accepter l'hypothèse que le concept

d'EO possède une structure unidimensionnelle. En effet, les données ne s'ajustent pas bien au modèle puisque la valeur χ^2 /dl est nettement plus grande que 5. Les indices CFI, GFI et AGFI sont bien en deçà du seuil acceptable de .90 (les indices sont respectivement de .71, .65, et .62) et le RMSEA présente une valeur supérieure à .08. Les coefficients de saturation et d'erreur obtenus de l'analyse factorielle confirmatoire sont présentés à la Figure 12 (p. 57).

Tableau 5

Indices d'ajustement obtenus pour chacun des modèles théoriques éprouvés

Modèles	χ^2	*dl*	χ^2/dl	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
1. Unidimensionnel	32 370.41	1 699	19.05	.71	.65	.62	.07
2. Quatre points de focalisation (avec les items sur l'internalisation)	2 848.29	160	17.80	.90	.91	.88	.07
3. Quatre points de focalisation (avec les items sur l'échange)	1 270.70	10	127.07	.87	.89	.62	.20
4. Quatre points de focalisation (avec les items sur l'identification)	13 144.74	454	28.95	.76	.74	.70	.09
5. Trois bases (avec les items sur le comité de gestion	2 515.35	84	29.94	.88	.89	.84	.09
6. Trois bases (avec les items sur le groupe de travail)	6 182.09	87	71.06	.87	.90	.85	.09
7. Trois bases (avec les items sur le supérieur immédiat)	3 682.03	83	44.36	.85	.83	.76	.12
8. Trois bases (avec les items sur l'organisation)	3 421.01	98	34.91	.86	.85	.82	.10

Dans un deuxième temps, les sept modèles multidimensionnels ont été éprouvés. Les modèles multidimensionnels 2, 3 et 4 comprennent quatre dimensions correspondant aux quatre points de focalisation de l'EO, chacun des points de focalisation étant corrélé aux trois autres. Rappelons que ces modèles ne diffèrent entre eux que sur la base des items utilisés. En effet, le Modèle 2 est composé des 20 items évaluant la base d'internalisation, tandis que les huit items du Modèle 3 ainsi que les 32 items du Modèle 4 évaluent les bases d'échange et d'identification, respectivement.

Les résultats du Tableau 5 révèlent que les indices d'ajustement associés au Modèle 2 sont acceptables. Bien que le rapport du chi-carré sur le nombre de degrés de liberté démontre que les données s'ajustent plus ou moins bien au modèle, le CFI (.90) et le GFI (.91) présentent un indice égal ou supérieur au seuil recherché (.90). De plus, l'indice RMSEA présente une valeur acceptable de .07. On peut également voir à la Figure 13 (p. 58) que les coefficients de corrélation entre les quatre dimensions sont assez élevés avec des valeurs variant entre .379 et .810.

Par contre, les indices d'ajustement des Modèles 3 et 4 révèlent que ces modèles ne sont pas adéquats. Premièrement, dans les deux cas, les valeurs du ratio χ^2/dl sont trop élevées et laissent croire que les données ne s'ajustent pas à ces modèles. Deuxièmement, les indices CFI (.76), et GFI (.74) associés au

Modèle 4 ont des valeurs beaucoup plus basses que le seuil recherché (.90). Troisièmement, la valeur de l'indice RMSEA du Modèle 3 (.20) est beaucoup plus élevée que .08, le critère établit par les chercheurs. Enfin, les résultats rapportés à la Figure 14 (p.59) indiquent que les corrélations entre les quatre points de focalisation du Modèle 3 (items reliés à la base d'échange) sont anormalement élevées. En effet, des coefficients de corrélation présentant des valeurs supérieures à 1 sont le signe apparent de la non-adéquation du modèle testé. Enfin, tout comme pour le Modèle 2, les corrélations entre les dimensions du Modèle 4 sont assez élevées avec des valeurs oscillant entre .294 et .672.

Enfin, quatre autres modèles multidimensionnels ont été testés (Figures 16 à 19, pages 61 à 64). Dans ces modèles, les items sont répartis en trois dimensions corrélées entre elles et correspondant aux trois bases organisationnelles. Comme dans le cas des points de focalisation, les modèles diffèrent entre eux sur la base des items utilisés. Les indices d'ajustement obtenus suggèrent que ces modèles présentent un degré d'adéquation acceptable. En effet, bien que les valeurs du rapport χ^2/dl soient très élevées (>5), celles des autres indices sont tout à fait acceptables, les valeurs CFI, GFI et AGFI s'approchant de .90 et celles de l'indice RMSEA n'étant que légèrement supérieures à .08. Enfin, les résultats rapportés aux Figures 16 à 19 révèlent que les trois bases de l'engagement organisationnel sont corrélées entre elles. De façon plus spécifique, les résultats indiquent que la base d'échange est celle qui

présente les corrélations les moins élevées parmi les trois bases. De plus, il faut noter que les corrélations entre les bases d'internalisation et d'identification sont particulièrement élevées, les valeurs variant entre .947 et .967.

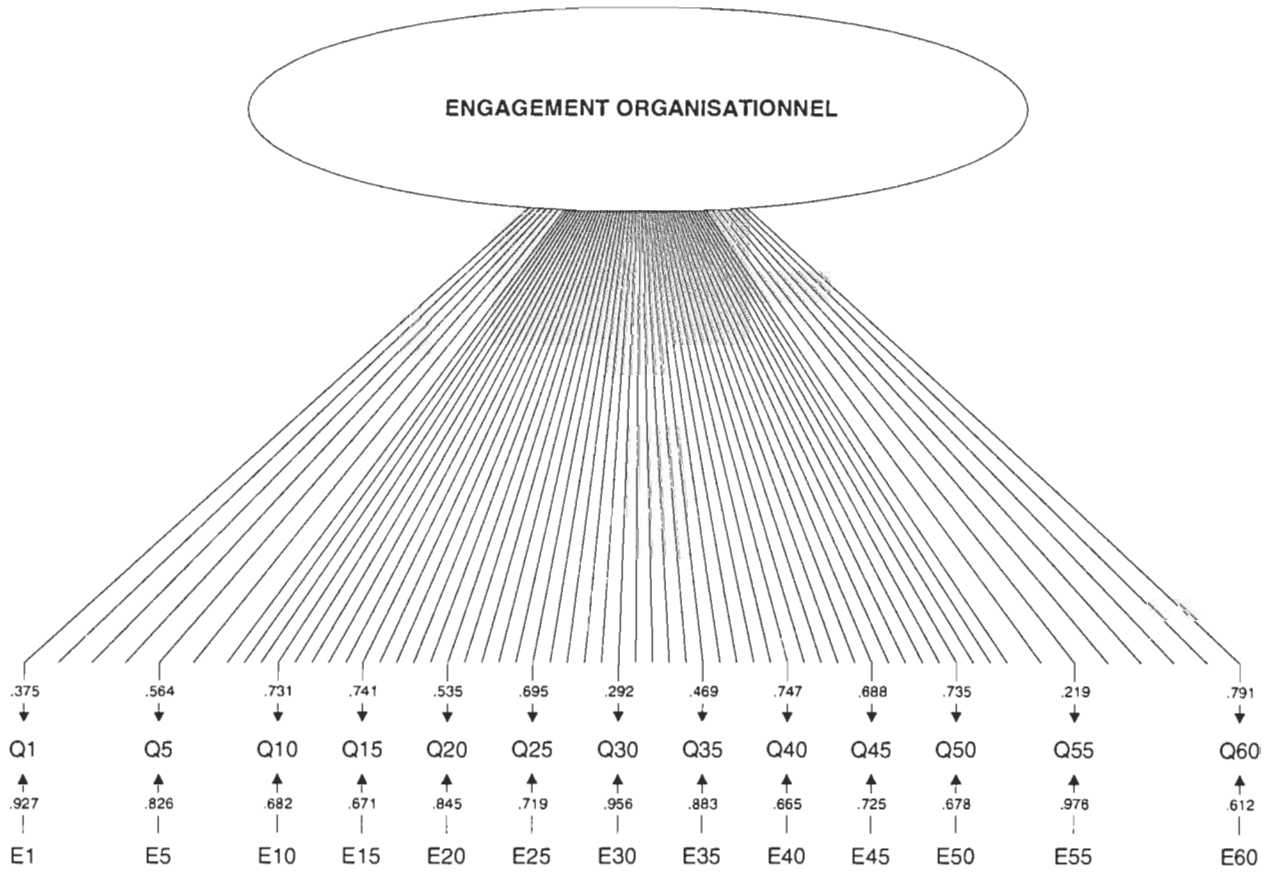


Figure 12. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 1 qui représente la structure unidimensionnelle de l'EO

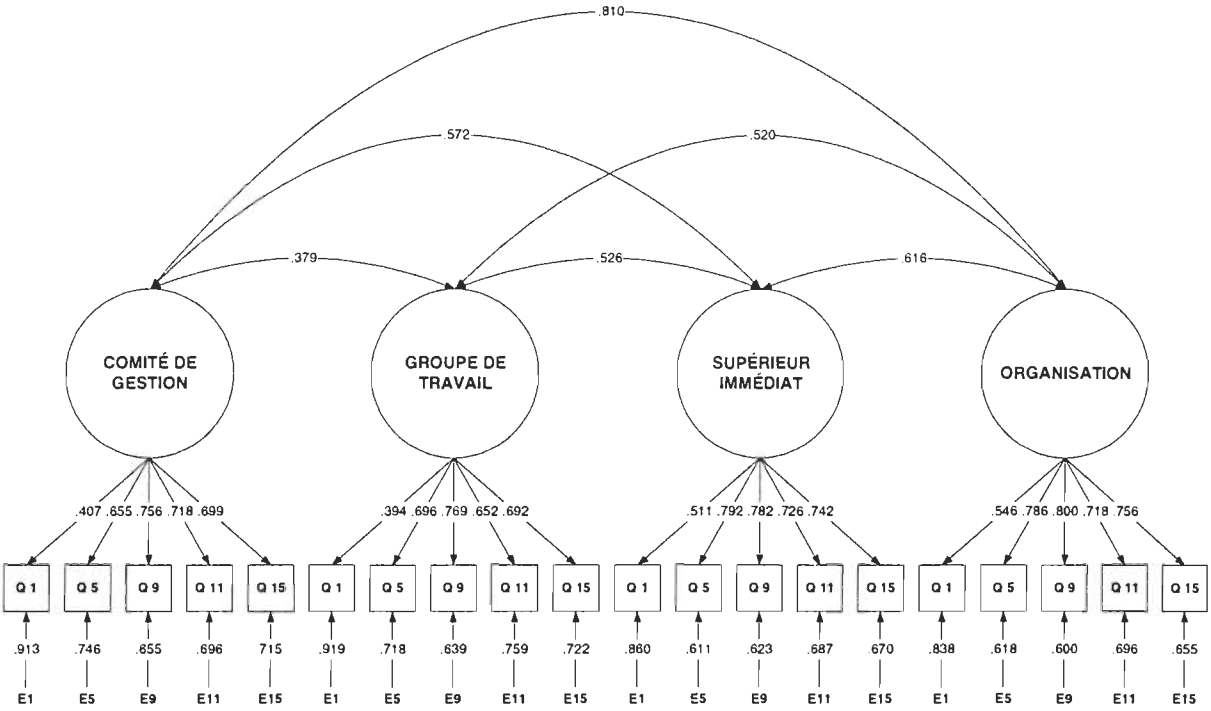


Figure 13. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 2 composé des quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'internalisation

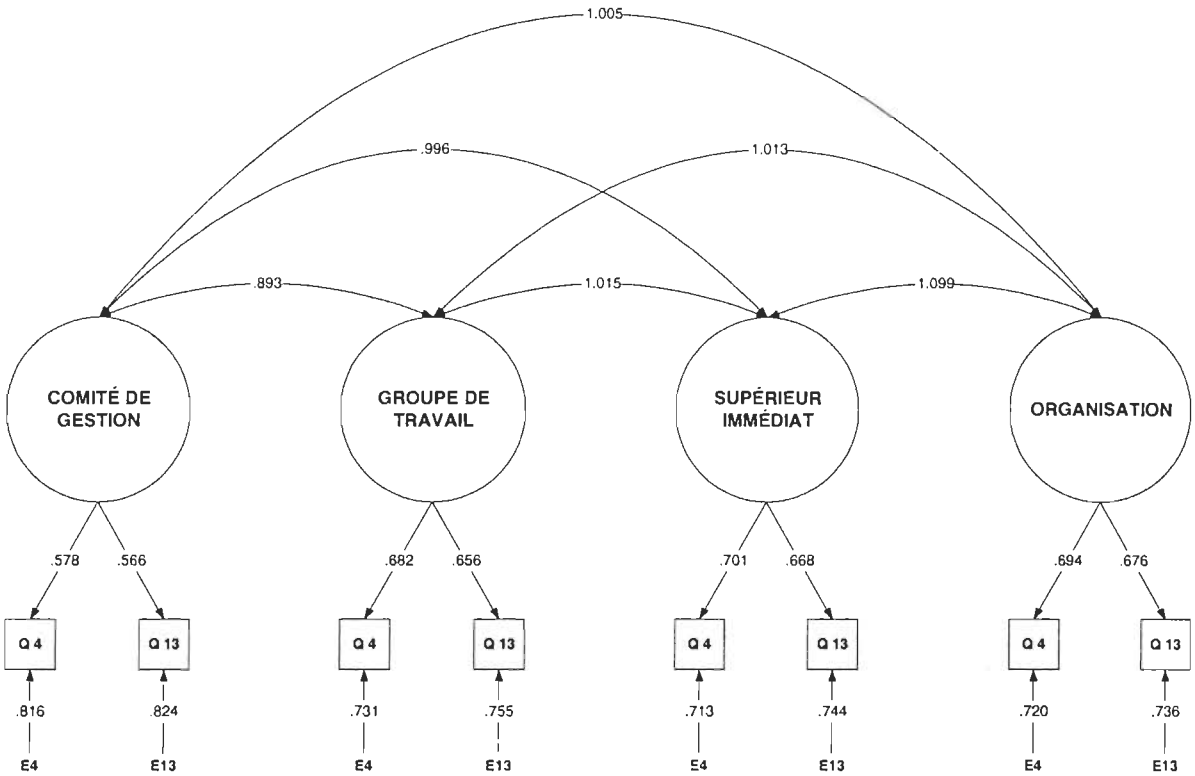


Figure 14. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 3 composé des quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'échange

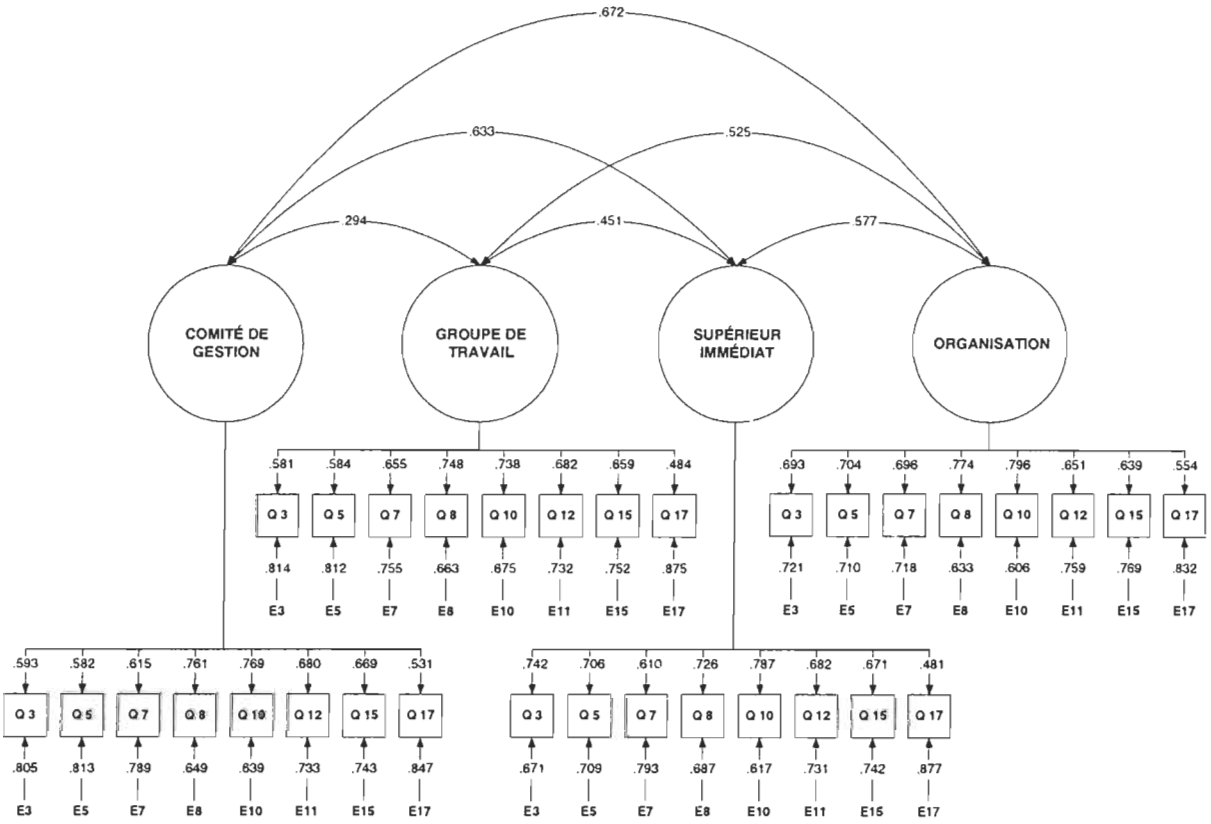


Figure 15. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 4 composé des quatre points de focalisation mesurés avec les items sur l'identification

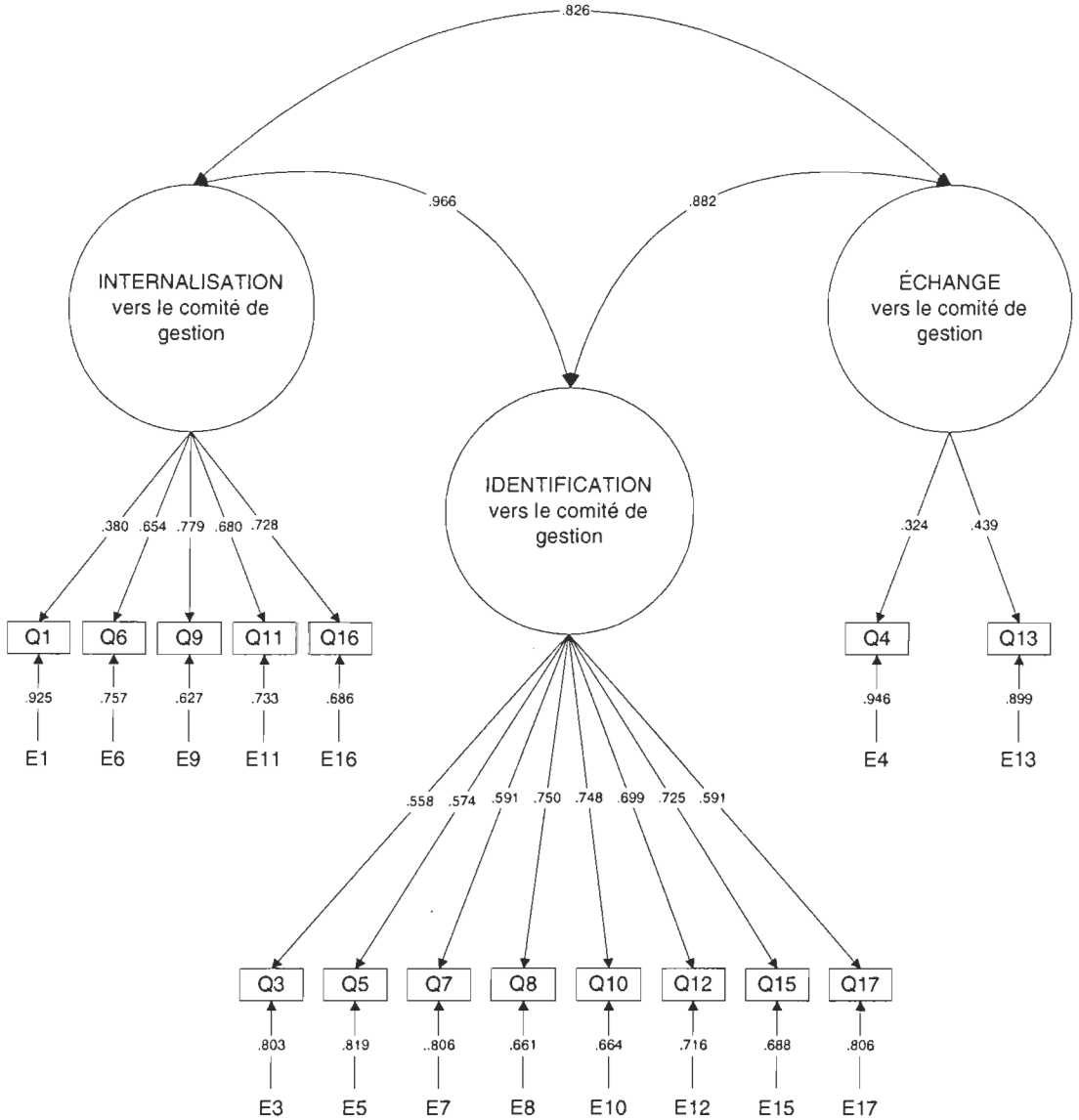


Figure 16. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 5 composé des trois bases mesurées avec les items sur le comité de gestion

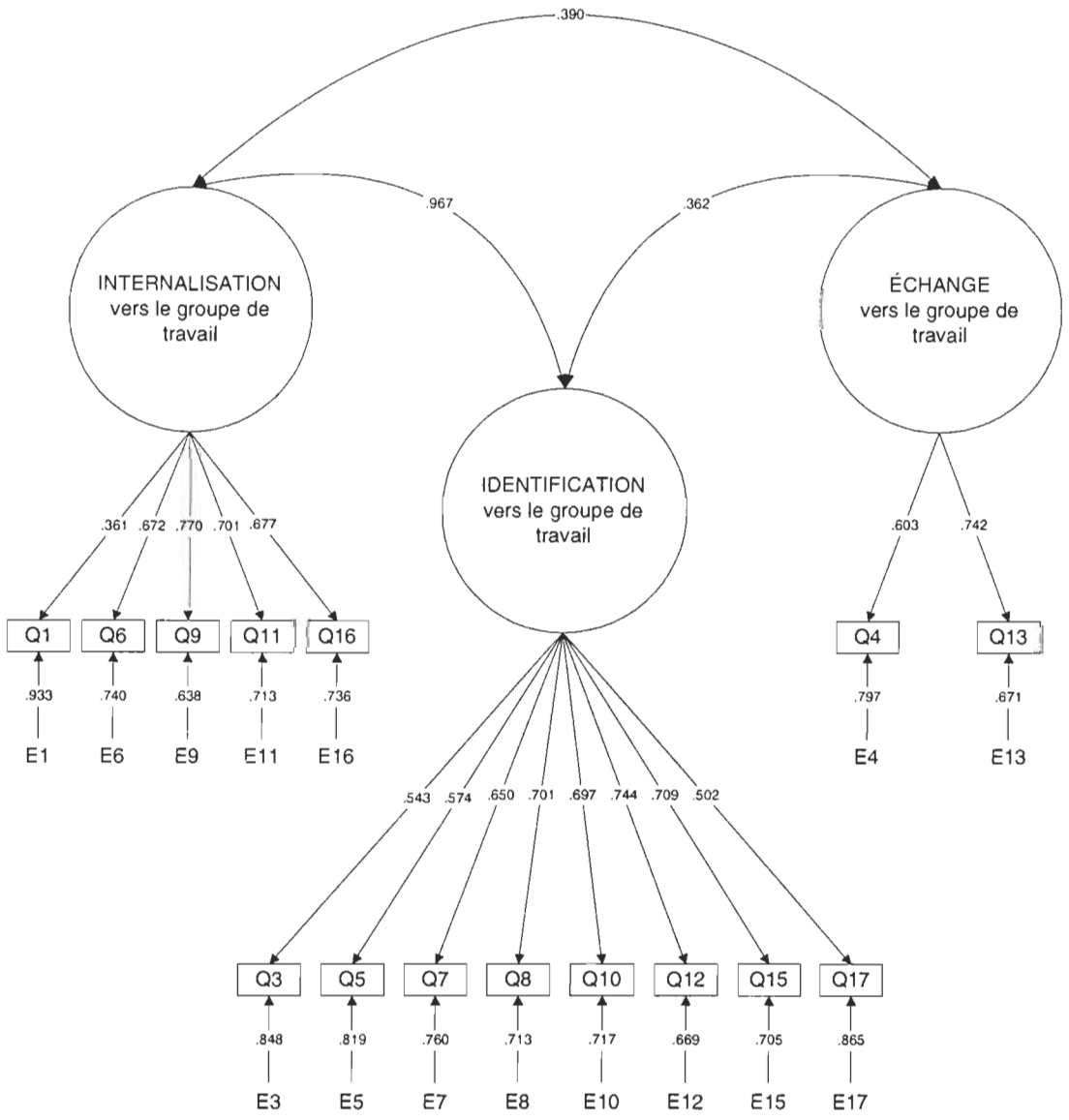


Figure 17. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 6 composé des trois bases mesurées avec les items sur le groupe de travail

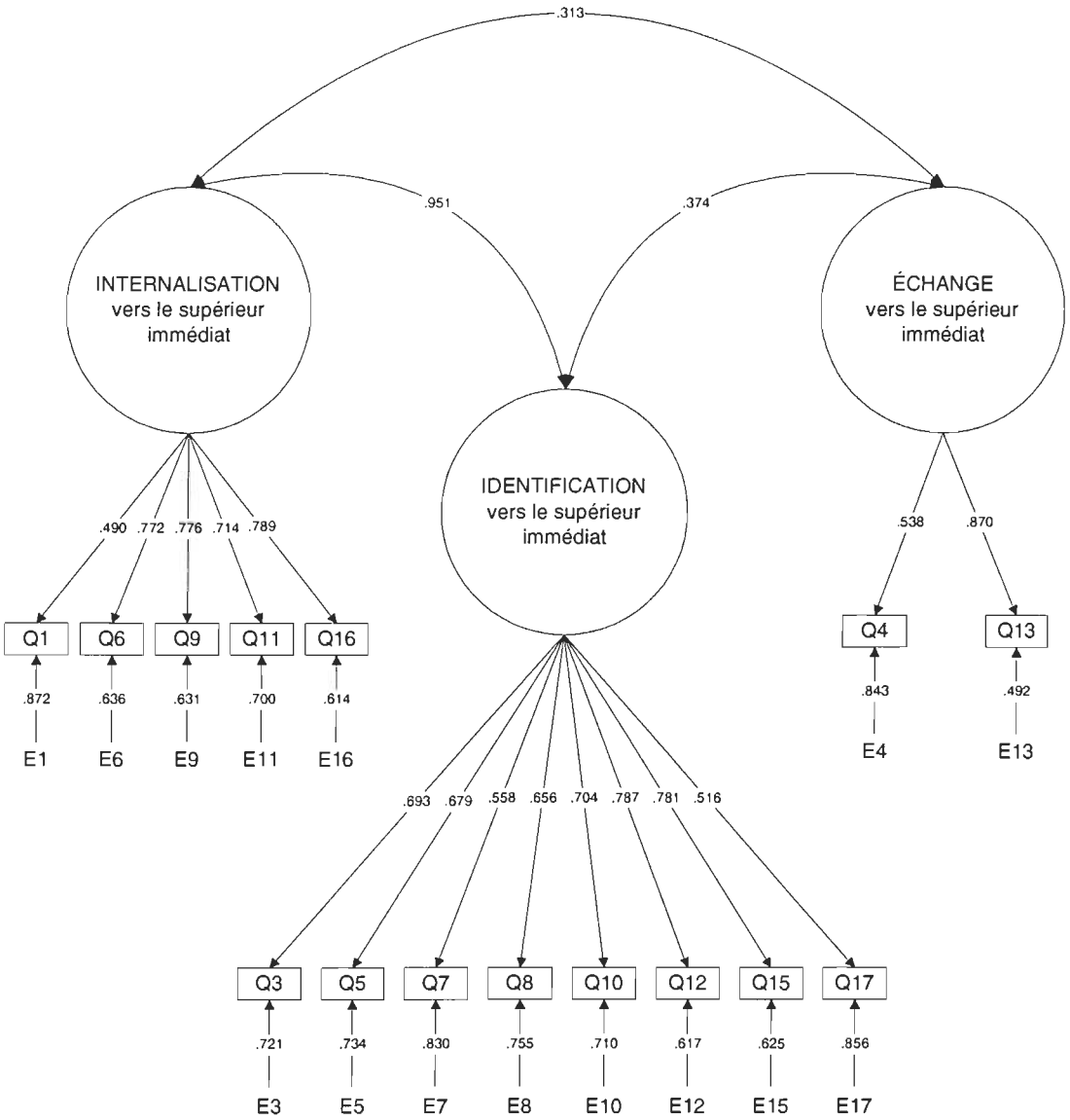


Figure 18. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 7 composé des trois bases mesurées avec les items sur le supérieur immédiat

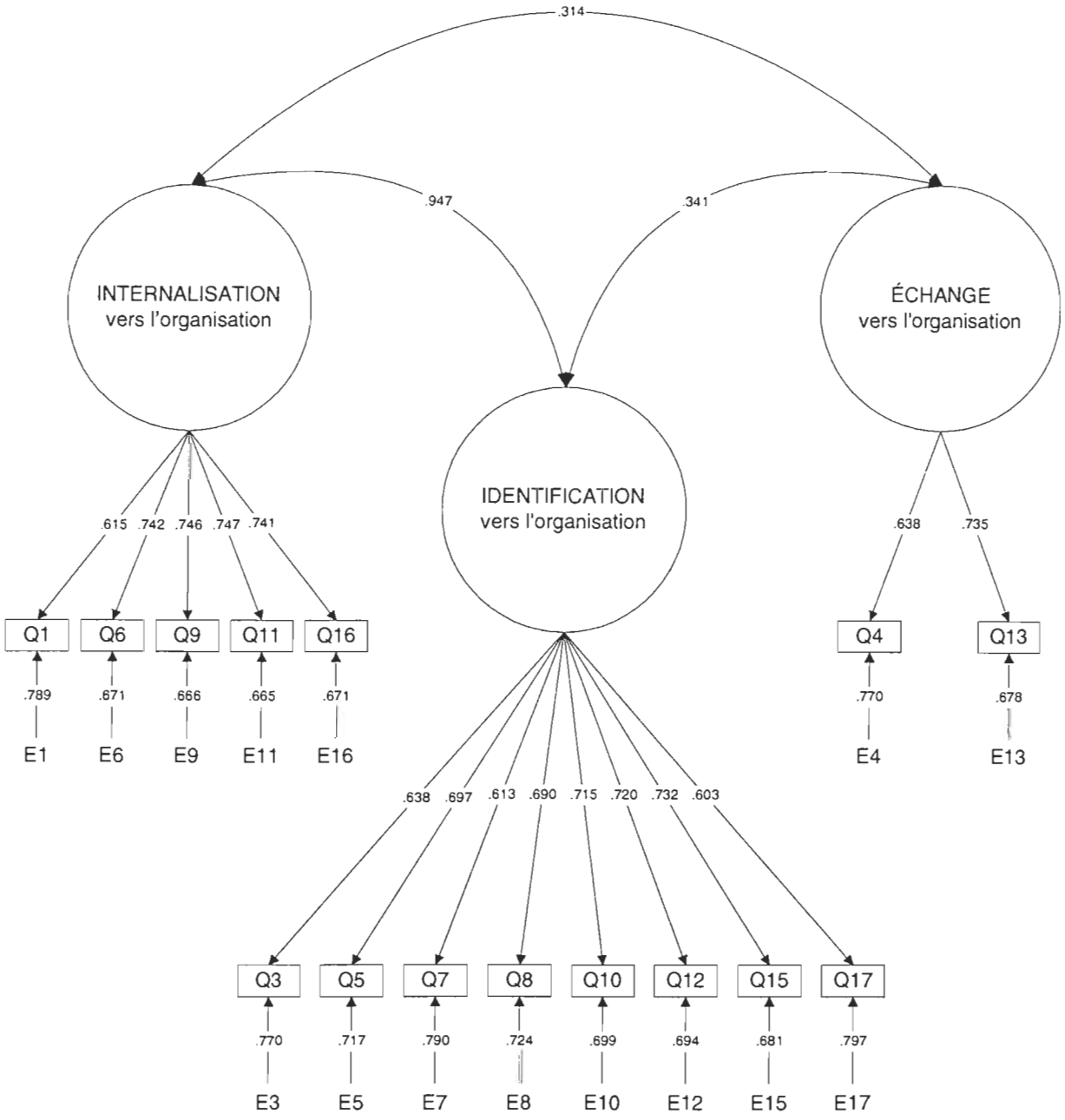


Figure 19. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le Modèle 8 composé des trois bases mesurées avec les items sur l'organisation

Chapitre IV

Discussion

L'objectif de l'étude consistait à vérifier la structure factorielle du questionnaire d'EO de Becker (1992). Pour ce faire, huit modèles ont été testés à l'aide d'analyses factorielles de type confirmatoire. Toutefois, dans un premier temps des analyses non paramétriques et paramétriques d'items ont été réalisées sur la base des théories modernes de la mesure afin de s'assurer que les analyses factorielles seraient effectuées auprès d'items valides ou à tout le moins fidèles.

L'analyse d'items effectuée à l'aide des logiciels Testgraf et Multilog a démontré que la qualité des quatre items composant la base échange n'était pas très bonne. En fait, les résultats obtenus démontrent notamment que les énoncés 2 et 14 ne présentent pas de bonnes courbes caractéristiques d'items. En d'autres mots, il appert que contrairement aux items 4 et 13, les énoncés 2 et 14 ne mesurent pas la notion de récompense à laquelle réfère la base d'échange. Ces résultats concordent avec ceux de Balfour et Weschler (1990) de même qu'avec ceux de Sutton et Harrison (1993) qui questionnent eux aussi la fidélité et la validité de l'échelle d'échange, telle qu'opérationnalisée par Becker (1992). Nos résultats renforcent également l'opinion de Becker et al. (1996) qui suggèrent d'écarter la base d'échange de leur recherche. Toutefois, il faudra sans doute planifier d'autres études portant spécifiquement sur cette échelle avant de conclure définitivement que cette dimension doit être retirée du construit d'EO. Par contre, ces résultats vont bien au-delà de ceux des études

précédentes en ce sens, qu'à notre connaissance, aucune autre étude n'a appliqué des techniques d'analyse d'items aussi sophistiquées pour vérifier la fidélité et la validité d'un questionnaire d'EO tel que celui élaboré par Becker (1992).

Par ailleurs, les résultats des analyses factorielles confirmatoires appuient les données d'études antérieures qui suggèrent de traiter le concept d'EO comme un concept multidimensionnel. En effet, la première analyse a démontré que les indices d'ajustement du Modèle 1 ne permettent pas d'accepter l'hypothèse voulant que le concept d'EO possède une structure unidimensionnelle. Ce résultat est d'autant plus significatif que l'analyse porte sur plus de 3 000 personnes.

Par ailleurs, le caractère fécond de nos interrogations sur la validité des différents types de modèles multidimensionnels de l'EO mérite d'être souligné. En premier lieu, les résultats de l'analyse de la conception de l'EO selon les quatre points de focalisation (comité de gestion, groupe de travail, supérieur immédiat et organisation) permet de croire que cette modélisation quadrifide n'est pas confirmée lorsque ce sont les items des bases d'échange et d'identification qui sont analysés, et que partiellement confirmée quand l'analyse porte sur les items de la base d'internalisation.

D'autre part, à la lumière des résultats obtenus, il est tout à fait plausible de prétendre que le modèle tridimensionnel (bases d'internalisation, d'échange et d'identification) est confirmé. En effet, les résultats démontrent que ce modèle est adéquat quels que soient les regroupements d'items analysés, c'est-à-dire ceux permettant de mesurer l'engagement envers le comité de gestion, le groupe de travail, le supérieur immédiat et l'organisation. Ainsi, tout porte à croire que cette structure factorielle de l'EO semble plus valide que celle représentée par les quatre points de focalisation.

Toutefois, les résultats démontrent que les bases d'internalisation et d'identification sont fortement corrélées. En effet, tel que rapporté par certains auteurs (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1990; 1991; Sutton & Harrison, 1993; Vanderberg, Self, & Seo, 1994), il semble difficile d'obtenir une mesure d'engagement organisationnel eu égard à la base d'internalisation qui soit différente de celle envers la base d'identification. En fait, même l'ajout par Becker (1992) de cinq nouveaux items à l'instrument d'O'Reilly et Chatman ne permet pas de distinguer psychométriquement ces deux concepts.

Bref, d'un point de vue pratique, l'instrument de Becker (1992) peut sembler lourd à utiliser. En effet, étant donné la complexité du concept d'EO, il semble extrêmement difficile de traiter simultanément l'ensemble des items. Les résultats de la présente étude démontre qu'il est préférable de traiter les items

en fonction des dimensions de l'EO pour obtenir des mesures conceptuelles plus spécifiques et, par conséquent, plus valides.

La force de cette recherche réside dans le fait qu'elle repose sur l'utilisation d'un échantillon de 3 037 sujets et de méthodes d'analyses de données très puissantes. D'un point de vue pratique, ce questionnaire pourra éventuellement contribuer à décrire empiriquement les différentes formes que prend l'EO vis-à-vis de chaque employé et évaluer à laquelle des composantes de l'organisation les individus sont le plus attachés. En outre, si l'instrument indique qu'un individu démontre un haut degré d'EO envers l'organisation, cela lui permettra d'outrepasser son insatisfaction reliée à un changement dans l'entreprise. Pour tous les gestionnaires, il est primordial de savoir quelle est la base de motivation d'un employé et envers quel entité l'employé est le plus engagé afin de pouvoir mieux gérer son personnel, et partant, diminuer son taux de roulement.

Les résultats de cette recherche constituent une contribution intéressante à la mesure du concept d'EO et ouvre la voie à d'autres types de recherche de ce genre. L'une des avenues de recherche possible serait de s'attaquer aux problèmes de colinéarité entre les bases d'identification et d'internalisation. De plus, d'autres études devraient se pencher sur le problème de la validité de la base d'échange.

Conclusion

Confrontés aux problèmes associés à la montée fulgurante des PME dans le milieu des affaires, les gestionnaires doivent s'attarder au moteur de leur entreprise, soit les ressources humaines, s'ils désirent percer le marché et demeurer compétitifs. Afin de contrer les problèmes reliés au degré d'engagement de leurs employés, les gestionnaires doivent pouvoir cibler la source des problèmes, afin de les diminuer ou les éliminer. L'instrument de mesure présenté dans cette étude est un moyen de mesurer et d'évaluer le degré d'engagement des employés dans l'organisation et ainsi permettre aux dirigeants de se donner un plan d'action pour remédier aux situations problématiques.

Le principal objectif de cette recherche visait à vérifier la structure factorielle d'un questionnaire d'EO, celui de Becker (1992), qui pourrait permettre aux dirigeants des PME d'avoir recours à un instrument de mesure d'EO valide et fidèle. Par le fait même, cette étude a démontré le caractère multidimensionnel de ce concept. L'intégration des bases et des points de focalisation ont permis une meilleure compréhension du concept et de la problématique pouvant en découler quoique des recherches plus poussées concernant les bases devront être poursuivies.

Références

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18.

Aoki, M. (1986). Horizontal versus vertical information structure of the firm. *American Economic Review*, *5*, 971-983.

Aryee, S., & Heng, L. J. (1990). A note on the applicability of an organizational commitment model. *Work and Occupations, 17*, 229-239.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Journal*, *14*, 20-39.

Bachelet, C. (1995). GRH et communication interne : quelle place dans les préoccupations des dirigeants de PMI. *Gestion 2000*, *11*, 181-202.

Balfour, D. L., & Weschler, B. (1990). Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences. *Review of Public Personnal Administration*, *10*, 23-40.

Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational* Behavior, *13*, 379-387.

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

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, *35*, 232-244

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, *39*, 464-482.

Becker, T. E., & Billing, R. S. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 177-190.

Benoît, C., & Rousseau, M.-D. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue internationale P.M.E., 3, 1,* 39-55.

Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equation program manual.* CA: Encino. Multivariate Software inc.

Bentler, P.M, & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*, 588-606.

Blau, G., Paul, A., & St-John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *42*, 298-314.

Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, *52*, 396-424.

Browne, M. W., & Cudek, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds), Testing structural equation models.* Newbury Park, CA: Sage.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, *19*, 533-546.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *80*, 468-478.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 245-261.

D'Amboise, G. (1989). *La PME canadienne: situation et défis*. Institut de recherches politiques et Les presses de l'Université Laval, Québec.

Des Roberts, G. (1990, 8 Septembre). Les deux tiers des PME québécoises gèrent mal leurs ressources humaines. *Journal Les Affaires, 35*, 23.

Dubuc, M., & Levasseur, P. (1996*). La PME dans tous ses états. Gérer les crises de l'entreprise.* Editions Transcontinental. Fondation de l'entrepreneurship, Montréal.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*, 370-380.

Durivage, A. (1992). *L'analyse de la culture organisationnelle*. Faculté d'administration, Université Ottawa.

Fabi, B., & Garand, D. J. (1994). L'acquisition des ressources humaines en PME. *Revue internationale P.M.E., 6*, 91-129.

Garand, D. J. (1992). *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): une synthèse de la documentation empirique.* Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.

Garand, D.-J., & D'Amboise, G. (1995). Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH: une priorité de gestion. *Revue Organisation, 5*, 1, 33-48.

Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. Cooper & I. Robinson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2.* NY: Wiley.

Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 10*, 488-503.

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*, 15-23.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygun, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, *115*, 176-189.

Hayduk, L. A. (1987). *Structural equation modeling with LISREL: Essentials and advances*. Baltimore: Johns Hopkins.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

Hrebiniack, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, *17*, 555-573.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One or many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, *37*, 1568- 1587.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: User's reference guide.* Chicago: Scientific Software.

Julien, P.-A. (1994). *Les PME: bilan et perspectives*. Paris. Les Presses Inter Universitaires et Economica.

Julien, P.-A., & Lafrance, C. (1983). Toward the formalization of "small is beautiful". Societal effectiveness versus economic efficiency. *Futures, 6,* 211-221.

Julien, P.-A., & Marchesnay M. (1990). Sur le dynamisme des petites entreprises dans les pays industrialisés. Vers un nouvel équilibre entre les petites et les grandes entreprises. *Piccola Impresa,1,* 3-21.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in otupian communities. *American Sociological Review*, *33*, 499-517.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 698-707.

Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, *38*, 537-554.

Lauzier, P. (1987). *Postes à combler dans le secteur de l'entreprise indépendante*. Montréal

Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin, 103*, 391-411.

Martin, Y. (1995). *Déterminants individuels et organisationnels de l'engagement organisationnel: une étude en contexte hospitalier Québécois*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and Continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 638-642.

Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *12*, 175-228.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuante commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 710-720.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 538-551.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, *8*, 486-500.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. NY: Academic Press.

Munene, J. C. (1995). Not on seat: An investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, *44*, 111- 222,

Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. *Human Relations*, *43*, 513-526,

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492-499

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*, 487-516.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80*, 151-176.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*, 603-609.

Ramsay, J. O. (1995). *TESTGRAF : A program for the graphical analysis of multiple choice test and questionnaire data.* Livre non-publié, McGill University, Montréal.

Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 361-378.

Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 36,* 210-224,

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, *10*, 465-476.

Reilly, N. P., & Orsak, C. L. (1990). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior, 39*, 311-330.

Salantik, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior.* Chicago, Il: St-Clair Press

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly, 16*, 142-150.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 76*, 637-643.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66*, 185-192.

Sutton, C. D., & Harrison, A. W. (1993). Validity assessment of compliance, identification, and internalization as dimensions of organizational commitment. *Educational and Psychological Measurement, 53*, 217-223.

Thissen, D. (1991). *Multilog (version 6)*. Mooresville, IN : Scientific Software.

Thompson, P. (1989). *Des compétences pour l'avenir. La petite entreprise et la formation professionnelle au Canada*. Toronto: Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

Tremblay, D.G. (1990). *L'emploi en devenir.* IQRC.

Vanderberg, R. J., Self, R. M., & Seo J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measure. *Journal of Management, 20*, 123-140.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. NY: Wiley.

Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, *42*, 265-281.

Weiner, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, *10*, 47-52.

Witting-Berman, U., & Lang, D. (1990). Organizational commitment and its outcomes: Differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organization-serving behaviors. *Work and Stress*, *4*, 167-177.

Yoon, J., Baker, M. R., & Ko, J. W. (1994). Interpersonal attachment and organizational commitment: Subgroup hypothesis revisited. *Human Relations, 47*, 329-351.

Appendices

Appendices A

Questionnaire sur l'engagement organisationnel

UESTIONNAIRE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL EN CONTEXTE HOSPITALIER QUÉBÉCOIS

Bruno Fabi (UQTR)

Yves Martin (UQTR)

JANVIER 1994

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire au niveau de la maîtrise en gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Cette recherche vise à évaluer le niveau de votre engagement à votre organisation de travail tout en circonscrivant quelques autres paramètres (satisfaction au travail, l'implication au travail et à l'emploi, la perception du climat organisationnel et le style de gestion). Ces données permettront de mieux orienter les actions futures en vue d'améliorer votre qualité de vie au travail.

Nous vous invitons à lire attentivement les énoncés. Encerclez le chiffre qui représente le plus précisément possible vos sentiments concernant chaque énoncé. Pour tous les énoncés, le genre masculin comprend le genre féminin.

Les renseignements recueillis seront considérés comme strictement confidentiels. À cet égard, aucune identité ne sera dévoilée par les chercheurs sous aucune considération. Afin de garantir cette confidentialité, seuls les questionnaires scellés sous enveloppe seront considérés. Il est donc important de bien sceller votre questionnaire dans l'enveloppe qui l'accompagne lorsque vous l'aurez complété.

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration à cet important projet de recherche qui se déploie au sein d'établissements de santé à travers le Québec.

SOUS-SECTION A: LE COMITÉ DE RÉGIE (GESTION) (VOIR LA DÉFINITION)

Encerclez la réponse qui représente le mieux vos sentiments.

1- Je suis totalement en désaccord
2- Je suis en désaccord
3- Je suis partiellement en désaccord
4- Je suis ni en accord, ni en désaccord
5- Je suis partiellement d'accord
6- Je suis d'accord
7- Je suis totalement d'accord

01. J'éprouverais moins d'attachement à l'égard du comité de régie si leurs valeurs étaient différentes.	1	2	3	4	5	6	7
02. Je ne vois aucune raison de fournir un surcroît d'efforts pour le comité de régie, à moins qu'il ne m'en récompense d'une façon ou d'une autre.	1	2	3	4	5	6	7
03. Quand quelqu'un critique le comité de régie, je le prends comme une insulte personnelle.	1	2	3	4	5	6	7
04. Je me dois d'adopter la bonne attitude si je veux être récompensé d'une façon ou d'une autre par le comité de régie.	1	2	3	4	5	6	7
05. Je me préoccupe beaucoup de ce que les autres pensent du comité de régie.	1	2	3	4	5	6	7
06. L'attachement que j'éprouve à l'égard du comité de régie se fonde principalement sur la similitude entre mes valeurs et celles du comité de régie.	1	2	3	4	5	6	7
07. Quand je parle du comité de régie, j'utilise habituellement «nous» au lieu de «ils».	1	2	3	4	5	6	7
08. Je considère les réussites du comité de régie comme étant mes propres réussites.	1	2	3	4	5	6	7
09. Depuis que j'ai commencé à occuper ce poste, mes valeurs personnelles et celles du comité de régie se ressemblent davantage.	1	2	3	4	5	6	7
10. Quand quelqu'un me fait l'éloge du comité de régie, je le prends comme un compliment personnel.	1	2	3	4	5	6	7
11. Les idées que le comité de régie défend sont importantes pour moi.	1	2	3	4	5	6	7

SOUS-SECTION A: LE COMITÉ DE RÉGIE (GESTION) (VOIR LA DÉFINITION) (suite)

Encerclez la réponse qui représente le mieux vos sentiments.

1- Je suis totalement en désaccord
2- Je suis en désaccord
3- Je suis partiellement en désaccord
4- Je suis ni en accord, ni en désaccord
5- Je suis partiellement d'accord
6- Je suis d'accord
7- Je suis totalement d'accord

12. Je dis à mes amis que je travaille pour un très bon groupe de cadres supérieurs.	1	2	3	4	5	6	7
13. Les efforts que je fournis à mon travail sont directement reliés aux récompenses que je peux obtenir du comité de régie.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ce que je pense secrètement du comité de régie, ne correspond pas à ce que j'en dis publiquement.	1	2	3	4	5	6	7
15. Je suis fier du comité de régie.	1	2	3	4	5	6	7
16. Je préfère le comité de régie à tout autre groupe à cause des idées qu'il défend, c'est-à-dire à cause de ses valeurs.	1	2	3	4	5	6	7
17. J'ai l'impression d'avoir une certaine influence auprès des membres du comité de régie.	1	2	3	4	5	6	7

SOUS-SECTION B : VOTRE GROUPE DE TRAVAIL (VOIR LA DÉFINITION)

01. J'éprouverais moins d'attachement à l'égard de mon groupe de travail si ses valeurs étaient différentes.	1	2	3	4	5	6	7
02. Je ne vois aucune raison de fournir un surcroît d'efforts pour mon groupe de travail, à moins qu'il ne m'en récompense d'une façon ou d'une autre.	1	2	3	4	5	6	7
03. Quand quelqu'un critique mon groupe de travail, je le prends comme une insulte personnelle.	1	2	3	4	5	6	7
04. Je me dois d'adopter la bonne attitude si je veux être récompensé d'une façon ou d'une autre par mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7

SOUS-SECTION B: VOTRE GROUPE DE TRAVAIL (VOIR LA DÉFINITION) (suite)

Encerclez la réponse qui représente le mieux vos sentiments.

1- Je suis totalement en désaccord
2- Je suis en désaccord
3- Je suis partiellement en désaccord
4- Je suis ni en accord, ni en désaccord
5- Je suis partiellement d'accord
6- Je suis d'accord
7- Je suis totalement d'accord

05. Je me préoccupe beaucoup de ce que les autres pensent de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7
06. L'attachement que j'éprouve à l'égard de mon groupe de travail se fonde principalement sur la similitude entre mes valeurs et celles de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7
07. Quand je parle de mon groupe de travail, j'utilise habituellement «nous» au lieu de «ils»	1	2	3	4	5	6	7
08. Je considère les réussites de mon groupe de travail comme étant mes propres réussites.	1	2	3	4	5	6	7
09. Depuis que j'ai commencé à occuper ce poste, mes valeurs personnelles et celles de mon groupe de travail se ressemblent davantage.	1	2	3	4	5	6	7
10. Quand quelqu'un me fait l'éloge de mon groupe de travail, je le prends comme un compliment personnel.	1	2	3	4	5	6	7
11. Les idées que mon groupe de travail défend sont importantes pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
12. Je dis à mes amis que je travaille pour un très bon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7
13. Les efforts que je fournis à mon travail sont directement reliés aux récompenses que je peux obtenir de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ce que je pense secrètement de mon groupe de travail ne correspond pas à ce que j'en dis publiquement.	1	2	3	4	5	6	7
15. Je suis fier de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7

SOUS-SECTION B: VOTRE GROUPE DE TRAVAIL (VOIR LA DÉFINITION) (suite)

Encerclez la réponse qui représente le mieux vos sentiments.

1- Je suis totalement en désaccord
2- Je suis en désaccord
3- Je suis partiellement en désaccord
4- Je suis ni en accord, ni en désaccord
5- Je suis partiellement d'accord
6- Je suis d'accord
7- Je suis totalement d'accord

16. Je préfère mon groupe de travail à tout autre groupe à cause des idées qu'il défend, c'est-à-dire à cause de ses valeurs.	1	2	3	4	5	6	7
17. J'ai l'impression d'avoir une certaine influence auprès de mon groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7

SOUS-SECTION C : VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT (VOIR LA DÉFINITION)

01. J'éprouverais moins d'attachement à l'égard de mon supérieur immédiat si ses valeurs étaient différentes.	1	2	3	4	5	6	7
02. Je ne vois aucune raison de fournir un surcroît d'efforts pour mon supérieur immédiat, à moins qu'il ne m'en récompense d'une façon ou d'une autre.	1	2	3	4	5	6	7
03. Quand quelqu'un critique mon supérieur immédiat, je le prends comme une insulte personnelle.	1	2	3	4	5	6	7
04. Je me dois d'adopter la bonne attitude si je veux être récompensé d'une façon ou d'une autre par mon supérieur immédiat	1	2	3	4	5	6	7
05. Je me préoccupe beaucoup de ce que les autres pensent de mon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5	6	7
06. L'attachement que j'éprouve à l'égard de mon supérieur immédiat se fonde principalement sur la similitude entre mes valeurs et celles de mon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5	6	7
07. Quand je parle de mon supérieur immédiat, j'utilise habituellement «nous» au lieu de «il».	1	2	3	4	5	6	7

SOUS-SECTION C : VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT (VOIR LA DÉFINITION) (suite)

Encerclez la réponse qui représente le mieux vos sentiments.

1- Je suis totalement en désaccord
2- Je suis en désaccord
3- Je suis partiellement en désaccord
4- Je suis ni en accord, ni en désaccord
5- Je suis partiellement d'accord
6- Je suis d'accord
7- Je suis totalement d'accord

08. Je considère les réussites de mon supérieur immédiat comme étant mes propres réussites.	1	2	3	4	5	6	7
09. Depuis que j'ai commencé à occuper ce poste, mes valeurs personnelles et celles de mon supérieur immédiat se ressemblent davantage.	1	2	3	4	5	6	7
10. Quand quelqu'un me fait l'éloge de mon supérieur immédiat, je le prends comme un compliment personnel.	1	2	3	4	5	6	7
11. Les idées que mon supérieur immédiat défend sont importantes pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
12. Je dis à mes amis que je travaille pour un très bon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5	6	7
13. Les efforts que je fournis à mon travail sont directement reliés aux récompenses que je peux obtenir de mon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ce que je pense secrètement de mon supérieur immédiat ne correspond pas à ce que j'en dis publiquement.	1	2	3	4	5	6	7
15. Je suis fier de mon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5	6	7
16. Je préfère mon supérieur immédiat aux autres à cause des idées qu'il défend, c'est-à-dire à cause de ses valeurs.	1	2	3	4	5	6	7
17. J'ai l'impression d'avoir une certaine influence auprès de mon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5	6	7

SOUS-SECTION D : L'ORGANISATION (VOIR LA DÉFINITION)

Encerclez la réponse qui représente le mieux vos sentiments.

1- Je suis totalement en désaccord
2- Je suis en désaccord
3- Je suis partiellement en désaccord
4- Je suis ni en accord, ni en désaccord
5- Je suis partiellement d'accord
6- Je suis d'accord
7- Je suis totalement d'accord

01. J'éprouverais moins d'attachement à l'égard de ce centre hospitalier si les valeurs de ce centre hospitalier étaient différentes.	1	2	3	4	5	6	7
02. Je ne vois aucune raison de fournir un surcroît d'efforts pour ce centre hospitalier, à moins qu'on ne m'en récompense d'une façon ou d'une autre.	1	2	3	4	5	6	7
03. Quand quelqu'un critique ce centre hospitalier, je le prends comme une insulte personnelle.	1	2	3	4	5	6	7
04. Je me dois d'adopter la bonne attitude si je veux être récompensé d'une façon ou d'une autre par mon entourage.	1	2	3	4	5	6	7
05. Je me préoccupe beaucoup de ce que les autres pensent de ce centre hospitalier.	1	2	3	4	5	6	7
06. L'attachement que j'éprouve à l'égard de ce centre hospitalier se fonde principalement sur la similitude entre mes valeurs et celles de ce centre hospitalier.	1	2	3	4	5	6	7
07. Quand je parle de ce centre hospitalier, j'utilise habituellement «nous» au lieu de «ils».	1	2	3	4	5	6	7
08. Je considère les réussites de ce centre hospitalier comme étant mes propres réussites.	1	2	3	4	5	6	7
09. Depuis que j'ai commencé à occuper ce poste, mes valeurs personnelles et celles de ce centre hospitalier se ressemblent davantage.	1	2	3	4	5	6	7
10. Quand quelqu'un me fait l'éloge de ce centre hospitalier, je le prends comme un compliment personnel.	1	2	3	4	5	6	7
11. Les idées que le centre hospitalier défend sont importantes pour moi.	1	2	3	4	5	6	7

SOUS-SECTION D : L'ORGANISATION (VOIR LA DÉFINITION) (suite)

Encerclez la réponse qui représente le mieux vos sentiments.

1- Je suis totalement en désaccord
2- Je suis en désaccord
3- Je suis partiellement en désaccord
4- Je suis ni en accord, ni en désaccord
5- Je suis partiellement d'accord
6- Je suis d'accord
7- Je suis totalement d'accord

12. Je dis à mes amis que je travaille pour une très bonne organisation.	1	2	3	4	5	6	7
13. Les efforts que je fournis à mon travail sont directement reliés aux récompenses que je peux obtenir de ce centre hospitalier.	1	2	3	4	5	6	7
14. Ce que je pense secrètement de ce centre hospitalier, ne correspond pas à ce que j'en dis publiquement.	1	2	3	4	5	6	7
15. Je suis fier de dire aux autres que je travaille dans ce centre hospitalier.	1	2	3	4	5	6	7
16. Je préfère cette organisation à toute autre à cause des idées qu'on y défend, c'est-à-dire des valeurs qu'on y véhicule.	1	2	3	4	5	6	7
17. J'ai l'impression d'avoir une certaine influence dans ce centre hospitalier plutôt que de n'être qu'un simple employé.	1	2	3	4	5	6	7

3. SATISFACTION AU TRAVAIL

Dans cette section, nous aimerions vous demander plus d'informations sur ce que vous ressentez par rapport à votre emploi. Encerclez la réponse qui représente le mieux vos sentiments.

1. Je suis totalement insatisfait
2. Je suis satisfait
3. Je suis partiellement insatisfait
4. Je suis ni insatisfait, ni satisfait
5. Je suis partiellement satisfait
6. Je suis satisfait
7. Je suis totalement satisfait

Dans mon emploi actuel, voici ce que je ressens à propos de :

01. La possibilité de se tenir occupé tout le temps.	1	2	3	4	5	6	7
02. La possibilité de travailler seul dans mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7

Appendice B

Guide d'administration du questionnaire

GUIDE D'ADMINISTRATION

DU QUESTIONNAIRE

SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

INTRODUCTION

Le présent guide vise à supporter les établissements de santé qui participent à la recherche sur l'engagement organisationnel en contexte hospitalier québécois.

Divisé en deux parties principales, ce guide vise à expliquer les diverses dimensions méthodologiques relatives à la sélection des individus participants à l'étude et, parallèlement, à fournir les directives particulières en regard de l'administration des questionnaires pour chacune des organisations associées à la cueillette de données.

Nous vous convions à lire attentivement ce guide d'administration. De fait, nous inclinons à penser que le respect de la chronologie séquentielle proposée ne pourra que faciliter les étapes préalables et concomitantes à la cueillette de données que vous aurez à organiser au sein de votre établissement.

Si des interrogations subsistent après la lecture de ce document, nous vous invitons à contacter les chercheurs afin de vous enquérir de toutes les précisions nécessaires. Incidemment, la qualité des résultats qui seront colligés dans votre rapport individualisé est largement tributaire de la rigueur méthodologique empruntée. Aussi convient-il que vous ne négligiez aucune étape du processus en cours.

Vous pourrez rejoindre les chercheurs à l'Université du Québec à Trois-Rivières au numéro de téléphone (819) 376-5080 entre 8h30 et 17 heures les lundi, mercredi et vendredi ou par télécopieur au (819) 376-5079 du lundi au vendredi de 8h30 à 17h00.

Section 1

Afin d'assurer la qualité scientifique de l'enquête, il convient d'avoir recours à un échantillon stratifié proportionnel qui prend en compte les trois facteurs suivants :

1. La catégorie occupationnelle : infirmier (ière), personnel clinique, personnel non clinique et médecin : seuls les médecins avec un statut de membre actif sont considérés dans le cadre de cette étude.

2. Le statut occupationnel : cadre, syndiqué, syndicable non syndiqué et travailleur autonome

3. Le statut d'emploi : temps complet, temps partiel et non détenteur de poste (N.D.P.)

Pour obtenir ce profil échantillonnal proportionnel, il importe de définir certains ratios et variables en concordance avec votre profil organisationnel. Nous vous convions donc à définir vos ratios individualisés, par le biais des quelques étapes suivantes.

A. Détermination des variables et des ratios organisationnels

1. Variables

A = Nombre total de médecins actifs= _____ (A)

B = Nombre total d'employés (excluant les médecins) = _____ (B)

C = Nombre total de personnel clinique = _____ (C)

D = Nombre total d'infirmier (ière) = _____ (D)

E = Nombre total de personnel non-clinique = _____ (E)

F = Nombre total de sujets éligibles = (A + B) =_____+ _____ =_____(F)

G = Nombre total de questionnaires = _____ (G)

2. Ratios

i) Catégorie occupationnelle

H = Personnel clinique / Personnel total = C / B = _____ = _____(H)

I = Personnel infirmier(ière) / Personnel total = D / B = _____ = _____(I)

J = Personnel non clinique / Personnel total = E / B = _____ = _____(J)

ii) Statut occupationnel

K = Nombre total de cadres / B = _____ = _____(K)

L = Nombre total de personnel syndicable, non syndiqué / B = _____ = _____(L)

M = Nombre total de syndiqués / B = _____ = _____(M)

iii) Statut d'emploi

N = $\frac{\text{Nombre total de temps complets}}{B}$ = _____ = _____ (N)

O = $\frac{\text{Nombre total de temps partiels}}{B}$ = _____ = _____ (O)

P = $\frac{\text{Nombre total de non-détenteurs de poste}}{B}$ = _____ = _____ (P)

B. Détermination du nombre de questionnaires à distribuer selon la catégorie occupationnelle

Nombre de questionnaires pour les médecins = $\frac{A}{F}$ X G = _____ X _____ = _____

Nombre de questionnaires pour le personnel clinique = $\frac{C}{F}$ X G = _____ X _____ = _____

Nombre de questionnaires pour les infirmiers(ières) = $\frac{D}{F}$ X G = _____ X _____ = _____

Nombre de questionnaires pour le personnel non clinique = $\frac{E}{F}$ X G = _____ X _____ = _____

C. Stratification de l'échantillon

Il importe de définir le nombre de répondants au questionnaire selon le profil de stratification privilégié. Pour ce faire, nous vous exposerons dans un premier temps l'ensemble des strates à considérer et les formules mathématiques afférentes pour y arriver, puis, nous donnerons un exemple d'application afin de permettre une application pratique de ces formules simples.

1. Identification de chacune des strates de l'échantillon et détermination du nombre de questionnaires à distribuer dans chacune de ces dernières

Identification de la strate	Formule	Nb requis
1. Médecins actifs	$\frac{A}{F} \times G \times ___ \times ___$	= _____
2. Personnel clinique, cadre à temps complet	H x K x N x G ___ x ___ x ___ x ___	= _____
3. Personnel clinique, cadre à temps partiel	H x K x O x G ___ x ___ x ___ x ___	= _____
4. Personnel clinique, syndicable, non syndiqué, à temps complet	H x L x N x G ___ x ___ x ___ x ___	= _____

Identification de la strate	Formule	Nb requis
5. Personnel clinique, syndicable, non-syndiqué à temps partiel	H x L x O x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	
6. Personnel clinique, syndicable, non-syndiqué, N.D.P.	H x L x P x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	
7. Personnel clinique, syndiqué à temps complet	H x M x N x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	
8. Personnel clinique, syndiqué à temps partiel	H x M x O x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	
9. Personnel clinique, syndiqué, N.D.P.	H x M x P x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	
10. Personnel infirmier, cadre à temps complet	I x K x N x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	
11. Personnel infirmier, cadre à temps partiel	I x K x O x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	
12. Personnel infirmier, syndiqué à temps complet	I x M x N x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	
13. Personnel infirmier, syndiqué à temps partiel	I x M x O x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	
14. Personnel infirmier, syndiqué, N.D.P.	I x M x P x G ___ x ___ x ___ x ___ = _____	

Identification de la strate	Formule	Nb requis
15. Personnel non-clinique, cadre à temps complet	J x K x N x G ___ x ___ x ___ x ___ =	_____
16. Personnel non-clinique, cadre à temps partiel	J x K x O x G ___ x ___ x ___ x ___ =	_____
17. Personnel non-clinique, syndicable, non syndiqué, à temps complet	J x L x N x G ___ x ___ x ___ x ___ =	_____
18. Personnel non clinique, syndicable, non-syndiqué à temps partiel	J x L x O x G ___ x ___ x ___ x ___ =	_____
19. Personnel non- clinique, syndicable, non-syndiqué, N.D.P.	J x L x P x G ___ x ___ x ___ x ___ =	_____
20. Personnel non-clinique, syndiqué à temps complet	J x M x N x G ___ x ___ x ___ x ___ =	_____
21. Personnel non-clinique, syndiqué à temps partiel	J x M x O x G ___ x ___ x ___ x ___ =	_____
22. Personnel non-clinique, syndiqué, N.D.P.	J x M x P x G ___ x ___ x ___ x ___ =	_____

Afin de faciliter la mise en oeuvre de cette opération, nous illustrons maintenant par un exemple d'application, l'usage des formules qui vous conduiront à identifier le nombre de questionnaires qui devront être administrés pour chacune des 22 strates recencées. Comme cette opération se veut très mécaniste, nous nous limiterons à une catégorie occupationnelle pour illustrer notre propos.

Exemple d'application pour la détermination du nombre d'infirmiers (ières) pour chacune des strates de cette catégorie occupationnelle

Nombre total d'employés	=	B	=	400
Nombre total d'infirmières	=	D	=	100
Nombre total de questionnaires	=	G	=	100
Ratio d'infirmier(ière)/ personnel total	=	I	=	0,25
Ratio de personnel cadre	=	K	=	0,10
Ratio de personnel syndiqué	=	M	=	0,80
Ratio personnel à temps complet	=	N	=	0,41
Ratio personnel à temps partiel	=	O	=	0,50
Ratio personnel N.D.P.	=	P	=	0,09

Appliquons maintenant ces données aux formules appropriées :

Identification de la strate	Formule	Nb requis
10. Personnel infirmier, cadre à temps complet	I x K x N x G 0,25 x 0,10 x 0,41x 100 = 1,03 = 2	
11. Personnel infirmier, cadre à temps partiel	I x K x O x G 0,25 x 0,10 x 0,50 x 100 = 1,25 = 2	
12. Personnel infirmier, syndiqué à temps complet	I x M x N x G 0,25 x 0,80 x 0,41 x 100 = 8,2 = 9	
13. Personnel infirmier, syndiqué à temps partiel	I x M x O x G 0,25 x 0,80 x 0,50 x 100 = 10 = 10	
14. Personnel infirmier, syndiqué, N.D.P.	I x M x P x G 0,25 x 0,80 x 0,09 x 100 = 1,8 = 2	

Total du nombre de personnel infirmier participant I x G = 0,25 x100 = 25 — 25

Comme vous le constatez, il est important de prendre note que vous **devez arrondir toute décimale obtenue suite aux multiplications contenues dans les formules, au nombre entier suivant.**

Précisons que le nombre total réel obtenu, lors de la détermination du nombre de questionnaires à distribuer dans chacune des strates peut différer légèrement du nombre total théorique. Ceci s'explique d'une part, par l'arrondissement des nombres et d'autre part, par l'élimination volontaire de certaines strates théoriques probablement non existantes dans la majorité des établissements (exemple : infirmiers (ières) syndicables non syndiqués). Conséquemment, nous avons prévu cette éventualité en vous faisant parvenir un nombre supplémentaire de questionnaires.

2. Sélection aléatoire des sujets au sein de chacune des strates de l'échantillon

A) À partir de la liste de médecins (membres actifs), du personnel clinique, du personnel infirmier(ière), et du personnel non clinique diviser chacune des listes respectives par groupe de dix (10) individus (exemple : 1 à 10, 11 à 20, 21 à 30, etc.). Afin d'illustrer cette opération, voici trois exemples :

MÉDECINS (MEMBRES ACTIFS)

Numéro de permis	Nom
189056	Boucher, M.
189346	Bourgeois, A
156788	Delisle, C.
176855	Lafontaine, B.
175443	Lamarre, C.
166789	Lapointe, Y.
178011	Marcotte, D.
192303	Milot, P
191013	Monn, J.
164200	Paquin, S.
187098	Poirier, L.
176321	Ricard, B.
180123	St-Ours, G.
168012	Vaugeois, D.

PERSONNEL INFIRMIER

Numéro d'employé	Nom
111	Adam, C.
123	Amyot, L.
467	Anctyl, G.
143	Anderson, J.
858	Andrews, J.
345	Bani, L.
525	Baron, S.
445	Beaudoin, M.
223	Chaput, H.
367	Chaput, P
443	DeBlois, D.
558	Dupré, A.
645	Genest, I.
725	Hill, M.

PERSONNEL CLINIQUE

Numéro d'employé	Nom
011	Allard, J.
023	Arcand, P
237	Beaudet, N.
870	Biron, M.
534	Caron, L.
278	Cotnoir, L.
866	Cyrenne, K.
296	Demers, D
448	Gravel, C.
689	Hamel, P.
263	Lamy, J P.
520	Lemaire, C.
999	Lemire, D.
506	Marcotte, S.

B) Choissiser au hasard un nombre entre 1 et 10.

C) Cocher le numéro d'employé correspondant au nombre sélectionné dans chaque groupe de dix individus.

Par exemple vous choisissez au hasard le nombre 3. Ainsi, vous devrez cocher le troisième numéro de chaque groupe de 10 numéros.

PERSONNEL INFIRMIER

	Numéro d'employé	Nom
	111	Adam, C.
	123	Amyot, L.
x	467	Anctyl, G.
	143	Anderson, J.
	858	Andrews, J.
	345	Bani, L.
	525	Baron, S.
	445	Beaudoin, M.
	223	Chaput, H.
	367	Chaput, P
	443	DeBlois, D.
	558	Dupré, A.
x	645	Genest, I.
	725	Hill, M.

Ainsi donc, les sujets retenus pour l'étude seront dans ce cas, ceux correspondant au troisième nombre de chaque groupe de dix (10) individus (exemple : 3,13,23,33,etc.).

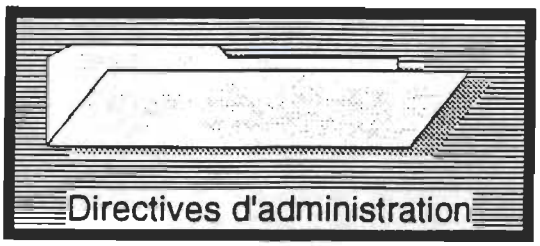
D) Si vous n'avez pas obtenu le nombre suffisant de sujets dans chacune des catégories occupationnelles (médecins, personnel clinique, infirmier et non-clinique), répéter ce processus en choisissant au hasard un **autre** nombre entre 1 et 10.

E) Utiliser ce processus de sélection jusqu'à ce que vous obteniez le nombre suffisant de sujets dans chacune des catégories occupationnelles.

F) Pour chacune des catégories occupationnelles, analyser le profil individuel de chaque sujet retenu et combler chacune des vingt-deux (22) strates de l'échantillon.

G) Si le nombre de sujets pour certaines strates s'avère insuffisant, recommencer le processus décrit aux étapes B à F.

Section 2



A. Principes généraux

1. Il est fondamental que chaque intervenant au dossier soit sensibilisé au fait que les renseignements recueillis sont **strictement confidentiels**. Afin de garantir cette confidentialité, seuls les questionnaires scellés seront considérés.

2. Toute la logistique qui entoure l'administration du questionnaire est sous **l'entière responsabilité** de l'établissement.

3. Les questionnaires doivent être administrés aux individus sélectionnés selon la méthode de stratification proportionnelle aléatoire exposée à la section 1 du présent guide **entre le 31 janvier 1994 et le 11 février 1994 au plus tard.**

4. L'ensemble des questionnaires complétés doivent être acheminés aux chercheurs, en **un seul envoi, au plus tard le 15 février 1994**.

B. Directives spéfiques pour l'administration du questionnaire

La gestion de l'administration du questionnaire étant la responsabilité de chaque établissement, il est essentiel de préciser que les voies empruntées pour faire compléter les questionnaires au sein de chaque établissement demeureront un choix local.

Globalement, deux options s'offrent aux établissements pour procéder à l'administration du questionnaire. La première constitue l'utilisation de séances collectives d'administration du questionnaire et la seconde peut prendre la forme de remise individuelle des questionnaires.

À notre avis, la première formule présente plus d'avantages :

1. Standardisation des consignes d'administration

2. Réduction significative du nombre d'interventions auprès des répondants et du temps de gestion requis pour l'administration des questionnaires

3. Obtention d'un **meilleur taux de participation** (important pour l'analyse de vos données institutionnelles)

4. Possibilité d'assurer un support aux répondants lors de l'administration du questionnaire

Par ailleurs, il est peu probable d'escompter que tous les répondants puisssent participer aux séances collectives. La deuxième formule (remise individuelle) demeure donc pertinente en complément de la première.

Directives à donner aux répondants lors de l'administration en séance collective

1. Regrouper en quelques groupes en fonction de la taille organisationnelle, du type d'activités de l'établissement et du quart de travail, les individus sélectionnés pour participer à l'étude sur leur temps de travail (temps moyen du pré-test : 45 minutes).

2. Distribuer à chaque répondant un questionnaire et consigner sur vos listes le nom des individus ayant reçu un questionnaire.

3. Inviter les participants à ouvrir le questionnaire à la page 1.

4. Lire avec eux la page 1 et insister sur le 4e paragraphe relatif à la confidentialité et l'importance de bien sceller l'enveloppe qui ne sera ouverte que par les chercheurs.

5. Préciser qu'il n'y a aucune limite de temps pour compléter le questionnaire.

6. Donner la directive que les participants doivent répondre spontanément. Il ne s'agit pas d'un test.

7. Demander aux participants de répondre immédiatement à la question K de la section 9 : code du secteur d'activités à l'aide de la **liste de codes** qui accompagne le questionnaire.

8. Ensuite, donner la directive de commencer à répondre à la première section : l'engagement envers le centre hospitalier.

9. Si des questions se posent en cours de route, l'animateur se déplacera pour aider les répondants.

10. Lorsque le questionnaire est complété, préciser aux répondants de bien sceller l'enveloppe et de la déposer sur la table de l'animateur.

Directives à donner aux répondants lors de la remise individuelle du questionnaire

1. Distribuer à chaque répondant un questionnaire et consigner sur vos listes le nom des individus ayant reçu un questionnaire. En ce qui concerne les médecins, nous vous suggérons **de mandater le directeur des services professionnels à distribuer les questionnaires** aux médecins sélectionnés par le processsus décrit à la section "**Sélection des sujets**".

2. Inviter les répondants à bien lire le questionnaire à la page 1.

3. Insister sur le 4e paragraphe relatif à la confidentialité et l'importance de bien sceller l'enveloppe qui ne sera ouverte que par les chercheurs.

4. Préciser qu'il n'y a aucune limite de temps lorsqu'ils complètent le questionnaire. Toutefois, le répondant doit le retourner avant le **8 février 1994.** Ceci vous laisse quelques jours pour les relances potentielles qui devront être faites.

5. Donner la directive que les participants doivent répondre spontanément. Il ne s'agit pas d'un test.

6. Pour faciliter la tâche aux participants, leur demander de répondre immédiatement à la question K de la section 9 : code du secteur d'activités à l'aide dela liste de codes qui accompagne le questionnaire. Cette étape **ne s'applique pas aux médecins.**

7. Lorsque le questionnaire est complété, préciser aux répondnats de bien sceller l'enveloppe et la remettre à la personne responsable de la cueillette de données (exemple : Directeur des ressources humaines).

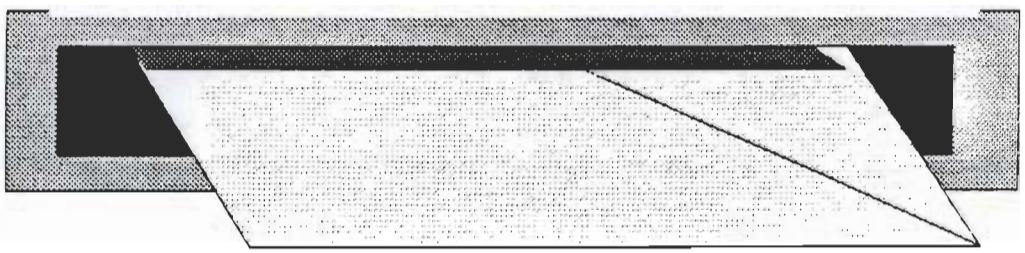
Directives à la personne responsable de la cueillette des données

1. Regrouper l'ensemble des questionnaires complétés de votre établissement dans une boîte résistante.

2. Insérer dans une enveloppe séparée, le profil organisationnel qui vous a été acheminé afin de recueillir les informations utiles concernant votre établissement.

3. Insérer cette enveloppe dans la boîte contenant les questionnaires et adresser le tout à :

M. Bruno Fabi
Université du Québec à Trois- Rivières
Département d'administration et d'économique
C.P. 500
Trois- Rivières, Québec
G 9 A - 5 H 7



4. Acheminer le tout **au plus tard le 15 février 1994.**