

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

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
YVES MARTIN

DÉTERMINANTS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS DE
L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE ÉTUDE
EN CONTEXTE HOSPITALIER QUÉBÉCOIS

FÉVRIER 1995

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.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iv
REMERCIEMENTS	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	xi
CHAPITRE I - INTRODUCTION	1
CHAPITRE II - CONTEXTE THÉORIQUE	19
Distinctions relatives aux concepts d'implication et d'engagement	19
Fondements théoriques de l'E.O.	33
Processus de développement de l'E.O.	43
Nature des variables liées à l'E.O.....	48
Identification des facteurs de contingence de l'E.O.	49
Hypothèses	90
CHAPITRE III - DESCRIPTION DE L'EXPÉRIENCE	101
Population étudiée	102
Procédure de cueillette de données	105
Instruments de mesure	107
CHAPITRE IV - ANALYSE DES RÉSULTATS	124
Présentation des résultats	125
Interprétation des résultats	158
CHAPITRE V - RÉSUMÉ ET CONCLUSION	191
RÉFÉRENCES	204

ANNEXES

A :	Caractéristiques de la population	228
B :	Instruments de mesure	235
C :	Guide d'administration	265
D :	Questionnaire pour l'identification du profil organisationnel	283

SOMMAIRE

Le système de santé du Québec connaît, comme celui de bon nombre de provinces canadiennes, une croissance soutenue de ses frais d'exploitation. Menacé par l'endettement catastrophique des gouvernements, ce système complexe doit maintenant faire face à des virages majeurs. À cet égard, le déploiement de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux (Loi 120) et du défi «Qualité-Performance» posent manifestement les jalons d'un tournant radical qui devra conduire à rien de moins que la reconfiguration des services de santé au Québec.

Dans un secteur où plus de 78 % des dépenses sont engagées pour les ressources humaines, il est clair que la réalisation de cette reconfiguration devra passer par la mise à profit de ces ressources. On se doit de mobiliser chaque travailleur à contribuer en priorité à la mission, aux buts et aux valeurs des organisations de santé et à utiliser son intelligence de même que sa créativité pour trouver de nouvelles façons de faire. Dès lors, la pertinence de s'attarder au concept d'engagement organisationnel (E.O.) prend toute son importance.

La présente étude vise à continuer l'exploration de ce concept en vue d'identifier les facteurs de contingence qui influencent l'E.O. et de vérifier la pertinence de considérer les bases (O'Reilley & Chatman, 1986) et les points de focalisation (Reichers, 1985) pour mieux comprendre l'E.O.

Pour ce faire, nous élaboré 16 hypothèses regroupées en quatre blocs, à partir d'un modèle heuristique de contingence. Le premier bloc est constitué de quatre hypothèses qui

proposent l'existence de relations entre l'E.O. et diverses variables individuelles alors que le second bloc, composé de six hypothèses, vise à vérifier l'existence de relations entre certaines variables organisationnelles et la variable dépendante de cette étude. Le troisième bloc, quant à lui, est composé de cinq hypothèses qui concernent directement les bases et les points de focalisation de l'E.O. Enfin, le dernier de ces quatre blocs repose sur une seule hypothèse qui propose une relation positive entre la satisfaction au travail et l'E.O. Pour vérifier ces hypothèses, cette étude s'appuie sur une banque de données constituée de 3 037 répondants répartis à travers 22 établissements de santé du Québec.

En ce qui a trait aux hypothèses liées aux variables individuelles et organisationnelles, nos résultats ont permis de confirmer huit des dix hypothèses. En définitive, les résultats de cette étude confirment l'existence d'une relation positive et significative entre d'une part, l'implication au travail, l'implication à l'emploi, l'internalité du lieu de contrôle, le niveau hiérarchique, l'initiation de la structure, les comportements de considération et le climat organisationnel et d'autre part, le degré d'E.O. Inversement, nos résultats révèlent l'existence d'une relation négative et significative entre d'une part, le stress lié au rôle, la taille organisationnelle, la taille départementale et d'autre part, le degré d'E.O.

Par ailleurs, la vérification des hypothèses relatives aux bases de l'E.O. nous a permis de confirmer deux des quatre hypothèses. À cet égard, les résultats de cette étude permettent de mettre en relief l'importance de développer l'identification et l'internalisation des travailleurs, celles-ci étant associées à des attitudes positives du travail à savoir la satisfaction au travail et une faible intention de quitter. En regard des points de focalisation,

cette étude a permis de démontrer que l'engagement est mieux expliqué lorsqu'on considère l'existence de points de focalisation. À cet égard, nous avons relevé une probable hiérarchie du degré d'engagement. Il ressort que le groupe de travail constitue le point de focalisation envers lequel les travailleurs s'engagent le plus, suivi dans l'ordre, de l'organisation comme entité, du supérieur immédiat et du comité de régie.

Enfin, une dernière contribution de cette étude réside dans l'identification de trois variables organisationnelles qui, à elles seules, expliquent près de 50% de la variance de l'E.O. Il s'agit de l'implication à l'emploi, de la perception du leadership du supérieur immédiat et du climat organisationnel. À ce dernier chapitre, nos résultats indiquent que les comportements des supérieurs et le processus de prise de décision s'avèrent les deux dimensions du climat organisationnel qui expliquent le plus de variance du degré d'E.O.

REMERCIEMENTS

L'auteur désire exprimer sa profonde reconnaissance à son directeur de recherche, docteur Bruno Fabi, professeur titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières, à qui il est redevable d'une assistance constante et éclairée.

Il convient également de remercier docteur Pierre Valois, professeur agrégé à l'Université du Québec à Trois-Rivières, dont la disponibilité et l'appui ont grandement facilité la réalisation de cette recherche.

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1	Matrice d'intercorrélations	127
2	Coefficients de fidélité de l'E.O., des points de focalisation et des bases de l'engagement	130
3	Coefficients de fidélité de l'intention de quitter, la satisfaction au travail, l'implication au travail, l'implication à l'emploi, le lieu de contrôle, le climat organisationnel et ses dimensions constitutives, la perception du supérieur immédiat et la perception du rôle	131
4	Moyennes et écarts-types de l'E.O., de l'engagement envers les points de focalisation, des bases de l'engagement, de l'implication au travail et à l'emploi, de la satisfaction au travail, du climat organisationnel et des intentions de quitter	133
5	Matrice d'intercorrélations entre les variables sociodémographiques et l'E.O.	136
6	Comparaison des moyennes et écarts-types de l'E.O., de l'engagement envers les points de focalisation, de la satisfaction au travail et du climat organisationnel en fonction de la taille organisationnelle	139
7	Régression multiple hiérarchique des bases prédictives des intentions de quitter	142
8	Régression multiple hiérarchique des bases prédictives de la satisfaction au travail	143

9	Régression multiple hiérarchique des points de focalisation prédictifs des intentions de quitter	144
10	Régression multiple hiérarchique des points de focalisation prédictifs de la satisfaction au travail.....	145
11	Régression multiple hiérarchique des variables prédictives de l'engagement envers le comité de régie.....	149
12	Régression multiple hiérarchique des variables prédictives de l'engagement envers le groupe de travail	150
13	Régression multiple hiérarchique des variables prédictives de l'engagement envers le supérieur immédiat	151
14	Régression multiple hiérarchique des variables prédictives de l'engagement envers l'organisation	152
15	Régression multiple hiérarchique des variables prédictives de l'engagement organisationnel.....	155
16	Répartition des répondants par établissement	228
17	Répartition des répondants selon le sexe	229
18	Répartition des répondants salariés en fonction de la formation académique.....	230
19	Répartition des répondants selon la catégorie occupationnelle.....	231

20	Répartition des répondants selon le niveau hiérarchique	232
21	Répartition des répondants selon le statut occupationnel.....	233
22	Répartition des répondants selon le quart de travail.....	234

LISTE DES FIGURES

Figures

1	Schéma d'intégration du comportement de l'individu au travail (Pettersen et Jacob, 1992)21
2	Modèle d'engagement comportemental simplifié (Hulin, 1991)25
3	Modèle de contingence de l'engagement organisationnel.....52
4	Modèle expérimental.....92

CHAPITRE I

INTRODUCTION

En cette fin de XX^e siècle, marquée par la mondialisation des marchés et par la multiplication des idées (Urli, 1993), on assiste à une métamorphose significative de la structure de la demande des biens et services dans le domaine privé et public (D'Ambroise, 1989). Cette évolution transitionnelle de la demande affecte particulièrement le secteur de la santé et des services sociaux. À cet égard, divers facteurs d'ordre macro-économique et sociétal se maillent au sein de ce système ouvert pour influencer de manière concomitante ce processus évolutif. On n'a qu'à penser au ralentissement de la croissance économique, à la transformation du marché du travail, au taux élevé de chômage, à l'émergence de nouvelles formes de pauvreté, à la transformation de la famille (monoparentalité, divorce, reconstitution de nouveaux noyaux familiaux), au mouvement féminin vers l'égalité, à la baisse de la natalité, à la composition de plus en plus multiethnique de la population, à l'émergence de nouvelles solidarités communautaires (Rochon, 1988) de même qu'à l'augmentation significative de l'espérance de vie des deux derniers siècles (Renaud, 1990) et des maladies chroniques dégénératives (M.S.S.S., 1992) pour saisir davantage l'essence même de cette mutation profonde de la demande. Il importe d'autant de mettre en relief, en cette matière, l'inexorable impact du vieillissement de la population. De fait, on peut croire que ce sera l'une des tendances qui générera le plus d'impact sur la demande de services de santé (M.S.S.S, 1990).

Confronté à ces transformations rapides que la société québécoise a connues au cours des vingt dernières années (Rochon, 1988), le système de santé du Québec connaît, comme

celui de bon nombre de provinces canadiennes, une croissance soutenue de ses frais d'exploitation (AHQ, 1990; Conseil du trésor, 1993; M.S.S.S., 1992). Alors qu'en 1987-1988 les ressources affectées aux domaines de la santé et de l'adaptation sociale constituaient 29 % des dépenses du budget québécois, en 1992-1993 cette proportion se hissait à plus de 31,4 % (M.S.S.S., 1993). En réalité, les dépenses de 1989-1990 à 1992-1993 ont progressé de 4, 1 points de pourcentage de plus que l'inflation. À ce chapitre, les sommes investies pour les ressources humaines dans le réseau de la santé et des services sociaux comptaient, en 1992-1993, pour 78 % des dépenses de ce secteur et représentaient près de 10 milliards de dollars annuellement, si l'on inclut la rémunération des professionnels et des salariés, soit 24,5 % de toutes les dépenses gouvernementales (Gagné, 1993).

En substance, les dépenses engagées dans le domaine de la santé et de l'adaptation sociale ont crû plus rapidement que les dépenses gouvernementales entre 1980-1981 et 1988-1989, soit à un rythme de 1,9 % par année. En fait, les dépenses en matière de santé et de services sociaux, qui représentaient en 1988-1989 6,63 % du produit intérieur brut (P.I.B.) du Québec, grimpaient à 8 % du P.I.B. en 1992-1993. Virtuellement, les indicateurs économiques sonnent le glas en 1988-1989 alors qu'on assiste en même temps à une progression de 3,1 % en sus de l'indice des prix à la consommation (I.P.C.) et des dépenses gouvernementales en matière de santé de même qu'à une baisse en termes réels de -1,7% du P.I.B. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater que le principal problème des finances québécoises (si l'on exclut l'aide sociale) se fonde largement sur l'explosion des dépenses engagées en matière de santé (Gagné, 1993).

Ce n'est certes pas la récession du début des années 90, caractérisée par une implacable diminution de la croissance des revenus et par une hausse des dépenses gouvernementales (Conseil du trésor, 1993), qui aide à la résolution de cette problématique. Parallèlement, le gel des transferts fédéraux, particulièrement en matière de santé, et le coût du service de la dette publique en progression constante ne contribuent certes pas à faciliter les choix en ce qui a trait à l'allocation des ressources de l'État.

Dans ce réseau où les coûts progressent sans cesse depuis l'instauration des recommandations de la Commission Castonguay-Nepveu (Gagné, 1993; Les finances publiques du Québec, 1993; M.S.S.S., 1989), les responsables politiques sont maintenant confrontés à privilégier des orientations rationnelles afin de contenir et de restreindre l'évolution des coûts induits par ce système étatique sophistiqué (Aucoin, 1981; Brunelle, 1986). D'ores et déjà, on constate de façon claire, dans les orientations budgétaires, que le gouvernement du Québec vise à restreindre les crédits pour l'année 1993-1994 à 12,7 milliards de dollars pour le secteur de la santé et des services sociaux. Une réduction de l'ensemble des dépenses de l'appareil étatique de 1 800 millions par an, pendant cinq ans, constitue dorénavant la cible à atteindre (Les finances publiques du Québec, 1993). Inexorablement, le secteur de la santé et des services sociaux devra contribuer au redressement des finances publiques. En fait, sans cette contribution, les rationalisations exigées des autres secteurs seraient de l'ordre de 25 % de leurs dépenses.

Déjà, l'allocation des crédits alloués aux secteurs de la santé et des services sociaux en 1993-1994 visent à freiner la tendance à la hausse. En fait, alors qu'en 1992-1993 les crédits octroyés correspondaient à 1,95 % de plus que l'I.P.C., en 1993-1994 les sommes

dévolues au secteur de la santé n'ont connu qu'une augmentation de 1,6 % par rapport à 1992-1993, soit 1 % de moins que l'I.P.C. Globalement, les crédits autorisés pour les secteurs de la santé et des services sociaux représentent 30,8 % de l'ensemble des crédits gouvernementaux en 1993-1994. Malgré la croissance de 1,6 %, les réductions budgétaires seront, en 1993-1994, d'environ 145 millions afin de réussir à restreindre les coûts au niveau déterminé. De ce montant, 96,1 millions seront prélevés à même les crédits consentis à la Régie de l'assurance-maladie du Québec.

Face à cette réalité, l'amélioration de la productivité des services publics devient le leitmotiv, tant dans les débats politiques qu'économiques. Progressivement, les intervenants de divers paliers qui scrutent et analysent l'ensemble des fonctions du réseau en sont arrivés à l'idée que productivité et secteur public ne doivent pas être antinomiques mais plutôt un devenir incontournable. Même si l'on convient de l'existence d'un faisceau de facteurs qui expliquent la hausse des coûts, la voracité économique du système de santé amène les gouvernements à questionner la permanence même des institutions publiques et leurs modes de gestion. Ce cheminement conduit notre société à une remise en question profonde du système de santé et de ses valeurs fondamentales (accessibilité et universalité).

À cet effet, par le biais de vastes consultations s'étalant de 1985 à 1988, la Commission Rochon a analysé le fonctionnement global du réseau de la santé et des services sociaux. Il ressort clairement de ces travaux que le système n'a ni la flexibilité, ni la capacité d'innover, ni les moyens financiers pour répondre à l'évolution et à la diversification de la demande de services.

De ce processus consultatif émerge le livre blanc de la ministre de la Santé de l'époque, Mme Thérèse Lavoie_Roux. Ce document, proposé sous la forme d'un projet de loi (avril 1989), présente de nouveaux modes de fonctionnement du système dans sa globalité. Toutefois, les choix collectifs demeurent encore à faire. C'est ainsi que les décideurs politiques, constamment déchirés par la dualité opposant les attentes de la société et la disponibilité de plus en plus rare des ressources, confient en 1989 à M. Marc-Yvan Côté le mandat de mettre en oeuvre les idées et les concepts qui ressortent des travaux de la Commission Rochon et du livre blanc. Ce cheminement complexe se matérialisera par la mise en place d'une réforme dont les orientations ont été enchâssées dans la Loi 120, sanctionnée en septembre 1991.

La réforme Côté vise fondamentalement à replacer le citoyen au coeur du réseau à titre de consommateur, décideur et payeur. Elle met de l'avant, en priorité, les neuf orientations suivantes :

- la reconnaissance et le respect des droits du citoyen;
- la possibilité de bénéficier de services adaptés aux besoins du citoyen;
- l'accessibilité à des services le plus près possible du milieu de vie ;
- l'accueil, l'aide et le traitement par un personnel dévoué et dédié à sa tâche;
- la prise de décision le plus près possible de l'action;
- le repositionnement du citoyen au coeur de la prise de décision;
- l'imputabilité des citoyens en regard de leurs décisions;
- la mise en oeuvre d'actions visant à garantir que les citoyens en ont pour leur argent;

-la responsabilisation des citoyens qui doivent assumer le coût des services.

De façon très claire, les éléments directeurs de la réforme mettent l'accent sur l'importance de motiver, de valoriser et de fournir au personnel l'occasion de relever de nouveaux défis pour que les citoyens soient accueillis, aidés et traités par un personnel dévoué et dédié à sa tâche. Le développement des ressources humaines y est présenté comme une préoccupation qui se doit d'être constante. Ce qui nous confronte alors à la question fondamentale suivante : **« Comment, dans ce nouveau cadre social, stabiliser et infléchir les frais d'exploitation des établissements de santé du réseau de façon compatible avec les objectifs de la réforme et la satisfaction des besoins des individus au travail » ?**

L'étendue et l'importance de cette question mettent en évidence la nécessité de poser un diagnostic permettant «... la découverte des facteurs qui font que les choses ne pourront plus continuer comme elles vont» (Capet, Causse, & Meunier, 1986, p. 425). Or, ceci ne sera possible que dans la mesure où les dirigeants prennent conscience de la possibilité d'une évolution à la suite de la découverte des problèmes. L'élargissement du champ de conscience devient alors une étape fondamentale pour assurer une prise en main autonome et efficace (Laflamme, 1981).

À partir de la prémisse que notre société et ses dirigeants politiques continuent de tenir compte des principes directeurs du système de santé actuel (orientations de la réforme), ce n'est certes ni l'implantation de nouveaux systèmes de contrôle, ni la multiplication des paliers décisionnels et des structures bureaucratiques qui s'avèrent être la

clé de voûte à ce problème. On ne peut par ailleurs se lancer dans une telle opération sans préalablement baliser les axes de recherche qui conduiront à des décisions stratégiques, administratives ou opérationnelles (Mérigot & Labourdette, 1980). Comme le comportement organisationnel est la résultante du fonctionnement de l'ensemble des sous-systèmes constitutifs et de leurs interactions (Mintzberg, 1982), il apparaît essentiel de procéder à une évaluation multidimensionnelle. On se doit, à cet effet, d'intégrer une vision différenciée et intégrée à la démarche diagnostique en vue de prendre en compte les composantes hétérogènes et dynamiques du système dans sa globalité (Bordeleau, 1982; Harrison, 1989).

Il s'avère donc judicieux de définir les axes retenus en vue d'élucider cette problématique managériale. D'emblée, on doit convenir que l'organisation de ce système complexe, en dualité constante avec l'environnement interne et externe, connaît des influences et des contraintes modulées par la culture, les valeurs sociétales, l'éthique, la législation, les contrats collectifs de travail, les structures administratives gouvernementales, les différentes variables socio-politiques, les ressources technologiques et la concurrence directe et indirecte de réseaux parallèles (Cowan, 1990; Georopoulos, 1975; Laflamme, 1981; Mintzberg, 1982; Sallevane, 1984). Au même titre, les facteurs internes tels la mission, la taille, la structure juridique, la disponibilité des ressources (humaines, financières et technologiques), les structures organisationnelles et les facteurs d'orientations stratégiques constituent des éléments importants à prendre en considération.

Déjà, diverses pistes de solutions ont été avancées pour tenter de contrôler les coûts. Dans certains cas, on les a même expérimentées à divers niveaux et à différentes intensités. On n'a qu'à penser à la révision du panier de services socio-sanitaires assurés (ex. : médicaments, optométrie), à la révision des pratiques médico-hospitalières, à l'analyse des processus de soins (D.R.G., OPTIMAH, RRUM), au développement d'options de rechange à l'hospitalisation (chirurgie d'un jour, hospitalisation à domicile, autotraitement à domicile, médecine de jour), au contrôle du nombre de lits et de médecins autorisés par région socio-sanitaire, à la réduction de la masse salariale des cadres et des salariés (Loi 198) et au regroupement d'établissements du réseau à vocations identiques ou complémentaires. Ces avenues offrent des possibilités plus qu'intéressantes. Pour nous, elles constituent des voies probantes à explorer. Leur mise en oeuvre de façon complémentaire ne pourra que favoriser la résolution de l'importante problématique managériale soulevée. Cependant, il y a lieu de décortiquer encore davantage les options qui s'offrent.

Pour ce faire, nous pouvons fixer notre attention sur les facteurs externes. En effet, à partir d'orientations législatives et politiques, il serait possible et facile de restreindre l'accessibilité aux services de santé en remodelant les règles fondamentales du régime en vigueur. De même, la modification de diverses dispositions des contrats collectifs de travail offre une avenue possible en vue de résoudre en partie notre problématique managériale. Toutefois, nous devons nous rappeler que ces voies ont déjà fait l'objet de nombreux débats fébriles et documentés lors des travaux des diverses commissions. Or, eu égard aux axes privilégiés par la réforme en cours, il ne nous semble pas réaliste de croire à l'émergence d'un changement prochain en l'absence de volonté politique. Il nous apparaît donc utopique

d'espérer résoudre, sous cet angle, la problématique à l'étude. Aussi, conviendrons-nous d'opter pour une autre piste de solution.

À cet égard, l'étude des structures organisationnelles permet d'espérer l'identification d'avenues de remodelage en vue de réduire les coûts du système. Cependant, la réforme de la santé définit, pour les prochaines années, les structures organisationnelles et fonctionnelles qui devront guider les décideurs dans leurs actions et leur gestion (M.S.S.S., Régies régionales). À ce chapitre, il nous semble difficile d'espérer apporter des changements suffisants pour résoudre notre problématique. Ceci est d'autant plus vrai que l'un des défis majeurs sera «d'échapper à la surbureaucratization et à la surtechnocratisation, toutes deux susceptibles de se développer à cause de la concentration du pouvoir dans les Régies régionales et de la préoccupation pour la maîtrise de l'offre et de la demande» (White, 1992, p. 27).

À notre avis, les orientations précisées dans la loi concernant la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics (Loi 198) permettront de prendre des décisions permettant d'optimiser l'architecture des structures organisationnelles au sein de chacun des établissements. Toujours sous cet angle, il est possible d'analyser les effets qu'entraîne la concurrence en tant que facteur exogène favorisant une augmentation de la performance. Déjà, plusieurs expériences ont été menées au cours de la dernière décennie en rapport avec diverses fonctions auxiliaires du réseau (buanderie, concession alimentaire, entretien d'équipements, entretien ménager, etc.). Les résultats de ces expériences sont intéressants. Or, ces résultats

ne peuvent suffir à eux seuls pour garantir les gains de productivité espérés, d'autant plus qu'ils ne sont que des fonctions connexes par rapport aux services directs aux usagers.

Au même titre, la privatisation de certains établissements de santé a fait l'objet d'expériences pilotes au Québec. Or, à ce jour, elles ne se sont pas avérées concluantes au point de les généraliser davantage. Parallèlement, l'expérience américaine en cette matière a fait ressortir, au fil des années, des faiblesses au plan sociétal qu'on ne peut négliger, ne serait-ce qu'au niveau de l'universalité (Aucoin, 1981; Vatier, 1988). Finalement, la réforme Côté a réitéré la nécessité de conserver un système de santé sous la gouverne de l'État et ce, afin de garantir les principes et les idéaux fondamentaux. Il nous semble donc inopportun de scruter plus à fond cette solution de rechange. Nous sommes loin de prétendre que cette idée de privatisation ne présente point de possibilités intéressantes. Cependant, à la lumière des éléments évoqués, nous concentrerons notre attention sur une autre avenue de solution.

Peu importe la stratégie préconisée pour résoudre notre problématique managériale, la nature de l'environnement et celle de l'industrie semblent être des éléments déterminants à considérer de manière impérative (Scott & Bruce, 1987). Dans ce contexte, il s'avère fondamental de considérer que les ressources humaines «...constituent et constitueront toujours l'élément essentiel de la production des services à la population» (AHQ, 1993, p.3).

Dans une sphère d'activités comme le secteur de la santé, le facteur humain revêt une importance de tout premier plan. Le commissaire Rochon cerne bien cette dimension majeure en évoquant que si le gouvernement n'arrive pas à mobiliser les intervenants du

système, à introduire de la flexibilité dans la gestion des ressources humaines et à recentrer le système sur l'atteinte d'objectifs de résultats (performance et qualité), nous n'obtiendrons pas le rendement qu'il est pourtant capable d'atteindre. Parallèlement, n'oublions pas que le législateur a placé le citoyen au centre de la réforme et qu'il a identifié, à cet effet, le rôle prépondérant des ressources humaines pour atteindre et augmenter la qualité des services (Loi 120, art. 231).

Incidentement, la qualité est un sujet d'actualité qui préoccupe tant le secteur privé que le secteur public. Certes, le domaine de la santé ne demeure pas indifférent face à cette tendance sociale. De fait, déjà en novembre 1989, la conférence thématique des ministres provinciaux de la Santé du Canada tenue à Toronto, portait exclusivement sur ce sujet. Dans la relation professionnel-client où l'on retrouve à la fois un aspect technique et un aspect interpersonnel, la qualité prend tout son sens, particulièrement pour ceux qui sont en situation de bénéficier directement d'un service (Brunelle, 1993). Or, il est facile de comprendre, en raison de la nature et de la mission même des établissements de santé, l'impérative nécessité de promouvoir la qualité et ce, en concordance avec les orientations de la réforme Côté. Dès lors, nous devons réaffirmer l'importance des ressources humaines pour augmenter la qualité des services et la performance. « Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier » (Vermont-Gaud C., 1986 : voir Besseyre des Horts, 1988, p. 37).

Par ailleurs, les transformations culturelles, psychologiques, sociologiques, technologiques et économiques qu'ont connues les organisations depuis les dernières

décennies nous incitent à nous attarder tout particulièrement à la fonction charnière de la réussite organisationnelle que sont les ressources humaines. Nous ne devons pas oublier qu'en 1992-1993 le coût des ressources humaines comptait pour plus de 78 % des dépenses du réseau de la santé et des services sociaux, si l'on inclut la rémunération des professionnels et des salariés (Gagné, 1993). Par ailleurs, comme la recherche de la qualité implique nécessairement un changement des rapports humains et des valeurs, il nous semble approprié de nous attarder au facteur humain en vue de réintroduire le souci de rapports humains harmonieux et emphatiques avec les clients (Crozier, 1987). Ceci est devenu encore plus important avec la mise en place à l'automne 1993, de l'opération « défi Qualité-Performance » à travers tout le réseau québécois de la santé.

Notre intervention doit dès lors se situer au sein de la «zone intermédiaire entre l'organisation et les individus qui la composent» (Rigny, 1982, p. 25). Pour nous, le modèle bureaucratique doublé de la spécialisation sophistiquée des tâches confrontent les individus à une vision statique du travail où le rationalisme légal des conventions collectives et des corporations professionnelles mine inopinément la vitalité des organisations. À cet égard, nous partageons l'opinion de Meunier (1987) à l'effet que «...la profonde bureaucratisation des systèmes éducatif et hospitalier exerce une propension à la manifestation d'une culture de médiocrité et d'un climat de travail déshumanisant» (p. 11).

Comme la majeure partie des services hospitaliers dispensés fait appel à une interaction avec les usagers pour résoudre des problèmes qui ne peuvent l'être par la technologie, l'attitude des travailleurs s'avère des plus importantes. Or, les organisations

doivent composer de plus en plus avec l'épuisement professionnel et une augmentation des taux de roulement et d'absentéisme chez le personnel (Glisson & Durick, 1988).

Évidemment, le défi que représente la gestion des ressources humaines est considérable pour les gestionnaires. On se doit de dépasser largement les «stratégies de consolation» en constatant que tous les autres établissements sont confrontés à la même situation (Carrière, 1990). Dans ce contexte, les gestionnaires se doivent de modifier les comportements des individus et des divers groupes d'individus en vue de les amener à contribuer de façon significative à la mission de l'organisation. Pour ce faire, seule une solidarité interne permettra d'engager le virage que nous devons aborder.

Dans ce contexte, peu importe l'étiquette conceptuelle retenue, la finalité recherchée vise à utiliser les potentialités, l'intelligence et la créativité des ressources humaines afin d'augmenter la qualité des services et les performances organisationnelles de même que celles du système de santé. Il est cependant important, au plan conceptuel, que la variable dépendante utilisée, en l'occurrence l'engagement organisationnel (E.O.), repose sur une définition dont les fondements sont solides. Parallèlement, nous devons avoir la garantie de pouvoir opérationnaliser les variables sélectionnées pour effectuer une étude empirique solide. La pertinence de s'attarder au concept d'E.O. prend dès lors toute son importance. Incidemment, «l'E.O. est une attitude primordiale à favoriser chez les salariés, peut-être même plus que la satisfaction au travail» (Brockner, Tyler & Scheinder, 1992, p. 259). Qui plus est, l'Association des Hôpitaux du Québec (AHQ), dans son plan de développement des ressources humaines déposé en décembre 1992, identifie comme axe directeur, l'importance déterminante pour les établissements de santé de maintenir et d'accroître

l'engagement et la compétence du personnel. En fait, les plans de développement des ressources humaines (PDRH) prévus à la Loi 120 ainsi que le défi "Qualité-Performance" demeureront des vœux pieux s'ils ne sont pas associés à un effort spécifique de mobilisation des ressources humaines. Le cas échéant, les organisations devront favoriser des modifications des attitudes et des comportements par rapport au cadre dans lequel les ressources humaines évoluent actuellement. Relever un tel défi demande un plus grand engagement de la part de tous et chacun de même que le partage des valeurs propres à la mission du réseau de la santé et des services sociaux. Une solidarité interne élevée facilitera le virage à entreprendre par les organisations qui forment le réseau. La base de cette solidarité, qui permet à chacun de ses membres de mettre à profit son potentiel, son intelligence et sa créativité se retrouve dans cette attitude à développer de plus en plus que constitue l'engagement organisationnel. L'étude des fondements théoriques de ce construit devrait confirmer la pertinence de ce choix.

Conséquemment, eu égard aux diverses considérations évoquées, nous en arrivons à préciser notre question managériale initiale : **« comment consolider et augmenter l'E.O. au sein des établissements de santé du Québec en vue d'accroître la performance de l'organisation, la qualité des services et la satisfaction des besoins des individus »?**

Pour répondre à cette question, nous présenterons d'abord la synthèse de la littérature en cette matière, tout en circonscrivant les divers concepts et variables afférents à l'E.O. Nous pourrions par la suite converger vers l'élaboration d'un modèle heuristique de l'E.O. qui permettra de mettre en relief divers facteurs de contingence de l'E.O. et de dégager des axes potentiels de recherche.

Quoique le nombre d'études empiriques sur l'E.O. soit important, les travaux spécifiquement réalisés en contexte hospitalier sont plus rares, voire inexistantes en contexte québécois, à la lumière de notre recension documentaire effectuée dans la plupart des périodiques nord-américains. Notre démarche empirique vise incidemment à combler cette lacune et à identifier les facteurs individuels et organisationnels particuliers qui exercent une influence significative sur le degré d'E.O. en contexte hospitalier québécois. En regard des facteurs individuels, les variables sociodémographiques seront utilisées à titre de variables contrôles alors que les variables psychologiques et celles liées au travail seront considérées comme variables indépendantes.

Quant au volet organisationnel, il sera étudié sous trois aspects soit : les attributs du travail, les attributs organisationnels et ceux liés à la gestion. À ce chapitre, une attention toute particulière sera apportée à la variable taille, qui sera abordée de deux façons. Nous analyserons, d'une part, l'influence de la taille organisationnelle sur le degré d'E.O., et d'autre part, celle de la taille départementale sur notre variable dépendante. De fait, la taille organisationnelle et la taille départementale semblent avoir des effets marquants sur l'E.O. (Hodson & Sullivan, 1985). Les caractéristiques du travail et la nature des relations sociales afférentes à ce dernier induisent, dès le début du processus de socialisation, des influences qui apparaissent importantes pour forger l'E.O. (Kundi & Saleh, 1993). La nature et la fréquence des contacts entre les employés et ceux des autres départements permettraient aux individus de développer un sens de la responsabilité collective et d'identification organisationnelle leur permettant de mieux cerner la dépendance des uns et des autres dans la réalisation de leur travail (Kundi & Saleh, 1993).

Comme l'E.O. a fait l'objet de diverses conceptualisations, les résultats empiriques ont abouti à des conclusions d'une grande hétérogénéité. Alors que Mowday, Porter & Steers (1982) recensent 10 définitions différentes, Morrow (1983) identifie, quant à lui, plus de 25 concepts reliés à l'engagement au travail et à sa mesure dans la littérature. Fondamentalement, l'E.O. implique un lien affectif positif entre l'individu et l'organisation (Ogilvie, 1986). Caractérisé par une dimension évaluative (Porter et al., 1974), il se veut le reflet de la nature et de la qualité du lien entre l'individu et l'organisation. (Mowday, Porter & Steers, 1982). Or la conceptualisation même du construit fait encore l'objet de débats. Incidemment, si la définition de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) s'avère la plus acceptée (Mayer & Schoorman, 1992) et si son instrument de mesure (Organizational Commitment Questionnaire, « O.C.Q. ») est le plus utilisé à ce jour (Becker, 1992 ; Mathieu & Zajac, 1990), il n'en reste pas moins qu'ils font l'objet de critiques sévères (Becker, 1992; Caldwell, Chatman & O'Reilley, 1990; Oliver, 1990; O'Reilley & Chatman, 1986).

À cet égard, les travaux d'O'Reilley et Chatman (1986) ont donné un souffle nouveau à la recherche en cette matière. Pour eux, l'E.O. s'avère mieux défini s'il repose sur l'attachement psychologique de l'individu à une organisation. Cette vision s'allie à une conceptualisation qui réfère à trois bases distinctes d'attachement: la complaisance (échange), l'identification et l'internalisation. Morrow (1983), quant à lui, précise le concept en intégrant l'idée de l'existence de points de focalisation multiples plutôt qu'un point unique. Comme Reichers (1985), nous sommes donc d'avis que l'engagement ne peut être expliqué seulement en considérant l'organisation comme un tout. À l'instar de divers

auteurs, nous avons choisi de considérer l'E.O. comme un concept multidimensionnel (Becker, 1992; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Smith, 1993; Oliver, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986) parce que cette voie nous permet de circonscrire davantage de variance (Becker, 1992). Parallèlement, une telle option s'inscrit dans un courant de recherche en progression (Becker, 1992; Meyer, Allen & Smith, 1993). À cet égard, notre recherche considérera, comme Becker (1992), quatre points de focalisation soit le comité de régie (gestion), le groupe de travail, le supérieur immédiat et l'organisation.

En plus de ces distinctions conceptuelles, il est également nécessaire de distinguer l'E.O. des autres concepts affectifs tels la motivation, la satisfaction et l'implication (Staw & Ross, 1978). Pour nous, la subtilité de ces concepts théoriques mérite que l'on s'y attarde. De fait, il nous apparaît essentiel de bien circonscrire chacun de ces trois concepts pour que notre démarche empirique soit correctement orientée.

En définitive, la présente étude aborde deux catégories de questions. La première catégorie englobe les déterminants individuels et organisationnels de l'E.O., tandis que la seconde concerne les bases et les points de focalisation de l'E.O. Pour parvenir à vérifier l'ensemble des hypothèses présentées au second chapitre, des analyses s'effectueront à partir des résultats obtenus dans les 22 établissements de santé participants. Les différents hôpitaux qui ont pris part à l'étude permettent de tenir compte à la fois de la taille organisationnelle, de la vocation dominante institutionnelle et de la localisation géographique. Notre démarche s'inscrit dans un processus de recherche explicative en coupe instantanée. Elle a requis l'utilisation de questionnaires distribués auprès du personnel et des médecins avec un statut de membre actif dans chacun des établissements

participants selon une méthode d'échantillonnage probabiliste stratifiée proportionnelle. La détermination des strates était fonction de la catégorie occupationnelle, du statut d'emploi et du statut occupationnel.

Ainsi, nous proposons un processus séquentiel de recherche en trois étapes majeures. Dans un premier temps, nous procéderons à la recension de la littérature afin de bien cerner le contexte théorique général et de dégager les hypothèses de recherche qui seront vérifiées. Deuxièmement, nous présenterons la méthodologie générale en intégrant le plan expérimental et la description des instruments de mesure utilisés. Dans un troisième temps, nous présenterons les procédures et les analyses statistiques effectuées et nous interpréterons les résultats de l'étude en fonction des hypothèses énoncées. Suivra par la suite, une conclusion qui intégrera les principales contributions de la recherche, l'identification de ses limites et des nouvelles avenues de recherche qui en découlent.

CHAPITRE II

LE CONTEXTE THÉORIQUE

Le Québec conserve un passé empreint de l'omniprésence de l'Église. Au fil des ans, cette influence moralisatrice s'est vu remplacée par un pouvoir politique qualifié «d'État providence» qui, en concomitance avec l'influence ecclésiastique, a su induire un état de dépendance et d'impuissance. Les revirements suscités par cette mutation ont fait naître une dualité entre la dépendance et la liberté (Grand'Maison, 1979). Cette influence sociétale commande que l'on supporte d'autant le passage dans les organisations à l'autonomie à travers un «leadership transformationnel» qui élève, mobilise et inspire (Fabi & Jacob, 1994; Peters & Waterman, 1983).

Pour ce faire, nous croyons qu'il est crucial, au départ, d'identifier les moyens permettant de réaliser le processus de transformation des individus dans l'organisation. Pour situer le plus correctement possible l'E.O. dans ce contexte, il nous semble à propos, d'amorcer l'élaboration du cadre théorique par une revue sommaire de deux notions préalables que sont l'implication et l'engagement. À eux seuls, ces deux concepts peuvent sustenter des recherches exhaustives et complexes. Aussi, en effectuant un survol des principales facettes afférentes aux concepts d'implication et d'engagement, nous pourrions orienter notre recherche de façon à structurer de manière plus rigoureuse, le construit d'E.O.

Les distinctions relatives aux concepts d'implication et d'engagement

Fondamentalement, un individu dont les besoins ne sont pas satisfaits, que ces besoins

soient simples ou complexes, s'engage difficilement dans l'action. Son manque de motivation se traduit par un faible niveau «d'expression de l'énergie vitale, issue de l'action conjointe des forces conscientes et inconscientes qui animent la relation entre l'individu et sa tâche, détermine les orientations et les modulations de son comportement» (Guendel, Emery & Nankobogo, 1986, p. 136).

À cet effet, Pettersen et Jacob (1992) proposent un schéma d'intégration du comportement de l'individu au travail qui met en relief les facteurs de contingence du comportement humain en situation de travail. Ce schéma se retrouve à la figure 1 de la page suivante.

Ce schéma systémique situe bien l'influence du concept de soi et des facteurs environnementaux sur le comportement de l'individu au travail. De plus, cette configuration systémique a le mérite de mettre en perspective le processus psychologique des individus, entre la phase de la perception et celle du comportement proprement dit, tout en situant bien l'interface individu-environnement.

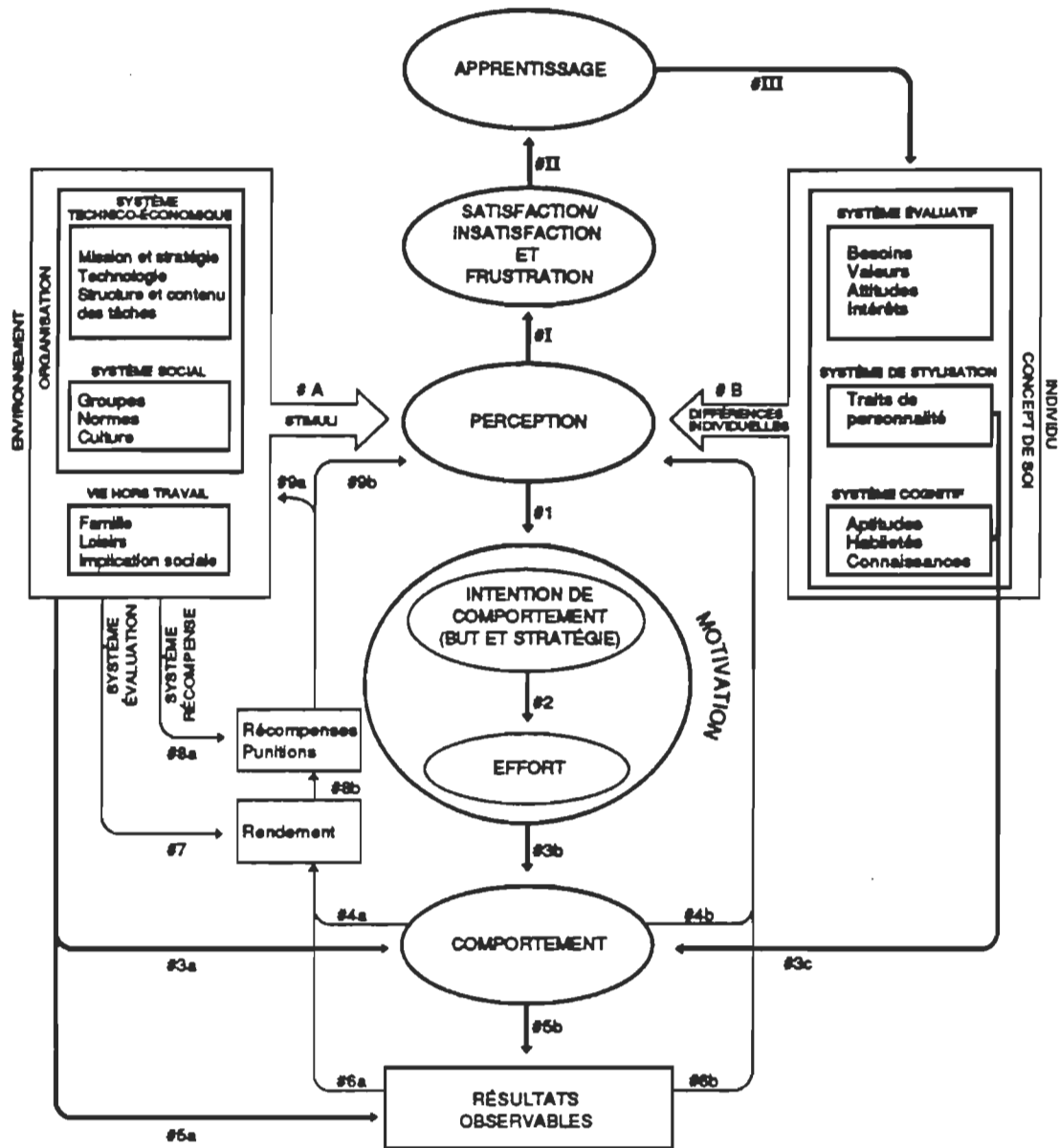


Figure 1. Schéma d'intégration du comportement de l'individu au travail

Pettersen et Jacob. (1992)

À cet égard, les intentions conscientes et les buts individuels ont une influence directe sur le comportement au travail (Locke, 1968). De ce constat, Hall propose en 1977 un modèle qui permet d'expliquer l'implication de soi au travail et l'engagement à se fixer des buts futurs.

BUTS $\Rightarrow$ EFFORT $\Rightarrow$ PERFORMANCE $\Rightarrow$ SUCCÈS PSYCHOLOGIQUE $\Rightarrow$
 $\Rightarrow$ ESTIME DE SOI $\Rightarrow$ IMPLICATION $\Rightarrow$ BUTS

Dans cette configuration cyclique, les buts influencent l'effort alors que la performance favorise, de façon significative, le succès psychologique. Le sentiment de succès entraîne ainsi une meilleure estime de soi (Hall & Scheinder, 1973; Lewin, 1936), ce qui produit un effet positif sur l'implication. Implicitement, plus les individus sont impliqués, plus ils sont enclins à relever de nouveaux buts, permettant ainsi de compléter le cycle (Hall & Foster 1977). Toutefois, il semble que la nature de la tâche et les attentes des individus par rapport à celle-ci peuvent être des facteurs modérateurs du processus (Hackman, 1969). Par ailleurs, l'expérimentation permet de vérifier qu'un but stimulant augmente le niveau d'effort individuel et, par le fait même, augmente la performance relative (Hamner & Harnett, 1974; Locke, 1968).

Dans la documentation spécialisée, divers auteurs ont défini les buts et les intentions comme étant des concepts interchangeable (Campbell & Pritchard, 1976; Klein, 1989; Locke, 1968). Ajzen et Fishbein (1980) présentent la notion d'intention comme le carrefour d'une action, d'une cible, d'un contexte et d'un facteur temporel. Récemment, Locke & Latham (1990) ont distingué le but de l'intention en expliquant qu'ils réfèrent à des

représentations cognitives de type différent. Selon eux, l'intention est la représentation d'actions planifiées alors que le but reflète l'objet ou l'objectif des actions.

Dans cette optique, l'intention devient la cible de n'importe quelle des techniques de motivation cognitive (Locke, 1968). À cet égard, la définition synthèse du concept d'intention nous paraît résumer adéquatement les études antérieures à ce sujet : « La représentation cognitive, à la fois de l'objectif (ou du but) que l'on poursuit, et du plan d'action que l'on a l'intention d'utiliser pour atteindre cet objectif » (Tubbs & Ekeberg 1991, p. 181).

L'acceptation et l'engagement

Foncièrement, l'efficacité d'établir des buts présuppose l'existence d'engagement aux buts (Locke, 1968; Locke & Lathman, 1984; Locke, Latham, Erez, 1988). L'action est nécessairement une composante de l'engagement (Salancik, 1977). Toutefois, à ce chapitre, il importe de distinguer acceptation et engagement. L'acceptation signifie être d'accord avec le but. Quant à l'engagement, il se définit comme le refus de changer le but en cours de réalisation. D'ailleurs, la littérature considère l'acceptation comme l'une des formes de l'engagement (Locke, Latham, Erez, 1988).

Diverses recherches empiriques ont permis de démontrer un lien entre l'engagement par rapport à des buts et à la performance. À cet effet, Locke, Latham et Erez (1988) proposent un modèle où les déterminants relatifs à l'engagement sont de trois ordres : les influences externes (autorité, influences des pairs, récompenses externes), les influences interactives (participation et compétition) et les facteurs internes (les attentes et les

récompenses internes). Selon ces auteurs, le degré d'engagement a une influence modératrice sur la relation but-performance (Locke & Latham, 1990; Tubbs, 1993). Toutefois, l'engagement comme la force motivationnelle demeure fonction des attentes et de la valence associées au but (Locke, Lathams & Erez, 1988; Locke & Lathams, 1990; Tubbs, 1990; Tubbs, 1993).

En fait, les sujets qui vivent une situation de forte compétition se fixent des buts plus élevés et performant mieux (Locke, 1968; Mueller, 1983). Dans cet ordre d'idée, l'étude de Matsui, Kakuyama et Onglatco (1986) révèle que les personnes qui se sont fixées des buts personnels et dont le groupe de travail s'est également fixé des buts présentent un degré d'engagement plus élevé que les personnes qui ne se sont fixées que des buts personnels. Or, dans toute cette dynamique, on doit se rappeler que le choix des individus est relié à leur perception de leurs chances de bien performer dans une tâche. Incidemment, on constate que l'engagement décroît lorsque le but devient trop difficile à atteindre ou lorsque la personne perçoit qu'elle a peu de chance de l'atteindre (Vroom, 1964).

De façon générale, l'approche théorique suggère que le processus d'engagement s'initie par l'auto-évaluation de l'individu en regard de ses propres comportements qui représentent une forme de stimuli qu'il se doit d'interpréter. Cette analyse introspective des comportements et des interprétations subséquentes commande alors des réponses attitudeles en concordance avec l'interprétation des comportements passés et en voie de cheminement. Cette dynamique, illustrée à la figure 2 (p. 25), permet à l'individu d'adopter des comportements qui se traduiront par des attitudes plus stables. L'engagement se veut donc un processus par lequel l'individu devient lié à ses propres actions (Hulin, 1991).

Toutefois, les attitudes ne se forment que lorsqu'elles sont cohérentes avec l'interprétation cognitive des comportements. Par ailleurs, dans ce processus dynamique, les récompenses (intrinsèques et extrinsèques) sont alors interprétées comme des contrôles des comportements individuels (Hulin, 1991).

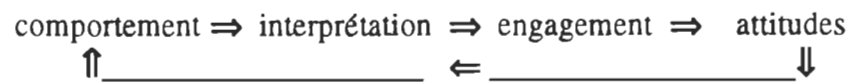


Figure 2. Modèle d'engagement comportemental simplifié
(Traduction libre de Hulin 1991, p. 490)

Cette synthèse des concepts d'implication et d'engagement permet à tout le moins de cerner les principales notions psychologiques qui conduisent l'individu à agir. Nous devons tenir compte de ces notions avant d'aborder l'étude du concept de l'E.O.

Constats généraux relatifs à l'engagement organisationnel

Objet de nombreuses recherches conceptuelles et empiriques, l'E.O. est un concept qui intéresse tant les praticiens que les scientifiques (Griffin & Bateman, 1986; Mathieu & Zajac, 1990). Ce concept est sujet à moins de variations que la satisfaction au travail (Angle & Perry, 1983; Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990; Mowday, Steers & Porter, 1982). En fait, il est devenu un sujet d'étude important pour aider à la compréhension des comportements reliés au travail. L'E.O. peut avoir des conséquences importantes sur toute la performance organisationnelle (Mottaz, 1988) et en particulier sur les problèmes de productivité (Yankelovich, 1983 : voir Ostroff, 1992). De plus, dans plusieurs études

portant sur une autre variable dépendante, le concept de l'E.O. commence à rivaliser d'importance avec le concept de satisfaction au travail (Meyer, Allen & Smith, 1993).

La conceptualisation même de l'E.O. a été abordée avec beaucoup de diversité (Meyer, Allen & Smith, 1993) et les résultats ont conduit à de nombreuses conclusions. La multiplicité des schémas expérimentaux empruntés et des variables privilégiées dans les études antérieures est importante. En fait, ce concept a intéressé vivement de nombreux chercheurs. Cependant, les nombreuses recherches qui ont traité du concept de l'E.O. n'ont pas permis d'en augmenter de façon significative le niveau de compréhension (Morrow, 1983).

Il nous paraît difficile de comparer les résultats des études empiriques. De fait, il n'est pas rare de constater qu'un élément considéré essentiel dans une étude ne soit pas abordé dans une autre. Etant donné le peu de standardisation, il n'est pas étonnant d'être confronté à un tel constat, d'autant plus qu'il est difficile de cerner précisément l'E.O. des autres processus psychologiques tels la motivation, la satisfaction et l'implication (Staw & Ross, 1978). Qui plus est, jusqu'à récemment, nombre d'études ont procédé à des analyses statistiques bivariées plutôt que multivariées pour identifier des déterminants potentiels de l'E.O. (Bateman & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981; Mowday, Porter & Steers, 1982).

Certains auteurs se sont questionnés sur la contribution même de l'E.O. pour mieux comprendre les comportements dans les organisations (Bateman & Strasser, 1984, Meyer & Allen, 1984 ; Strumpf & Hartman, 1984). À la suite des faibles résultats corrélationnels

obtenus, Randall (1990) remet même en cause la pertinence de traiter l'E.O. en tant que sujet de recherche . En contrepartie, il importe, à ce chapitre, de prendre en compte que les relations étudiées ne sont pas simples et directes mais plutôt modérées par d'autres variables (Mathieu & Zajac, 1990). Divers chercheurs ont établi une distinction entre la satisfaction au travail, l'implication à l'emploi et l'E.O.(Kanungo, 1982; Locke, 1976; Mowday, Porter & Steers, 1982). À cet effet, il importe de souligner que Mowday, Porter & Steers (1979, 1982) n'ont jamais mesuré simultanément les trois concepts. Les conclusions de leurs travaux empiriques relativement aux distinctions conceptuelles ne reposent que sur des analyses intra-échantillons et inter-échantillons.

En cette matière, les études rapportent, de manière générale, des corrélations de ,50 entre la satisfaction et l'implication au travail de même qu'entre l'implication au travail et l'E.O. (Brooke, Russell & Price, 1988). Pour leur part, Hammer et al. (1981) rapportent, par exemple, une corrélation de ,47 entre la satisfaction et l'implication, un résultat corrélationnel de ,51 entre la satisfaction et l'engagement, et de ,37 entre l'engagement et l'implication. Selon les données tirées de 20 études, Mathieu & Zajac (1990) obtiennent de leur méta-analyse une corrélation corrigée de ,44 entre l'E.O. et l'implication à l'emploi. Ils obtiennent également une corrélation corrigée de ,53 entre l'E.O. et la satisfaction après avoir colligé les données de 43 études.

Le fait que la documentation spécialisée considère l'E.O. et la satisfaction au travail comme une réponse affective ne réduit en rien les zones de recoupement conceptuel. D'autant plus lorsque la dimension relative à une disposition à fournir des efforts considérables pour l'organisation (Mowday, Steers & Porter, 1979) est considérée dans la

définition opérationnelle de l'E.O. En effet, cette dimension ne fait qu'augmenter le rapprochement avec la définition de l'implication de Rabinowitz et Hall (1977) (disposition à fournir des efforts). Signalons à cet effet que bon nombre de travaux ont rapporté une relation entre la satisfaction au travail et l'E.O. Toutefois, les résultats demeurent à tout le moins contradictoires. C'est ainsi par exemple que certains résultats empiriques proposent que l'E.O. soit précurseur de la satisfaction (Bateman & Strasser, 1984), alors que d'autres soutiennent la relation inverse (March & Mannari, 1977). Ajoutant à la diversité des résultats, Porter et al. (1974) observent que les deux construits sont faiblement corrélés, tandis qu'aucune évidence de relation causale n'est observée par Curry, Douglas, Wakefield, Price et Mueller (1986) ainsi que Mathieu (1991). À partir de leur étude longitudinale en trois temps, échelonnée sur 21 mois, Farkas et Tetrick (1989) concluent, quant à eux, que la relation entre la satisfaction et l'E.O. peut changer de sens dans le temps. De fait, leur modèle exploratoire (E) illustre bien que la satisfaction influence l'E.O. au temps 1 et 3, alors qu'au temps 2, la relation est inversée. Ces résultats les amènent à penser que la relation entre la satisfaction et l'E.O. pourrait être cyclique ou même réciproque.

Évidemment, en l'absence de théorie démontrant les relations de causalité entre ces trois concepts (Bateman & Strasser, 1984), il y a tout lieu de croire à une potentielle redondance conceptuelle. Divers auteurs ont déjà évoqué cette possibilité pour ce qui est de la relation entre la satisfaction et l'implication (Cheloha & Farr, 1980; Lawler & Hall, 1970; Saal, 1978), ainsi que pour celle entre l'E.O. et l'implication (Morrow, 1983).

Farkas et Tetrick (1989), à l'instar de Scheider (1985), suggèrent que de fortes corrélations n'impliquent pas nécessairement de la redondance, surtout lorsque des explications raisonnables sont fournies par les vérifications empiriques. À cet effet, les travaux de Brooke, Russell et Price (1988), de même que ceux de Mathieu et Farr (1991), remettent quelque peu en question le courant de scepticisme quant à cette possible redondance. En effet, leurs récentes vérifications empiriques ont mis en lumière l'existence d'une validité discriminante entre ces concepts. Comme ces derniers, nous croyons au caractère distinctif de chacun de ces construits. Cependant, l'étendue de notre étude et le nombre important de variables considérées au modèle expérimental nous conduisent à délaissier la vérification de cette validité discriminante. Néanmoins, il s'avère important de s'attarder à tout le moins à la subtilité théorique afférente à ces concepts.

Pour ce faire, nous analyserons les propriétés distinctives des trois concepts évoqués précédemment en abordant les différences entre ceux-ci. Avant de porter notre attention sur les fondements théoriques de l'E.O., nous cernerons successivement les principales nuances qui entourent les concepts de satisfaction au travail et d'implication, de même que celles qui existent entre l'implication à l'emploi et l'implication au travail.

Les distinctions relatives aux concepts de satisfaction au travail et d'implication

Kanungo (1982) établit bien la distinction fondamentale qui existe au plan conceptuel entre les deux construits suivants : «Thus, job satisfaction as an affective state is clearly distinguished from alienation or involvement, which represents a belief state» (p.76). En effet, l'implication à l'emploi diffère des construits qui lui sont liés telle la

satisfaction au travail (Elloy & Terpening, 1992; Kanungo, 1982). L'écart marqué qui existe entre l'état affectif (satisfaction) et l'identification psychologique de nature cognitive (l'implication) permet de comprendre davantage la distinction entre ces deux concepts (Kanungo, 1982). En fait, la satisfaction au travail réfère à un « positive emotional state reflecting an affective response to aspects of one's job » (Locke, 1968). À cet égard, on constate que les individus qui comblent leurs besoins dominants et secondaires sont satisfaits de leur travail. En retour, leur implication à l'emploi sera plus forte (Elloy & Terpening, 1992).

Les distinctions relatives aux concepts d'implication au travail et d'implication à l'emploi

Objet d'intenses recherches depuis de nombreuses années, le concept d'implication au travail suscite toujours de l'intérêt. Déjà, en 1944, Lewis et Franklin démontraient que les individus deviennent impliqués dans leur travail même en situation de laboratoire (Saal, 1978). Depuis, de nombreuses recherches ont traité de l'implication du moi («ego involvement») afin de mieux expliquer l'implication au travail et à l'emploi.

L'analyse des recherches antérieures, et plus particulièrement des échelles de mesures (voir Lodhal & Kejner, 1965; Saleh & Hosek, 1969), permet de constater l'interchangeabilité des concepts d'implication au travail et d'implication à l'emploi utilisé au fil des ans (Elloy & Terpening, 1992). Cet usage synonymique des qualificatifs anglais " *work* " et " *job* " a généré une grande confusion dans la compréhension des phénomènes reliés à l'aliénation au travail (Kanungo, 1982). Il est intéressant de rappeler que les chercheurs en sociologie ont privilégié l'usage du substantif aliénation pour étudier

l'approche motivationnelle. Quant à ceux en psychologie, ils ont plutôt opté pour le vocable implication pour évaluer l'état cognitif des individus au travail.

Tout au long de ce parcours, nous demeurerons confrontés au phénomène d'interchangeabilité évoqué précédemment. De fait, avant les travaux de Gorn et Kanungo (1980), le construit "*job involvement*" ou implication à l'emploi n'a pas été différencié de celui d'implication au travail, et ce, en dépit du fait que l'implication au travail est un concept plus général et plus complexe que l'implication à l'emploi (Kanungo, 1982).

En cette matière, lorsque l'on parcourt la littérature spécialisée, on constate qu'Allport (1944) considère l'implication à l'emploi comme le degré avec lequel un employé participe à son travail et rencontre ainsi son besoin de prestige, de respect de soi et d'autonomie. Quant à French et Kahn (1962), ils considèrent l'implication à l'emploi comme étant plutôt l'évaluation de l'importance qu'un employé accorde à sa performance au travail dans sa perception du moi c'est-à-dire le degré avec lequel son travail affecte son estime de soi. De son côté, Vroom (1964) définit l'implication à l'emploi comme l'évaluation de l'importance qu'accorde l'employé à sa performance au travail en relation avec les caractéristiques qui sont centrales pour son image de soi.

Plus stable que l'E.O., l'implication à l'emploi étant plus difficile à changer, se forge très tôt dans le processus de socialisation (Blau & Boal, 1989). À cet égard, la structure des besoins serait influencée par des facteurs divers comme le groupe, la culture et les normes de l'organisation (Hall & Goodale, 1977; Kanungo, 1979, 1982; Misra & Kalro, 1981; Saal, 1978). De même, les caractéristiques personnelles, l'importance accordée au travail,

l'importance accordée au besoin de croissance, l'identification au travail et le type d'implication extérieure au travail influenceraient, à des degrés divers, l'implication à l'emploi (Brooke, Russell & Price, 1988; Misra & Kalro, 1981; Robinowitz, Hall & Goodale, 1977; Saal, 1978; Saleh, Hosek, 1976). Finalement, il est intéressant de souligner que l'importance des années de service pour prédire l'implication peut être plus grande dans les secteurs où les promotions, les échelles salariales et les autres avantages et récompenses sont dépendants de l'ancienneté (Robinowitz, Hall & Goodale, 1977).

Pourtant, au plan conceptuel, il s'avère nécessaire de différencier l'état psychologique généralisé d'identification au travail de celui lié à un emploi. À cet effet, Kanungo (1982) cerne bien les distinctions qui existent entre ces deux concepts. Il définit l'implication au travail comme étant un état cognitif général d'identification psychologique avec le travail, alors que l'implication à l'emploi est présenté comme un état cognitif général d'identification psychologique avec un emploi.

Même si ces deux concepts sont liés ($r = .73$, $p < .001$: Brooke, Price & Russell, 1988), ils demeurent distincts (Kanungo, 1982). Nous pourrions croire que les individus dont le degré d'implication au travail est élevé présentent également un degré élevé d'implication à l'emploi. Cependant, la relation n'est pas automatique. En fait, si l'individu ne comble pas ses besoins dominants par un emploi particulier, cette relation ne pourra s'établir. Les caractéristiques individuelles ainsi que celles reliées à la situation de travail semblent influencer, de façon importante, l'implication à l'emploi (Elloy & Terpening, 1992).

Les nuances ayant été effectuées entre les concepts de satisfaction, d'implication à l'emploi et d'implication au travail, il nous paraît maintenant tout indiqué de concentrer notre attention sur l'objet premier de cette étude, à savoir l'engagement organisationnel.

Les fondements théoriques de l'E.O.

Contrairement à certaines études antérieures, il nous apparaît essentiel de faire la distinction entre l'E.O. et l'engagement au syndicat (Angle & Perry, 1986 ; Barling, Wade, Fullagar, 1990 ; Fields & Tacker, 1992), à un travail (Morrow, 1983), à une carrière (Blau, 1985, 1988; Kiesler, 1971; Mowday, Porter & Steers, 1982; Darden, Hampton & Howell, 1988), à une profession (Aranya, Pollock & Armenic, 1981; Morrow & Wirth, 1989) ou à une occupation (Meyer, Allen & Smith, 1993). À ce chapitre, il importe de souligner que dans la littérature, les vocables occupation, profession et carrière semblent avoir été utilisés de façon interchangeable (Meyer, Allen & Smith, 1993). Pourtant, aucun type d'engagement ne s'avère mutuellement exclusif (Becker, 1992).

En réalité, l'absence de différenciation conceptuelle pourrait être en partie responsable des divergences d'interprétation retrouvées dans les études antérieures (Morrow, 1983). De plus, il nous apparaît tout aussi essentiel de faire la distinction entre les points de focalisation et les bases de l'engagement (Becker, 1992). De fait, le premier élément réfère aux entités particulières auxquelles un individu est attaché (Becker, 1992; Reichers, 1985), alors que le second constitue les motifs qui génèrent l'attachement (O'Reilly & Chatman, 1986). Dans les prochaines sections, nous nous attarderons de façon toute particulière à cet aspect.

Les typologies liées aux dimensions conceptuelles de l'E.O.

La diversité des approches utilisées pour l'élaboration des fondements théoriques de l'E.O. a conduit progressivement à l'émergence de plusieurs définitions théoriques et opérationnelles du concept (Morrow, 1983; Mowday, Porter & Steers, 1982). Selon certains auteurs, le concept de l'E.O. est multidimensionnel (Becker, 1992; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Smith, 1993; Oliver, 1990; O'Reilley & Chatman, 1986) et implique un lien affectif positif entre l'individu et l'organisation (Ogilvie, 1986). La réciprocité s'avère d'ailleurs un élément important dans le développement de l'E.O. (DeCotiis & Summers, 1987; Eisenberger et al, 1986; Ogilvie, 1986; School, 1981).

Caractérisé par une dimension évaluative englobante (Porter et al. 1974), l'E.O. fait référence à la nature et la qualité du lien entre l'individu et l'organisation (Mowday, Porter & Steers, 1982). «L'E.O. est une attitude positive des individus face à l'organisation dans sa globalité» (Ogilvie, 1986, p. 336).

La recension documentaire met en relief deux approches classiques autour desquelles gravitent diverses typologies (Stevens, Beyer & Trice, 1978). L'approche dite «d'échange» que l'on retrouve dans les travaux de Becker (1960) et qui propose la théorie des *side-bets*, et celle qualifiée de "psychologique" émergeant de la vision de Porter et al. (1974) et de Steers (1977). Bien que ces deux approches sont tout de même complémentaires, en ce sens que leur combinaison donne une vision plus universelle de l'E.O, la nature des liens proposés étant fort différente (Meyer & Allen, 1984; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989). Pour illustrer sommairement ces deux approches, rappelons que Porter et al. (1974) considèrent que les individus engagés demeurent au sein de l'organisation parce

qu'ils le désirent, alors que pour Becker (1960) les individus persistent à demeurer au sein de l'organisation par obligation, les coûts reliés à un départ éventuel étant trop élevés. Pour nous permettre de mieux saisir toutes les nuances reliées aux diverses approches concernant le concept d'E.O., examinons les typologies que présente la littérature.

De façon globale, nous retrouvons dans la littérature deux regroupements dominants. Dans un premier temps, nous retrouvons la typologie qui privilégie l'approche attitudinale (Buchanan, 1974; Mowday, Porter & Steers, 1982; Steers, 1977), celle qui possède le plus haut niveau de prévalence (Kundi & Saleh, 1993) ainsi que l'approche behavioriste, aussi qualifiée de *side-bets* (Becker, 1960; DeCotiis & Summers, 1987; McGee & Ford, 1987; Oliver, 1990; O'Reilley & Chatman, 1986). Dans un deuxième temps, nous retrouvons l'approche psychologique (identification aux buts et aux croyances de l'organisation) et d'échange (évaluation cognitive coûts-bénéfices) (Hrebeniack & Alluto, 1972; Morris & Sherman, 1981; Near, 1989; Ogilvie, 1986; Steven Beyer & Trice, 1978).

À cet effet, Meyer et Allen (1984) proposent des vocables différents visant à permettre l'intégration de l'approche véhiculée par Porter et al., (1974) et par Mowday, Porter & Steers, (1979) à celle de Becker (1960) à savoir l'engagement affectif et l'engagement de continuation («calculative»). Cette voie semble de plus en plus empruntée par les chercheurs (Huselid & Day, 1991; ; McGee & Ford, 1987; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989). Pour ce qui est de l'engagement affectif, il est intéressant de souligner que ce concept se développe en deux phases : une phase prospective et une phase rétrospective (Staw, 1980). Selon cette approche, l'individu valide le choix de son emploi et de l'organisation pour qui il travaille (prospectif), et dans

un processus de justification post-décision (rétrospectif), il valide son engagement. Par ailleurs, Meyer, Bobocel et Allen (1991) apportent une troisième dimension au modèle de Meyer et Allen (1984), à savoir l'engagement normatif alors que Shore et Wayne (1993) tout comme Shore et Tetrick (1991) considèrent l'appui organisationnel personnel comme un facteur distinct. En fait, cette dimension constitutive de l'engagement a été introduite initialement par Eisenberger, Fasolo & LaMastro (1990).

Bref, beaucoup de vocables ont été utilisés pour décrire le même phénomène de l'E.O. (O'Reilley & Chatman, 1986). C'est pourquoi, afin de mieux cerner les dimensions que les chercheurs ont évaluées, nous procéderons à un bref survol des leurs principaux aspects.

L'engagement attitudinal

L'approche attitudinale relève principalement des travaux de Buchanan (1974), Porter et al. (1974), Steers (1977) et Mowday, Porter & Steers (1979, 1982). L'approche s'est développée à partir de la définition suivante : «A partisan affective attachment to the goals and values of the organization, to the role in relation to these goals and values and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth» (Buchanan, 1974, p. 553).

Des éléments complémentaires s'y sont greffés. Par exemple, Porter et al. (1974) ont étendu le concept (DeCotiis & Summers, 1987) pour y inclure : «A willingness to exert a considerable effort on behalf of the organization» (p. 604). À partir de ce postulat, nous pourrions croire que les employés engagés sont disposés à déployer des efforts même lorsque les conditions motivationnelles ne sont pas idéales (Ogilvie, 1986; Scholl, 1981).

À cet effet, il importe de faire la distinction entre la décision de participer, qui repose sur un échange entre l'individu et l'organisation, et la décision de produire, qui se fonde sur la force d'identification de l'individu avec les buts et les valeurs de l'organisation (March & Simon, 1958).

La vision de Porter et al. (1974) de même que celle de Mowday, Porter & Steers (1979, 1982) se révèle importante pour l'objet à l'étude dans cette section. Pour cette raison, il nous apparaît pertinent de présenter leur définition de l'E.O. Globalement, l'E.O. est décrite comme «the relative strength of an individual's identification with and involment in a particular organization» (Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 27). Cette approche prône que le lien qui s'établit entre l'individu et l'organisation conduit ce dernier à :

- « (a) a strong belief and acceptance of an organization's goals and values
- (b) a willingness to exert a considerable effort on behalf of the organization
- (c) a definite desire to maintain organizational membership.»

(Porter et al. , 1974, p. 604)

Cette définition s'avère la plus acceptée (Mayer & Schoorman, 1992) et son instrument de mesure (Organizational Commitment Questionnaire,«O.C.Q.»), le plus utilisé à ce jour (Becker, 1992; Hulin, 1991; Mathieu & Zajac, 1990). Cependant, tant la définition que l'outil de mesure font l'objet de critiques sévères (Becker, 1992; Caldwell, Chatman & O'Reilley, 1990; Oliver, 1990; O'Reilley & Chatman, 1986). Selon Becker (1992) :

« ...the conventional approach, although the most widely used in both research and pratice, does not in theory and pratice acknowledge the multiple commitments that employees may have, nor does it distinguish among motives for psychological attachment » (p. 233).

Les remontrances des chercheurs à l'égard de la position de Porter et al. (1974) sont de deux ordres. D'une part, les éléments (b) et (c) de la définition sont à la fois des intentions de comportement et des présumés extrants de l'E.O. (Ogilvie, 1986; Saleh & Kundi, 1993). Il semblerait donc plus approprié que la définition de l'E.O. permette de prédire seulement ses conséquences afin d'éviter toute redondance conceptuelle (O'Reilley & Chatman, 1986; Reichers, 1985). D'autre part, le questionnaire O.C.Q. mesure à la fois des intentions, des motivations et des valeurs (Caldwell, Chatman & O'Reilley, 1990).

Or, depuis l'idée avancée par Morrow (1983), il semble de plus en plus pertinent de considérer que le construit de l'E.O. est composé non pas d'un seul point de focalisation (l'organisation) mais de plusieurs (Reichers, 1985, 1986; Becker, 1992). C'est d'ailleurs ce qui amène Reichers (1985) à affirmer que «... employees in organizations are committed in varying degrees, to several distinct sets of goals and values» (p. 470).

Les travaux d'O'Reilley et Chatman (1986) ont apportés des changements dans ce domaine. Inspirés de Kelman (1958 voir: O'Reilley & Chatman, 1986), ils proposent une approche sous un angle conceptuel différent. Cette vision réfère à une conceptualisation structurée à partir de trois bases distinctes d'attachement : la complaisance (échange), l'identification et l'internalisation. La première, de nature instrumentale, se veut rattachée à des récompenses ; la seconde à un désir d'affiliation à l'organisation ; et la dernière, à la congruence entre l'individu et les valeurs de l'organisation. Incidemment, selon ce courant, l'engagement repose sur un attachement psychologique de l'individu à une organisation : «psychological attachment felt by a person for the organization; it will reflect the degree

to which the person internalize or adopts characteristics or perspectives of the organization» (O'Reilley & Chatman, 1986, p. 493).

Parallèlement, la reconnaissance de diverses formes d'engagement (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989; O'Reilley & Chatman 1986; Becker, 1992) marque un hiatus significatif par rapport à la vision de Porter et al. (1974) et de Mowday, Porter & Steers (1979, 1982). En effet, selon eux, les effets de l'E.O. varieraient selon les bases de l'attachement de l'individu (Caldwell, Chatman & O'Reilley, 1990; O'Reilley & Chatman, 1986).

S'il importe de différencier l'engagement passif (loyauté) de l'engagement actif (actions comportementales) (Steers, 1977), il semble encore plus pressant de reconceptualiser l'attachement du travailleur comme étant un phénomène à multiples bases et à multiples points de focalisation (Becker, 1992).

En fait, aucune approche ne semble être parfaite. O'Reilley et Chatman (1986) n'échappent pas à cette implacable règle en recherche. C'est ainsi que Vanderberg et McCullin (1989) de même que Caldwell, Chatman et O'Reilley (1990) ont observé une forte relation entre les éléments d'internalisation et d'identification. De fait, à ce chapitre, ils mettent en doute la validité des résultats. Balfour et Weschler (1990) arrivent à cette même conclusion et ils ajoutent que la mesure de l'échange n'est pas consistante. En effet, pour ce facteur, ils obtiennent un alpha de Cronbach de -,26. C'est pourquoi l'opérationnalisation de ce construit est sérieusement mis en doute par ces auteurs. Quant à Williams et Anderson (1991), ils concluent que les 12 items de l'échelle de mesure

identifient davantage une dimension que trois. Ils questionnent aussi la pertinence de transposer les résultats d'un échantillon universitaire à une organisation plus traditionnelle.

L'engagement behavioral

L'engagement behavioral fait largement appel au concept d'investissement personnel (School, 1981). Les bases de cette approche reposent principalement sur les travaux de Becker (1960), de Hrebiniack et Alluto (1972) de même que sur ceux de Salancik (1977) .

Abordée dans une perspective d'échange, la théorie de Becker réfère à l'évaluation cognitive des coûts-bénéfices de maintenir le membership à une organisation. À ce chapitre, l'évaluation des retours anticipés sur les investissements consentis contribue positivement au processus de formation du lien entre l'individu et l'organisation. Pour Becker, après un certain temps, il devient plus difficile pour un individu de s'éloigner d'une ligne de conduite constante. L'évaluation des coûts associés au fait de quitter une organisation devient déterminante. En effet, les individus deviennent attachés à l'organisation par une suite d'actions dont ils font l'évaluation sous l'angle d'une perte potentielle d'investissements antérieurs qui seraient perdus par un départ de l'organisation. Dans cette perspective, les investissements concrets stimulent l'engagement en augmentant le coût relié à un départ éventuel.

Cette approche, qui préconise que l'engagement de l'individu est lié à des intérêts externes, a été opérationnalisée en premier par Ritzer et Trice en 1969. Or, Stebbins (1970) considère que Ritzer et Trice ont échoué dans leur tentative de mesurer la théorie de Becker parce qu'ils n'ont pas su distinguer l'engagement de continuation (comportement forcé) de

l'engagement au niveau des valeurs "*value commitment*" (comportement non forcé). Les travaux d'Hrebiniak et Alluto (1972) n'ont pas davantage permis de valider ni ces postulats, ni la théorie des *side-bets*. À cet égard, Meyer et Allen (1984) soutiennent que dans les deux cas, la distinction conceptuelle (affective et de continuation) a été confondue lors de la mesure visant à vérifier la théorie de Becker (1960). En fait, ceci pourrait expliquer la faiblesse des résultats empiriques.

Toutefois, les résultats d'une méta-analyse de Cohen et Lowenberg (1990) démontrent que la théorie des «*side-bets*» n'est nullement appuyée par les résultats empiriques. Comme Ritzer et Trice (1969), ils en viennent à conclure au rejet de la théorie. Conséquemment, nous pourrions questionner les résultats des recherches de Meyer et Allen (1984). Cependant, de récents travaux (Allen & Meyer, 1990; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993) relancent le débat et concluent à la pertinence de prendre en considération la distinction conceptuelle d'engagement affectif et de continuation. De fait, si nous arrivons à la conclusion que les deux dimensions se chevauchent (Mayer & Schoorman, 1992; Meyer, Allen & Gellatly, 1990), il apparaît tout de même qu'elles permettent des comparaisons avec les autres variables indépendantes mesurées (Mathieu & Zajac, 1990). Qui plus est, l'ajout d'une troisième forme d'engagement qualifiée de normative (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993) ne fait que démontrer la nécessité de nuancer les concepts retenus afin d'expliquer davantage les différences individuelles.

La vision de Salancik

Il est important de différencier la théorie de Becker de la conceptualisation proposée

par Salancik (1977) qui prend racines dans la théorie de la dissonance cognitive de Festinger. De fait, selon la théorie des «*side-bets*», le coût rattaché à un changement dans l'action crée l'engagement. L'idée maîtresse de Salancik s'avère plutôt liée à l'obligation émergeant du sens d'appartenance de l'individu à ses propres actions, elles-mêmes affectées par le contexte dans lequel elles sont assumées. Ce sens de l'obligation crée un coût psychologique. Conséquemment, pour lui, l'engagement fait partie intégrante d'une boucle comportementale et se veut : «a state of being in which an individual becomes bound by his actions and through these actions to beliefs that sustain the activities and his own involvement in the organization» (Salancik, 1977, p. 62).

À cet égard, Kiesler (1971) identifie quatre caractéristiques situationnelles qui lient l'individu à l'action soit : l'importance, la clarté, l'irrévocabilité de l'acte et le degré de volonté d'agir. Pour Salancik (1977), le caractère public de l'acte représente une autre caractéristique.

L'approche de Becker (1992)

Prenant en compte les divers éclaircissements conceptuels évoqués, nous sommes d'avis, comme Reichers (1985), que l'engagement ne peut être expliqué seulement en considérant l'organisation comme un tout. Il nous semble essentiel de privilégier une approche multidimensionnelle pour faire l'étude du concept d'E.O. (Meyer, Allen & Smith, 1993; Becker, 1992; Shore & Wayne, 1993). Le caractère multidimensionnel de l'E.O. (bases et points de focalisation) et les potentialités de circonscrire davantage de variance expliquée (Becker, 1992) sont suffisants pour nous motiver à bifurquer de la voie tracée par Porter, Mowday, Steers et Boulian.

De fait, nous considérerons plutôt l'E.O. comme l'attachement psychologique ressenti par une personne pour une organisation. Il repose sur des bases dont la force d'adhésion est variable et orientée vers des points de focalisation. Pour ce faire, nous optons pour la position de Becker (1992) qui allie les éléments des divers courants dominants. En effet, son approche conceptuelle intègre les bases de l'engagement en concordance avec la vision de O'Reilley et Chatman (1986) et les entités de focalisation de l'engagement de Reichers (1985) (co-équipiers, supérieurs, subordonnés, clients, ou d'autres groupes).

Ainsi, au cours des dernières sections, nous avons identifié les principales nuances qui s'avéraient utiles pour comprendre adéquatement la variable dépendante de notre étude. Sous cet éclairage, il nous semble maintenant indiqué de bien saisir le processus par lequel l'E.O. prend forme.

Le processus de développement de l'E.O.

Jusqu'à présent, le processus de développement de l'E.O. et les modes d'opération demeurent partiellement connus (Cohen & Lowenberg, 1990). Reposant principalement sur la notion d'échange entre l'individu et l'organisation, les bases conceptuelles du développement de l'E.O. se veulent intimement liées au contrat psychologique (Angle, 1983; March & Simon, 1958; Mottaz, 1988; Mowday, Steers & Porter, 1979;1982; Steers, 1977). Ce contrat prend forme tout au long du processus de socialisation organisationnelle (Schein, 1978; Dean, Ferris & Konstans, 1988). Schein (1978) décrit la notion de contrat psychologique comme étant l'interface entre d'une part, ce que l'individu est prêt à offrir pour répondre aux attentes de l'organisation et ce que l'organisation s'attend à recevoir, et

d'autre part, ce que l'organisation est prête à offrir en comparaison avec ce que l'individu s'attend de recevoir. Selon Dean (1983), il est possible que le contrat psychologique prenne racine bien avant qu'un individu se greffe à une organisation. Il nous faut donc identifier adéquatement les attentes des individus en période de préemploi pour comprendre le processus de socialisation (Dean, Ferris & Konstans, 1988; Meyer & Allen, 1987, 1988; Mowday, Porter & Steers, 1982).

En cette matière, Dean, Ferris & Konstans (1988) ont identifié quatre sources d'influences majeures sur les attentes des nouveaux salariés envers l'organisation. Ces sources d'influence sont : les stéréotypes sociaux à l'égard de la profession, les expériences vécues au cours de la jeune enfance, les orientations professionnelles (valeurs, attitudes et connaissances transmises par le réseau scolaire) ainsi que le processus de recrutement, de sélection et d'orientation.

Selon Jones (1986), la socialisation représente une phase de transition. Nous nous devons d'établir une distinction entre le contenu de socialisation (ce qui est enseigné), et le processus de socialisation lui-même (comment l'information est transmise). Nous avons pu constater que, tout au long de cette transition, l'appui de l'organisation peut contribuer à réduire significativement l'anxiété reliée à la phase de transition et induire parallèlement l'identification avec l'organisation (VanMaanen & Schein, 1979). De même, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les pratiques qui reflètent un sens de la réciprocité et qui traduisent l'intérêt de l'organisation pour ses employés représentent de précieux atouts (Ogilvie, 1986). Ces orientations sont liées au désir des employés d'être traités par l'organisation avec justice et dignité, en retour de leur engagement à cette même

organisation. Dans ce contexte, la théorie de la balance (congruence entre les croyances et les comportements) prend toute son importance (Heider, 1958 voir Brockner, Tyler & Schneider, 1992). D'autant que nous avons constaté l'importance des croyances initiales et des expériences subséquentes sur l'E.O. Ainsi, pouvons-nous conclure que plus les individus s'attendent à quelque chose et sont traités autrement, plus leur degré d'E.O. sera faible (Brockner, Tyler & Schneider, 1992). Les premiers mois de travail constituent une période particulièrement importante pour le développement des attitudes au travail (Buchanan, 1974; Mowday et al, 1982; Wanous, 1980). Les attentes de la période préemploi s'avèrent même parmi les meilleurs prédicteurs de l'E.O. pour la première année de travail au sein d'une organisation (Meyer & Allen, 1988; Wanous, 1980). Avec les réserves qui s'imposent, nous croyons que les premières expériences auraient une grande influence sur l'E.O. lorsque l'engagement est encore en processus de développement (Meyer & Allen, 1987, 1988). Nous avons d'ailleurs constaté que les individus qui ont vécu des expériences de socialisation formalisées et supportantes présentent un degré d'E.O. plus élevé (Jones, 1986).

Mowday, Porter & Steers (1982) suggèrent trois stades de développement de l'E.O. liées à la carrière : le stade du préemploi; celui du début d'emploi et enfin le stade de mi-carrière et de fin de carrière. À cet égard, on décrit maintenant un concept intégratif qui connaît une résurgence grandissante sous le vocable de propension à l'engagement (Lee, Walsh & Mowday, 1992). Ce construit gravite autour de trois éléments : les caractéristiques personnelles (sociodémographiques et psychologiques), les attentes à l'égard de l'organisation de même que le travail et les facteurs ayant conduit au choix de

l'organisation. Au plan conceptuel, ce dernier élément repose principalement sur les travaux de Kiesler (1971) et Salancik (1977). Ces derniers prennent en considération la clarté, l'irrévocabilité, le caractère public et la volonté associée à la décision. Ces éléments ont d'ailleurs été identifiés comme ayant une influence significative sur le développement de l'E.O. (Lee et al., 1992; Pierce & Durham, 1987). La volonté et l'irrévocabilité de la décision sont liées de façon positive à l'engagement de continuation (Meyer, Bobocel & Allen, 1991; O'Reilley & Caldwell, 1981). Toutefois, il demeure important de différencier la socialisation anticipative centrée sur l'occupation (Van Maanen & Schein, 1979) de la propension à l'engagement axée sur l'organisation (Mowday, Porter & Steers 1982). Il nous faut également prendre en compte d'autres approches proposées, notamment le modèle de March et Simon (1958) qui introduit la dimension de désirabilité du mouvement (départ de l'organisation vs satisfaction et possibilité de transfert intra-organisationnel) et la dimension de la facilité de mouvement (les possibilités reliées à l'emploi et au marché du travail). De même, nous devons prendre en considération le modèle de Thibeault et Kelly, de Mobley et celui de Fishbein et Ajzen (1975) qui visent à expliquer le retrait psychologique du rôle organisationnel en identifiant des effets modérateurs dans les relations entre la satisfaction et le roulement (Hulin, 1991).

A la lumière de certains résultats empiriques, nous croyons que les individus présentant un degré élevé de propension à l'engagement perçoivent probablement mieux leur environnement et en font ainsi une meilleure interprétation que ceux présentant un faible degré de propension à l'engagement (Lee et al., 1992). Comme l'environnement de travail est forgé de situations positives et négatives, les employés qui présentent une

propension élevée ont tendance à être plus attentifs aux aspects positifs de leur environnement de travail (Lee et al. 1992; Pierce & Durham, 1987). À cet effet, Reichers (1986) considère l'idée qu'au stade initial, l'attachement psychologique (attentes, défis et conflits) serait un des antécédents de l'E.O.

Élaboré à partir de l'idée de March et Simon (1958) qui font la distinction entre la décision de produire (comportements) et celle de participer (intentions), le concept de choc face à la réalité organisationnelle (Porter & Steers, 1973) met en relief la dissonance entre les attentes d'un individu avant qu'il se joigne à une organisation et ses perceptions après son arrivée. Initialement associé à la décision de demeurer avec l'organisation selon que les attentes sont comblées ou non, le concept de choc face à la réalité organisationnelle devient avec Dean (1983) aussi associé au concept d'E.O. Le modèle proposé met en relation les attentes du stade préemploi (contenu de la tâche, contexte du travail et facilitation de la carrière) et les perceptions après l'arrivée au sein de l'organisation au cours du processus de socialisation. Selon l'intensité du choc face à la réalité organisationnelle (relation inverse), les attitudes, les intentions et les comportements (dans une moindre mesure) reliés à l'engagement, étant les extrants primaires, seront affectés directement de façon asymétrique (Dean, Ferris & Konstans, 1988).

De même, les attitudes au stade préemploi peuvent jouer un rôle significatif dans le développement de l'E.O. (Lee, Wasch & Mowday, 1992; O'Reilley & Caldwell, 1981; Pierce & Dunham, 1987). Les employés qui, de façon intrinsèque, valorisent leur association avec l'organisation, sont davantage susceptibles non seulement de demeurer au sein de l'organisation, mais aussi de prendre part à son succès (Meyer et al., 1989). Dans ce

contexte, la pertinence de considérer le processus de sélection comme un facteur pouvant avoir une influence sur la socialisation des individus devient évidente. Or il est important de se rappeler que les effets ne pourront être les mêmes pour tous les individus, ceux-ci étant fondamentalement différents. Cependant, il nous semble important de privilégier les individus qui présentent des attentes réalistes lors du processus d'embauche (Dean, Ferris & Konstans, 1988).

La nature des variables liées à l'E.O.

Plusieurs études sur l'E.O. ont porté principalement sur l'identification des conséquences pour les organisations d'avoir des salariés engagés (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990), explorées le processus par lequel l'employé devient engagé (Salancik, 1977), ou observé les extrants comportementaux de l'engagement (Putti, Aryee & Phua, 1990). Enfin, d'autres études ont évalué l'impact des facteurs individuels et organisationnels sur l'engagement (Angle & Perry 1983).

Les études, parfois concordantes parfois contradictoires quant aux résultats et aux interprétations, indiquent bien que les facteurs individuels et organisationnels ont un impact significatif sur l'E.O. (Mowday, Porter & Steers, 1982; Porter et al., 1974). Cependant, certains auteurs suggèrent que les facteurs organisationnels seraient les plus significatifs (Angle & Perry, 1983; Hrebiniak & Alutto, 1972 ; Morris & Sherman, 1981; Steers, 1977 ; Stevens, Beyer & Trice, 1978). À l'opposé, Koch et Steers (1978) considèrent les facteurs individuels comme de meilleurs prédicteurs de l'E.O que les facteurs organisationnels, alors que d'autres considèrent les deux types de facteurs d'égale importance (Brief & Aldag, 1980; Buchanan, 1974). Paradoxalement, d'autres auteurs soutiennent que les

caractéristiques organisationnelles constituent des déterminants majeurs de l'E.O., alors que les caractéristiques individuelles n'auraient pas d'impacts significatifs (Bateman & Strasser, 1984; Ritzer & Trice, 1969). Finalement, en tenant compte uniquement des facteurs de l'organisation, certains auteurs en sont venus à la conclusion que les facteurs extrinsèques sont plus déterminants que les facteurs intrinsèques (Angle & Perry, 1983). Pourtant d'autres auteurs en arrivent à une conclusion contraire (Buchanan, 1974; O'Reilley & Caldwell, 1980). Face à la diversité de ces courants de pensées, nous nous devons de considérer les divers facteurs de contingence qui ont été recensés. Cette démarche permettra d'élaborer un modèle heuristique de contingence qui guidera adéquatement le cheminement de notre démarche empirique. Nous vous proposons donc maintenant, l'étude de chacun des facteurs de contingence dégagés de notre recension documentaire.

L'identification des facteurs de contingence

L'éventail des variables ayant fait l'objet de vérifications empiriques dans les études portant sur l'E.O. est imposant. Les variables intégrées aux modèles théoriques existants se profilent au sein de regroupements typologiques dont le nombre de facteurs varie généralement entre deux et quatre. Ainsi, retrouve-t-on sous une forme binaire, la typologie de Steers (1977) qui met en relief les attributs personnels et ceux reliés à la situation de travail ainsi que celle de Putti, Aryee & Liang (1989), qui donne lieu à un jumelage des variables sous l'angle de facteurs individuels et organisationnels. Quant à Weiner (1982), il propose une typologie sous trois formes : celle ayant trait au regroupement des variables personnelles et démographiques, celle liée aux relations entre l'individu et l'organisation, et celle qui porte sur l'association personne-organisation. Pour leur part, Glisson et Durick

(1988) ciblent une triade différente qui regroupe les variables liées aux caractéristiques du travail, celles reliées à l'organisation où sont exécutées les tâches, et celles qui décrivent les individus qui performant dans les tâches. Enfin, Mowday, Porter & Steers (1982) proposent l'identification de quatre facteurs : les caractéristiques personnelles, celles liées au rôle, les attributs liés aux expériences de travail et les caractéristiques structurelles.

À la lumière de ces options, nous privilégierons la typologie de Putti, Aryee et Liang (1989). Pour ce faire, nous emprunterons, à partir des deux grands axes retenus (facteurs individuels et organisationnels), l'utilisation de sous-facteurs pour que les regroupements empruntés dans le modèle heuristique de contingence proposé à la figure 3 soient les plus évocateurs possibles. À cet égard, nous convenons dès maintenant de scinder les facteurs individuels en sous catégories : les variables sociodémographiques, les variables psychologiques et les variables liées à l'expérience globale du travail. De même, les facteurs organisationnels, se subdiviseront en trois sous-éléments : les attributs du travail, les attributs organisationnels et ceux liés à la gestion organisationnelle.

Nonobstant ces choix, nous nous devons de convenir de la multiplicité des variables étudiées, du nombre important d'outils de mesure utilisés et de l'antinomie émergeant des résultats empiriques. Conscients de ces limites, nous avons tenté d'élaborer un modèle heuristique de contingence qui prend en compte les diverses considérations évoquées dans le présent chapitre. Il vise à mettre en lumière les facteurs de contingence qui sont en synergie dans un système ouvert et complexe. Ce modèle, proposé à la page suivante, n'a nullement la prétention de cerner l'ensemble des circonvolutions de ce construit. Il se veut

plutôt une proposition modélisée de notre vision, émergeant de la synthèse des données empiriques actuellement disponibles en cette matière.

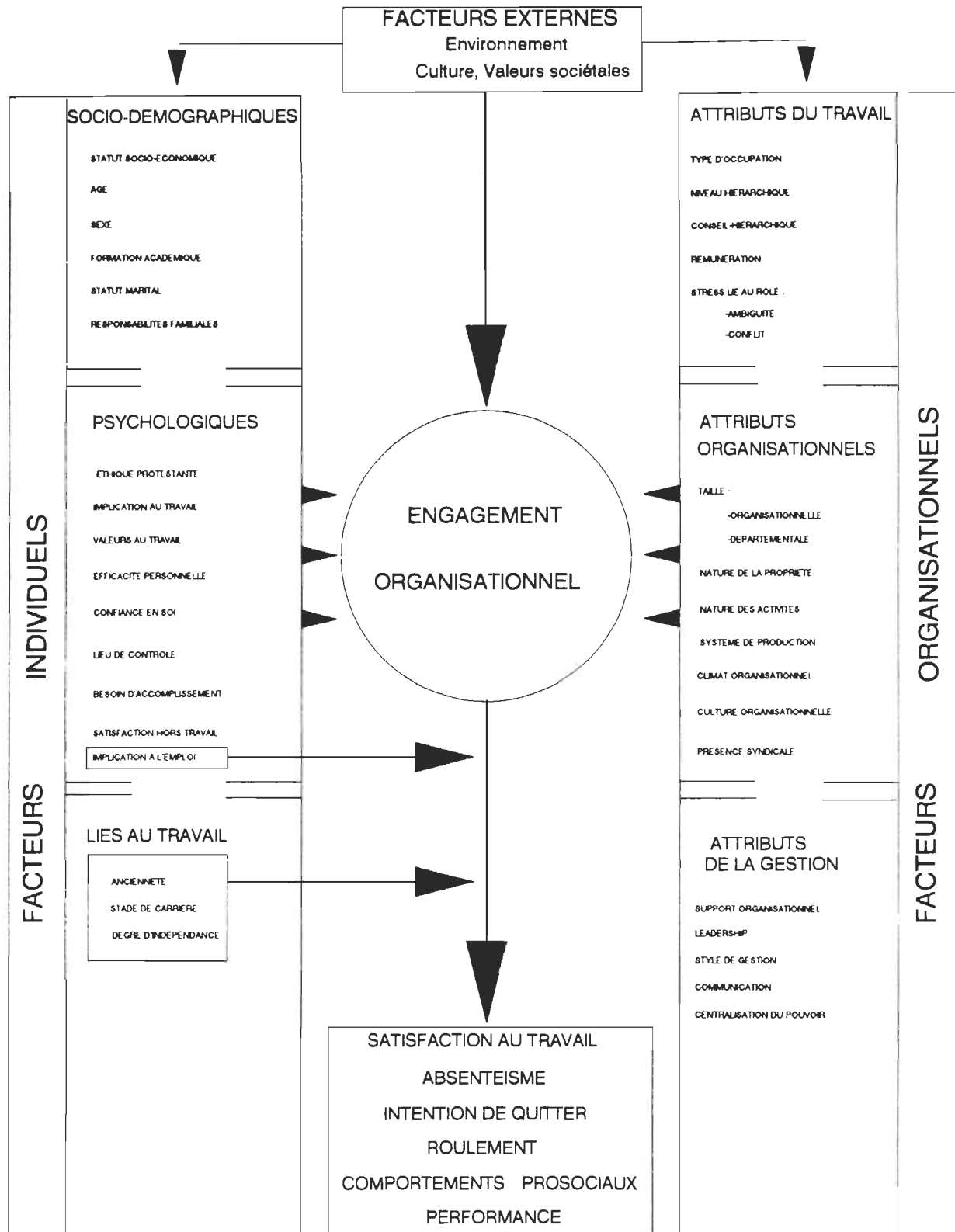


Figure 3. Modèle de contingence de l'engagement organisationnel

Les facteurs externes

D'entrée de jeu, nous devons clarifier certains points avant d'approfondir chacun des facteurs intégrés au modèle. De fait, comme la structuration perceptuelle et cognitive peut varier face à un stimulus (Hofstede, 1980), il est permis de croire que la culture, les valeurs sociétales et les divers facteurs reliés à l'environnement modulent, à divers égards, la perception des individus. Nous constatons par exemple que les dispositions culturelles pourraient mener les travailleurs à appuyer des buts organisationnels sans se poser de question (Near, 1989). À ce chapitre, Schein (1982) note la forte orientation individuelle des travailleurs nord-américains. Dans cette optique, les chercheurs ont tenté de différencier les impacts culturels sur l'E.O. À cet effet, ils ont émis l'hypothèse que le degré d'E.O. serait plus élevé au Japon (Marsh & Mannari, 1977) compte tenu de l'homogénéité relative de la culture japonaise par rapport à l'hétérogénéité des USA, donnant lieu à la promotion de valeurs diverses (Hofstede, 1980). Toutefois, certains résultats empiriques s'avèrent être à l'inverse de cette prétention (Near, 1989). Parallèlement, on constate que les variables indépendantes telles la situation matrimoniale et le sexe auraient un effet positif sur le degré d'E.O. aux États-Unis, alors qu'au Japon, ce sont plutôt l'âge et la liberté d'action qui ont un effet positif (Near, 1989).

Au même titre, les valeurs sociétales, influencées à divers degrés par les courants religieux dominants orientent véritablement les comportements au travail (par exemple, l'éthique protestante du travail). De même, nous ne pouvons ignorer les effets systémiques des facteurs environnementaux.

Devant pareil système ouvert, il nous paraît difficile de circonscrire tant l'étendue que les effets de ces variables. Toutefois, à la lumière des considérations évoquées précédemment, il nous semble inacceptable de ne pas en tenir compte. Dès lors, leur intégration au modèle devient incontournable. Cependant, eu égard à la difficulté de les opérationnaliser, de les isoler et de mesurer l'étendue potentielle de leurs effets, nous avons convenu de les écarter de la vérification empirique.

À ce stade-ci, il nous apparaît indiqué de scruter chacun des autres facteurs intégrés au modèle de contingence en vue de mieux comprendre leur influence relative dans la dynamique systémique illustrée. Nous passerons donc en revue l'ensemble des facteurs individuels pour nous attarder ensuite plus particulièrement aux facteurs de nature organisationnelle.

Les facteurs individuels

Les variables sociodémographiques

Les chercheurs qui ont abordé le concept de l'E.O. se sont attardés à un bon nombre de variables sociodémographiques. Parmi celles-ci, on constate que l'âge, tant dans l'approche d'échange (Becker, 1960) que dans l'approche psychologique (Steers, 1977) est identifiée comme étant liée à l'E.O. (Angle & Perry, 1981; Baba & Knoop, 1987; Brief & Aldag, 1980; Cohen, 1991; Hrebiniack & Alutto, 1972; Huselid & Day, 1991; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Morris & Sherman, 1981; Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 1989; Mowday, Porter & Steers, 1979; Smith & Hoy, 1992; Steers, 1977) . De même, le sexe (Angle & Perry, 1981; Barling, Wade & Fullagar, 1990; Cotton & Tuttle, 1986; Near, 1989), le statut matrimonial (Alutto, Hrebiniack & Alonso, 1973; Amernic & Aranya,

1983; Meyer & Allen, 1988; Near, 1989; Stevens, Beyer & Trice, 1978) et le nombre d'enfants (Alutto, Hrebiniack & Alonso, 1973; Amernic & Aranya, 1983; Stevens, Beyer & Trice, 1978; Near, 1989) ont été associés à l'E.O. D'autre part, certaines études ont soulevé l'importance de considérer l'influence du niveau socio-économique des parents de l'employé sur l'E.O. et sur son engagement face à la carrière (Darden, Hampton & Howell, 1989).

De même, nous avons pu constater que les individus mariés sont généralement moins mobiles puisqu'ils doivent composer avec la dualité carrière-famille (Cotton & Tuttle, 1986). À ce chapitre, les femmes seraient plus disposées à quitter leur emploi que les hommes (Cotton & Tuttle, 1986). Il existerait une relation positive entre les individus qui assument des responsabilités parentales et le concept de l'E.O. (Gray, 1989), alors qu'en regard du concept de satisfaction au travail et d'implication au travail, nous constatons plutôt une absence de relation significative (Brooke, Russell & Price, 1988). Par ailleurs, il nous semble important de mettre en relief que le sexe demeure une variable structurelle importante (Angle & Perry, 1983; Gray, 1989; Hrebiniack & Alutto, 1972). Ce constat est particulièrement vrai dans le secteur hospitalier où les femmes sont en majorité dans plusieurs professions et principalement dans le secteur des soins infirmiers (Gray, 1989). À cet effet, Pierce et Durham (1987) concluent que les femmes plus âgées, qui ont connu une stabilité relative lors d'emplois antérieurs et qui ont un grand nombre de dépendants, sont plus susceptibles de présenter un degré d'E.O. plus élevé.

En référence à la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1985), l'identification de l'individu à chacun des rôles qu'il doit jouer (rôle de père, de mère, de gestionnaire, etc.)

varie selon les individus et est fonction des buts poursuivis (Turner, 1984). De plus, «when net family rewards (rewards minus costs) are lower in value than net career rewards, the individual will invest more heavily in the career than family» (Homans, 1976, p. 163). Même si certains modèles montrent les effets de la situation familiale sur l'investissement au travail, il n'existe aucun processus qui explique de façon simultanée, l'investissement au travail et dans la vie familiale. À cet effet, l'individu est inévitablement confronté à une compétition entre d'une part, les deux pôles famille-travail et d'autre part, la dualité coût-bénéfice qui émane de chacun de ces pôles (Lobel, 1991).

Contrairement aux variables évoquées précédemment, la formation scolaire semble négativement corrélée à l'E.O. (Angle & Perry, 1981; Aryee & Liang, 1989; Baba & Knoop, 1987; Glisson & Durick, 1988; Hunt, Chanko & Wood, 1985; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Meyer & Allen, 1988; Morris & Sherman, 1981; Putti, Smith & Hoy, 1992; Steers, 1977). Seul Mottaz (1986) identifie une relation positive entre la formation et l'E.O. À ce chapitre, Cohen et Lowenberg (1990) mettent en évidence, dans leur méta-analyse, que la relation négative E.O.-formation est plus forte chez les cols bleus, les non-gestionnaires et les travailleurs des services publics. À la lumière de ses analyses de régression, Gray (1987) remet en question la relation entre d'une part, la formation et l'ancienneté, et d'autre part, l'E.O. Pourtant, pour certains, la formation produit un effet indirect sur les valeurs associées au travail (Mottaz, 1988).

Évidemment, ces résultats empiriques contradictoires commandent la plus grande prudence. Selon Gray (1987), la situation parentale s'avère liée, de façon significative, à un

degré élevé d'E.O., alors que les quelques études antérieures concluent à une influence négative (Brief & Aldag, 1980 ; Chusmir, 1986 : voir Gray, 1989). La méta-analyse de Cohen et Lowenberg (1990) remet même en question la pertinence de considérer les facteurs de l'âge et de l'ancienneté, tout en rejetant des facteurs tels la situation matrimoniale, le nombre d'enfants et le nombre d'emplois au sein de l'organisation. Devant pareilles conclusions antinomiques, force est de constater que si des lignes de force se dégagent, l'émergence de certitudes semble loin d'être acquise.

Dans ce débat, Huselid et Day (1991) remettent en question les voies antérieures empruntées et de façon toute particulière, les conclusions tirées de l'utilisation massive de techniques linéaires dans les recherches sur le roulement, dont l'E.O. est partie intégrante. Ces remises en question s'appliquent particulièrement aux travaux de Blau et Boal (1986, 1989) et à ceux de Cotton et Tuttle (1986). À cet égard, Mottaz (1988) estime que les variables démographiques sont à prendre en considération s'ils servent à expliquer l'E.O., mais qu'ils ne peuvent être utilisés dans une perspective prédictive. De fait, leurs effets seraient plutôt indirects.

Les facteurs psychologiques

Le travailleur réagit aux informations sociales et interprète ses propres comportements et réponses (Hulin, 1992), tout en composant avec ses attributs personnels en synergie avec le milieu du travail. Inéluctablement, les caractéristiques personnelles affectent le cadre de référence que l'individu utilise pour interpréter l'environnement (Merton, 1968). Confrontés aux mêmes événements, nous pouvons assister à des interprétations différentes dépendant du cadre de référence des individus (Smith, Kendall &

Hulin, 1969). Ces interprétations différentes s'expliquent par les états psychologiques qui gravitent au carrefour des conditions individuelles, interpersonnelles, intragroupes, intergroupes et des facteurs organisationnels (Kahn, 1990).

Il nous semble donc plausible qu'au cours d'une association active entre l'individu et l'organisation, les attributs personnels puissent être la source première de l'engagement (Pierce & Durham, 1987). Incidemment, nous croyons que les attitudes de l'individu avant de se joindre à une organisation peuvent jouer un rôle significatif dans le développement de l'E.O. (O'Reilley & Caldwell, 1981). La constellation de caractéristiques personnelles et des expériences propres à chaque individu prend, dès lors, toute son importance pour l'adaptation ultérieure au travail (Chatman, 1989; VanMaanen & Schein, 1979). À cet effet, Pierce et Durham (1987) identifient 13 caractéristiques et attentes personnelles en regard du travail qui sont liées à l'E.O. ($r = ,19$ à $,49$). Quatre se situent au niveau sociodémographique, trois au plan psychologique et six sont liées directement aux attentes en regard du travail et du rôle assumé.

Dans la littérature, nous constatons la présence d'un vaste éventail des facteurs psychologiques abordés dans les études sur l'engagement. De l'éthique protestante au travail (Kindron, 1978; Lodahl, 1964 : voir DeCotiis & Summers, 1987; Porter et al., 1974) à l'intérêt central du travail dans la vie (Dubin, Champoux & Porter, 1975; Kindron, 1978), aussi appelé attachement au travail (Elloy, Terpening, 1992; Kanungo, 1982) en passant par les valeurs reliées au travail (Darden, Hampton & Howell, 1989; Kindron, 1978; Locke, 1970, 1976; Putti, Aryee, & Liang, 1989), l'efficacité personnelle, la confiance en soi (Lee et al., 1992), le lieu de contrôle (Luthans, Baack & Taylor, 1987; Pierce &

Dunham, 1987) et le besoin d'accomplissement (Steers, 1977), une panoplie de facteurs ont fait l'objet d'une validation empirique. On retrouve aussi, de ce nombre, la satisfaction dans la vie en dehors du travail (Romzek, 1989).

En effet, les dispositions affectives des individus à être heureux ou satisfaits des événements de tous les jours sont positivement liées à la satisfaction au travail (Staw, Bell & Clausen, 1986). Une relation semble exister entre la vie au travail et celle en dehors du travail (Orpen, 1979; Romzek, 1985). La relation de causalité reste cependant à démontrer. Ainsi, les individus satisfaits de leur vie en général auraient tendance à s'engager plus facilement au travail (Romzek, 1985).

Paradoxalement, certains auteurs estiment qu'il existe une incompatibilité entre l'engagement au travail et la vie en dehors du travail. Selon eux, le succès au travail oblige à une aliénation de la vie personnelle (Korman & Korman, 1980 ; voir Romzek, 1989; Randall, 1987). Cependant, Romzek (1989) conclut à la coexistence des deux entités. Nous croyons également en la compatibilité de ces deux dimensions. Toutefois, nous nous devons de différencier l'E.O. du «workaholism» (Romzek, 1989).

Dans la configuration psychologique individuelle, le lieu de contrôle des individus constitue une variable importante à prendre en compte lorsqu'on considère le processus d'attribution des individus (Luthans, Baack & Taylor, 1987). Ceci est d'autant plus vrai que le lieu de contrôle serait un attribut raisonnablement stable de l'individu qui est confronté à différentes situations (Kelley & Michela, 1980 ; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Rotter, 1966). À cet égard, certains auteurs seraient enclins à croire que les internes auraient un

plus grand contrôle de leur environnement, ce qui pourrait être transposé au milieu de travail. Étant donné que l'E.O. oblige à une consistance cognitive (Salancik, 1977), les individus présentant un lieu de contrôle interne seraient ainsi plus disposés à l'E.O. (Spector, 1982 voir: Luthans, Baack & Taylor, 1987). À cet effet, Pierce et Dunham (1987) ont constaté que les employés qui présentent un grand besoin de croissance, une internalité du lieu de contrôle et un attachement élevé au travail ont tendance à être engagés de façon intense envers l'organisation. À ce chapitre, nous rappelons ici que les considérations conceptuelles relatives à l'implication au travail et à l'implication à l'emploi abordées aux pages 30 à 32 s'avèrent utiles à être considérées.

Les facteurs individuels liés au travail

Au cours des dernières pages, nous avons scruté les facteurs sociodémographiques et psychologiques des individus qui sont reliés à l'E.O. L'étape où nous en sommes maintenant concerne l'étude de trois variables indépendantes liées au travail et qui produisent des effets sur l'E.O., soit l'ancienneté, le stade de carrière et le degré de dépendance à l'endroit de l'organisation. Pour ce faire, nous procéderons à une synthèse de la littérature pour chacune de ces variables.

Le stade de carrière

Divers travaux ont traité du déroulement des différentes étapes de la carrière. À cet égard, il apparaît que le stade dans la carrière soit un facteur modérateur de la relation entre l'E.O. et ses extrants (Cohen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982; Meyer, Bobocel & Allen, 1991). De plus, les divers extrants seraient affectés de façon variable à travers les différents stades de carrière (Cohen, 1991).

Les individus, peu importe leur occupation ou leurs expériences, traversent des stades dans leur carrière, caractérisés par des activités cruciales et des ajustements psychologiques (Super, 1957 : voir Mowday, Porter & Steers, 1982). Nonobstant l'occupation et les expériences acquises, l'individu, en vue de garantir une convergence de ses intérêts et de ses compétences, traverse des stades de carrière : exploration, établissement et maintenance (Super, 1957: voir Mowday, Porter & Steers, 1982). À partir de cette idée, Mowday, Porter & Steers (1982) proposent une typologie liant le stade de carrière à l'E.O. Ainsi, ils identifient le stade préemploi (anticipation), la période initiale d'emploi (initiation) et le dernier stade appelé mi-carrière et carrière avancée (retranchement). Reichers (1986) élabore un modèle modifié dont les trois stades sont ainsi identifiés : initial, mi-carrière et carrière avancée. Son premier stade intègre incidemment la phase préemploi décrite par Mowday, Porter & Steers (1982).

Un courant de littérature dominant soutient que les employés au premier stade manifestent une intention plus marquée de quitter et sont plus disposés à se relocaliser que ceux des autres groupes d'âge. À la mi-carrière, les gens sont intéressés à un travail stable et s'engagent alors envers le travail, la famille et la communauté, alors qu'au dernier stade (carrière avancée) ils sont relativement stables (Cohen, 1991). Nous observons, au stade initial, que l'E.O. produirait un effet limité sur l'absentéisme, car la perception qu'a l'employé du travail et de son environnement primerait davantage. À la phase de la carrière avancée, l'influence des attitudes plus générales serait dominante (Cohen, 1991; Reichers, 1986). À cet effet, quelques auteurs ont d'ailleurs établi des relations significatives entre les premiers stades de carrière (anticipation et initiation) et l'engagement affectif (Buchanan,

1974; Meyer & Allen, 1987, 1988), de même qu'entre l'engagement de continuation et le stade de retranchement (Meyer & Allen, 1987, 1988). Ainsi donc, nous croyons qu'il est nécessaire que les organisations ajustent les pratiques de GRH de manière à garantir la réciprocité entre l'organisation et l'individu et ce, tout au long des différentes étapes de carrière. Ceci vise en réalité à maintenir une forme active d'E.O. des individus à tous les stades de carrière (Reichers, 1986; Ogilvie, 1986).

À ce jour, les diverses études ont utilisé l'âge et l'ancienneté comme indicateurs du stade de carrière (Cohen, 1991 ; Meyer & Allen, 1988). Dans sa méta-analyse, Cohen (1991) cerne bien l'importance primordiale des résultats selon l'indicateur utilisé. Ainsi, lorsque l'indicateur du stade de carrière est l'âge, on constate une relation négative significative entre d'une part, les intentions de quitter et le roulement, et d'autre part, l'E.O. Cependant, lorsque l'ancienneté sert d'indicateur du stade de carrière, on constate plutôt une relation positive significative entre la performance et l'E.O. ($r = ,32$) de même qu'entre l'absentéisme et l'E.O. ($r = ,27$). En fait, l'influence de l'âge serait à la fois modulée par les implications psychologiques liées à cette dernière (stade de vie) et par le stade de carrière, contrairement à l'ancienneté (Cohen, 1991). Or, lorsque l'on prend en compte les mutations grandissantes reliées aux profils de carrière, doublées d'une plus grande mobilité géographique des individus, nous croyons en la nécessité de prendre en considération un nouvel indicateur à savoir le nombre d'années d'expérience dans le type de travail exercé. Pour nous, ni l'âge, ni l'ancienneté ne peuvent tenir compte, à eux seuls, de cette réalité.

Le degré d'indépendance à l'endroit de l'organisation

Chaque travailleur possède des connaissances et des habiletés qui, selon les conditions du marché du travail, permettent à l'individu de susciter plus ou moins d'intérêt pour d'autres entreprises. Ces possibilités externes ne peuvent qu'affecter son E.O. (Bateman & Strasser, 1984). La perception qu'il a de sa valeur pour une entreprise concurrente ne peut donc être ignorée. De fait, « la nature des liens qui associent les individus aux organisations dépend des perceptions qu'ils peuvent avoir de leur dépendance ou de leur indépendance à l'égard de celle-ci » (Baba & Knoop, 1987, p. 344). C'est ainsi que l'éventail des prédicteurs de l'E.O. est plus vaste pour les cadres indépendants que pour les cadres dépendants. Seuls l'âge et l'étendue du poste sont liés à l'E.O. pour les individus dépendants à l'endroit de l'organisation, alors que le salaire, l'importance de l'organisation (taille organisationnelle et départementale : relation négative), la structure d'initiation et les comportements de considération se veulent être les prédicteurs significatifs de l'E.O. pour les cadres indépendants (Baba & Knoop, 1987).

Finalement, tel qu'évoqué précédemment, l'ancienneté constitue un facteur de contingence significatif à considérer dans la modulation de l'E.O. (Buchanan, 1974; Hrebiniack & Alutto, 1972; Ogilvie, 1986; Meyer et al., 1989).

Les facteurs organisationnels

La nature même des fonctions occupées par les individus influence les effets de l'E.O. (Mowday, Porter & Steers, 1982). Les caractéristiques du travail et la nature des relations sociales afférentes à ce dernier entraînent, dès le début du processus de socialisation, des influences qui paraissent importantes pour forger l'E.O. (Kundi & Saleh,

1993). Nous analyserons donc maintenant les divers aspects liés aux attributs du travail ayant été mis en relation avec l'E.O.

Les attributs du travail

Le type d'occupation

Il semble, à prime abord, que le niveau d'E.O. diffère selon les groupes occupationnels (Cohen & Hudecek, 1992). Selon les deux approches les plus développées dans la littérature portant sur ce thème, le type d'occupation a été rapporté comme modérateur dans la relation E.O.-roulement (Becker, 1960; Mowday, Porter & Steers, 1982; Ritzer & Trice, 1969). Weiner & Vardi (1980) établissent une relation entre le type d'occupation et la relation E.O.-roulement. Cette dernière relation apparaît plus importante pour les cols blancs (statut occupationnel élevé) que pour les cols bleus (Cohen & Hudecek, 1992; Mathieu & Zajac, 1990). À ce chapitre, nous constatons que les cols bleus s'allient davantage à l'approche calculative (recherche d'un emploi stable et coût plus élevé de quitter), alors que les cols blancs seraient davantage associés à l'approche morale ou affective (Angle & Perry, 1983; Cohen & Hudecek, 1992). Conséquemment, il appert que les professionnels demeurent au sein de l'organisation pour des motifs différents des autres salariés. La profession serait peut-être la première forme d'engagement (Shore & Martin, 1989). À ce chapitre, le postulat de Blau et Boal (1989) relatif aux loups solitaires (plus sensibles à la nature de leur travail) prend toute son importance.

Selon le type d'occupation, les possibilités d'influence sur les décisions courantes peuvent être un antécédent significatif de l'E.O. (Bateman & Strasser, 1984) et un élément à considérer dans le développement de l'engagement (Mowday, Porter & Steers, 1979,

1982). À cet effet, les caractéristiques du travail et les relations sociales semblent importantes dans les emplois de statuts occupationnels élevés pour favoriser le développement de l'E.O. De même le niveau de responsabilité est à considérer à titre de variable indépendante de l'E.O. (Salancik, 1977).

Le niveau hiérarchique

La position dans la hiérarchie a été rapportée comme étant positivement liée à l'E.O. (Stevens, Beyer & Trice, 1978). Ceci tiendrait au fait que les individus qui occupent des postes de haut niveau hiérarchique sont plus enclins à développer une identification avec les buts et les valeurs de l'organisation.

Dans une perspective d'échange, le système de récompenses au travail est un facteur d'importance à considérer dans la modulation des attitudes et particulièrement pour l'E.O. (Cohen & Gattiker, 1992; Mowday, Porter & Steers, 1982; Stevens, Beyer & Trice, 1978). Par ailleurs, l'importance relative des récompenses intrinsèques et extrinsèques comme déterminants de l'E.O. varierait selon l'occupation (Angle & Perry, 1981). Ainsi constate-t-on que les récompenses intrinsèques sont plus importantes pour générer des attitudes que celles extrinsèques chez les professionnels. Cependant, le dernier type de récompenses ne doit pas pour autant être escamoté (Cohen & Gattiker, 1992). Par ailleurs, on observe que dans le secteur privé, la culture économique renforcerait l'effet des récompenses extrinsèques dans les relations avec l'E.O. (Weiner & Vardi, 1980).

Finalement, signalons que l'on a constaté que la relation entre l'âge et l'E.O. s'avère plus forte chez les individus non-cadres que chez ceux qui occupent des postes de cadres

(Cohen & Lowenberg, 1990).

Conseil/décisionnel

Inspirées par l'idée de Porter (1963 : voir Koslowsky, 1990), quelques recherches empiriques ont depuis pris forme en vue de vérifier si la satisfaction des besoins diffèrent entre les détenteurs de postes décisionnels et ceux qui évoluent dans des postes de nature conseil. Le statut de gestionnaire décisionnel semble positivement lié à la satisfaction au travail et à l'E.O. (Smith & Hoy, 1992), Cependant, en l'absence de corrélations significatives, les chercheurs tendent à ne pas retenir cette dichotomie comme variable indépendante de l'E.O. (Koslowsky, 1990; Morris & Sherman, 1981).

Les perceptions du rôle

Depuis les travaux de Rizzo, House et Lirtzman (1970) sur l'ambiguïté du rôle et le conflit de rôle de même que ceux d'Hackman et Oldman (1975) sur la complexité des tâches, bon nombre de vérifications empiriques liées à l'E.O. ont pris forme. À cet égard, il semble que les perceptions du rôle seraient liées à l'E.O. (Hrebiniack & Alluto, 1972; Stevens, Beyer & Trice, 1978). Alors que Morris et Sherman (1981) observent que le conflit de rôle est lié à l'E.O. mais pas l'ambiguïté du rôle, Hrebiniack et Alutto (1972), Stevens, Beyer et Trice (1978) de même que Jamal (1990) considèrent l'ambiguïté du rôle et le conflit de rôle comme étant liés négativement à l'E.O. Dans le même sens, Fisher et Gitelson (1983), dans leur méta-analyse, concluent à une relation négative et consistante entre d'une part, l'ambiguïté du rôle et du conflit de rôle et d'autre part, l'E.O. et l'implication à l'emploi. Quant à eux, Brooke, Russell et Price (1988) concluent à une forte relation négative entre d'une part, le stress lié au rôle (qui intègre les éléments d'ambiguïté

et de conflit) et d'autre part, la satisfaction au travail et l'E.O. ($r = -.31$ et $-.39$, $p < .001$ respectivement). De plus, Mathieu et Farr (1991) confirment avec des corrélations très significatives les conclusions des derniers auteurs évoqués.

On incline à penser que le conflit de rôle pourrait conduire à une perception de diminution des responsabilités qui mènerait à une décroissance de l'implication dans le rôle (Salancik, 1977). Quant à l'ambiguïté du rôle, cette dernière constituerait une source de confusion susceptible de générer une diminution de l'engagement (Salancik, 1977; DeCotiis & Summers, 1987). À ce chapitre, on a même identifié une relation positive et significative entre d'une part, l'ambiguïté du rôle, le conflit de rôle et les problèmes psychosomatiques et d'autre part, les intentions de quitter chez des infirmières d'un échantillon canadien (Jamal, 1990).

Glisson et Durick (1988), qui sont parmi les premiers à proposer une hiérarchie de prédicteurs pour l'E.O. et la satisfaction au travail, considèrent que les caractéristiques de la tâche seraient de meilleurs prédicteurs de la satisfaction alors que les caractéristiques organisationnelles s'avéreraient de meilleurs prédicteurs de l'E.O. Cependant, nous ne pouvons conclure à l'impertinence de considérer les variables liées aux caractéristiques de la tâche à la lumière des données corrélationnelles rapportées par Brooke, Russell et Price (1988) de même que par Mathieu et Farr (1991).

Le système de récompenses

Plusieurs chercheurs se sont attardés au système de récompenses comme facteur d'influence sur les attitudes (Cohen & Gattiker, 1992). On a démontré en cette matière l'importance des pratiques de GRH, de la précision du système mérite-récompenses et de l'équité dans les promotions (Ogilvie, 1986). En regard de la rémunération, des corrélations entre le revenu actuel et l'E.O. ($r = ,18$ et $,19$) ont respectivement été enregistrées par Cohen et Lowenberg (1990) et par Mathieu et Zajac (1990). Mathieu et Zajac (1990) rapportent également une corrélation positive entre la satisfaction à l'égard de la paie et le niveau d'E.O. ($r = ,31$). Quant à eux, Cohen et Gattiker (1992) identifient respectivement des corrélations de l'ordre de $,25$ entre ces deux variables si la mesure de l'E.O. est effectuée avec l'O.C.Q. et de $,44$ lorsque la mesure relève d'un outil différent de celui de Porter et al. (1974). À ce chapitre, la théorie d'échange postule que l'individu offre son engagement en retour de récompenses intrinsèques et extrinsèques. Incidemment, les récompenses extrinsèques sont celles que l'organisation peut plus facilement contrôler pour ceux qui contribuent davantage. Il faut toutefois souligner que cette relation serait modérée par le type d'occupation (Cohen & Lowenberg, 1990; Cohen & Gattiker, 1992).

Les attributs organisationnels

Parmi les aspects les plus cités au plan empirique, on retrouve le climat et la culture organisationnelle (Kundi & Saleh, 1993), la taille organisationnelle et départementale (Cohen & Lowenberg, 1990; Hodson & Sullivan, 1985), la nature de la propriété (Balfour & Weschler, 1990; Buchanan, 1974; Wetzel & Gallagher, 1990), la nature des activités et du système de production (Glisson & Durick, 1988), les pratiques de GRH (Ogilvie, 1986),

le leadership et le style de gestion (Baba & Knoop, 1987; Darden, Hampton & Howell, 1989; DeCotiis & Summers, 1987), les modes de communication (Putti, Aryee & Phua, 1990) de même que la centralisation du pouvoir et enfin la formalisation (Brokner, Tyler & Scheinder, 1992; Brooke, Russell & Price, 1988).

La culture organisationnelle

Depuis l'introduction par Pettigrew en 1979 de l'appellation «culture organisationnelle», bon nombre de travaux en cette matière ont été produits (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990). De fait, la culture organisationnelle s'avère l'un des thèmes dominants de recherche de la dernière décennie en management (Sheridon, 1992).

Si les valeurs partagées représentent le noyau de la culture corporative (Peters & Waterman, 1982), la perception des pratiques journalières se situe elle-même au coeur de ce concept (Hofstede et al., 1990). Il semble accepté que l'environnement affecte la culture organisationnelle. La nature de l'entreprise constitue aussi un élément déterminant sur la culture (Gordon, 1991). Les besoins des clients, l'environnement compétitif et les attentes sociétales forment dans ce cadre, un axe déterminant de la culture organisationnelle. Sous l'éclairage de ces éléments de référence, le management élabore des stratégies, des structures et des processus nécessaires à l'articulation des fonctions de l'organisation (Gordon, 1991).

La culture organisationnelle doit être considérée comme un agent facilitateur ou atténuateur de l'E.O. (Kundi & Saleh, 1993). À cet effet, les valeurs de performance et de collectivisme seraient des agents facilitateurs alors que les conflits organisationnels

(intrapersonnels, interpersonnels, intragroupe, intergroupes et interorganisationnels) et la complexité des buts agiraient comme facteurs d'atténuation (Kundi & Saleh, 1993). Si la norme de réciprocité s'avère un déterminant important des comportements prosociaux (Brief & Motowildo, 1986), l'identification à l'organisation s'avère positivement liée aux comportements extra-rôle (O'Reilley & Chatman, 1986). Tout porte à croire que le souci authentique pour les besoins des employés crée un niveau de satisfaction générale et d'identification à l'organisation (Kundi & Saleh, 1993).

Les organisations animées par des cultures mettant l'emphase sur le travail d'équipe, la sécurité et le respect des individus assurent davantage le développement de la loyauté et l'engagement à long terme à l'égard de l'organisation, nonobstant la performance (Sheridan, 1992). L'émulation de la performance comme valeur au travail oriente, pour sa part, la croyance de l'employé quant à de hauts standards de performance. L'excellence dans les travaux devient alors une partie intégrante de la culture (Kundi & Saleh, 1993).

La culture organisationnelle peut avoir un effet spécifique tant sur les pratiques de gestion des ressources humaines que sur l'E.O. (DeCotiis & Summers, 1987; Ogilvie, 1986). À ce chapitre, Hewlett-Packard s'avère un exemple intéressant d'influence de la culture sur l'E.O. (Ogilvie, 1986). De fait, cette firme multinationale est connue par ses employés et de l'extérieur comme prônant la réciprocité. Elle privilégie intensément l'E.O. et est engagée envers ses employés. Cet exemple managérial illustre la nécessité que l'équipe de haute direction s'identifie à l'importance de l'E.O. pour escompter l'émergence générale de cette dernière (Ogilvie, 1986).

Parallèlement, si la cohésion entre les individus de l'organisation constitue une condition nécessaire, de même l'organisation doit rencontrer les besoins et les attentes de ses membres pour favoriser leur engagement aux buts et aux valeurs organisationnelles. (DeCotiis & Summers, 1987). Certains proposent même que l'arrimage personne-organisation peut avoir moins d'effets sur la rétention de l'employé que les valeurs inhérentes à la culture organisationnelle (Sheridon, 1992). À cet effet, il semble probant de penser qu'une culture organisationnelle qui met l'emphasis sur les relations interpersonnelles serait plus attirante pour les professionnels que les valeurs liées aux tâches (Sheridon, 1992).

La taille organisationnelle et départementale

Le courant managérial dominant, en regard de la taille, alimente l'idée que plus la taille est grande, plus la spécialisation et la formalisation prennent place (Mintzberg, 1982, 1990). À cet égard, il importe de considérer le nombre d'unités distinctes et la taille de celles-ci (Mahe de Boislandelle, 1988). On constate que plus le nombre de salariés par unités est grand, plus le degré de standardisation augmente (Mintzberg, 1982). À ce chapitre, la taille aurait un effet proportionnel sur le niveau de formalisation et de spécialisation des activités de gestion (Yi & Kim, 1986).

Or, en ce qui concerne l'E.O., la taille organisationnelle possède une pertinence théorique admise parmi les facteurs structurels (Baba & Knoop, 1987). La taille s'avère un facteur de contingence reconnu de la structure organisationnelle au même titre que l'âge de l'organisation (Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1982, 1990). À cet égard, certaines études ont permis de démontrer que les facteurs exogènes comme la taille (Rhode, 1983), la

localisation géographique et le type d'industrie (Smith & Hoy, 1992) influencent les attitudes au travail.

Au sein de la petite entreprise (PE), le type d'interactions sociales et de communications personnalisées compensent souvent pour les facteurs extrinsèques plus avantageux offerts dans la grande entreprise (GE) (Hodson & Sullivan, 1985). Il y aurait d'ailleurs plus d'aliénation et moins de chances pour les employés de développer une identification à l'organisation en contexte de GE (Hodson & Sullivan, 1985). En contrepartie, les personnes qui évoluent dans la GE dégagent un sens du pouvoir à cause de l'impact de l'organisation dans la communauté. Cette perception afférente favoriserait le développement de l'E.O. (Stevens, Beyer & Trice, 1978). Il n'en reste pas moins que le degré global d'E.O. des travailleurs s'avère plus grand au sein des PE qu'au sein des entreprises de moyenne taille (ME) (Hodson & Sullivan, 1985; Stevens, Beyer & Trice, 1978). Alors que la taille est suggérée comme facteur d'influence de l'E.O. (Mannheim, 1984), Baba & Knoop (1987) observent chez les individus indépendants à l'endroit de l'organisation que la taille départementale a un effet négatif sur le niveau d'E.O. ($r = -.22$, $p < .05$). Ces résultats sont consistants avec les travaux de Porter, Lawler et Hackman (1975) qui concluent que les individus préfèrent de petites sous-unités pour faciliter une plus grande coordination des activités. Ce cadre de travail constituerait un facteur favorisant le développement de l'attachement à l'organisation. En contrepartie, Cohen et Gattinker (1992), dans leur méta-analyse, trouvent un support partiel de l'effet modérateur du secteur d'activité et du type d'occupation en regard de la relation satisfaction de la paie

et l'E.O., mais leurs résultats n'appuient nullement l'idée de considérer la taille organisationnelle comme variable modératrice de cette relation.

La nature de la propriété

En regard de la nature de la propriété, la littérature sur l'E.O. offre un éventail d'études s'attardant soit à la comparaison entre d'une part, le secteur privé et le secteur public (Balfour & Weschler, 1990; Buchanan, 1974; Weiner & Vardi, 1980), et d'autre part, entre le secteur privé et des entreprises coopératives (Rhodes & Steers, 1981; Wetzel & Gallagher, 1990). Il appert que les employés qui travaillent dans le secteur privé développent des attentes plus grandes en regard des récompenses extrinsèques, de par la nature même des objectifs poursuivis par les entreprises (Weiner & Vardi, 1980). Or, comme la rémunération dans le secteur public est souvent conventionnée et indépendante de la performance (Weiner & Vardi, 1980), déjà le niveau d'attente diffère à ce chapitre.

Comme pour d'autres variables mises en relation avec l'E.O., les conclusions antinomiques semblent caractériser cette variable. Alors que Buchanan (1974) conclut que les gestionnaires du secteur privé ont des niveaux d'E.O. plus élevés que ceux du secteur public, Balfour et Weschler (1990) identifient de plus hauts niveaux d'internalisation de l'engagement dans le secteur public en comparaison avec le secteur privé. Ce dernier résultat serait associé à une plus grande congruence des valeurs individuelles et organisationnelles : « there is some evidence in our results for the existence of a "*public service ethic*" that serves to bolster the attachment of public employees to their organization » (Balfour & Weschler, 1990, p. 36).

Finalement, les employés des coopératives étant animés par les mêmes buts sociaux et économiques, auraient des niveaux d'E.O. plus élevés que ceux des entreprises conventionnelles (Wetzel & Gallagher, 1990). Cette relation reposerait sur l'impression des individus d'avoir une plus grande possibilité de participer aux décisions.

La nature des activités et du système de production

Fondamentalement, la nature des activités et du système de production déterminent les mécanismes de contrôle des comportements au travail (Weiner & Vardi, 1980). De ce constat, on peut présumer par exemple que les travailleurs en affaires sont largement influencés par les récompenses (par exemple : vendeur à commission) alors que dans des secteurs de services, comme un centre hospitalier, les valeurs personnelles et les caractéristiques du travail joueraient un rôle plus important. À cet effet, les services hospitaliers dépendent des interactions intenses entre le client et le travailleur pour la résolution de problèmes pour lesquels la technologie et les ressources ne sont pas adéquates (Glisson & Durick, 1988). Les attitudes des travailleurs s'avèrent donc primordiales pour le succès de ces services :

« ...Because job satisfaction and organizational commitment seem to play key roles in the occurrence of both turnover and burnout in the human services, the prescriptive implications of understanding the etiology of satisfaction and commitment extend beyond concerns for the well-being of employees to include the quality of services and the well-being of clients who receive those services » (Glisson & Durick, 1988, p. 64).

La présence syndicale

La présence syndicale au sein des organisations module des interactions relationnelles qui à certains égards diffèrent des milieux non syndiqués. La présence d'un

syndicat constitue de fait une variable organisationnelle à considérer (Ormsby & Watts, 1989). À cet effet, on constate entre autres que dans le réseau de la santé québécois, l'organisation du travail dans certains services se heurte à une diversité de titres d'emplois, aux limites des champs de compétences afférents où le poids relatif de l'ancienneté varie selon les catégories occupationnelles (Bernier, Bellemare & Brabant, 1987).

La dimension syndicale mise en relation avec l'E.O. prend donc une perspective toute particulière. Si l'engagement organisationnel et l'engagement syndical représentent des construits psychologiques avec des antécédents et des extrants similaires, la définition de la participation à l'organisation et au syndicat diffèrent (Thacker, Fields & Barclay, 1990). De fait, les buts et la mission de chacune des entités diffèrent. Il semble donc opportun de postuler en l'indépendance des deux concepts (Tacker & Roseman, 1986).

D'ailleurs, certains auteurs ont questionné l'existence du double engagement simultané (Angle & Perry, 1986). Cette dualité, qui apparaît à prime abord conflictuelle, serait cependant possible (Thacker, Fields & Barclay, 1990). La relation ambiante entre le travailleur et le management (coopération) modulerait ce double attachement positif au syndicat et à l'organisation (Angle & Perry, 1986). Le double engagement demeurerait possible tant que l'individu connaît un échange satisfaisant avec les deux entités (Magenau, Martin & Peterson, 1988; Mowday, Porter & Steers, 1982).

Des évidences de double engagement existent (Thacker, Fields & Barclay, 1990; Angle & Perry, 1986). Toutefois, le consensus des années 1950 et 1960 à vouloir que l'engagement aux deux entités soit plus fréquent que l'engagement unilatéral a depuis été

confronté à des résultats empiriques divergents (Martin, Magenau & Peterson, 1986; Magenau, Martin & Peterson, 1988). On a constaté, par exemple, que les travailleurs engagés au syndicat sont fréquemment engagés unilatéralement à leur syndicat et ce avec une intensité plus grande chez les officiers syndicaux (Magenau, Martin & Peterson, 1988). Toutefois, une perception positive du processus décisionnel syndical et la satisfaction au travail semblent intimement liées au double engagement, tant chez les officiers syndicaux que chez les membres (Magenau, Martin & Peterson, 1988).

Fondamentalement, il y a lieu de se demander si la syndicalisation d'une organisation a une incidence sur l'E.O. À cet effet, dans le cadre d'une étude empirique chez des professeurs universitaires, on a constaté que le niveau global d'E.O. du corps professoral n'a pas connu de variation significative suite à une syndicalisation. Toutefois : «unionization of the faculty increased organizational commitment of professors with little market demand but decreased organizational commitment of professors with high market demand» (Ormsby & Watts, 1989, p. 333). Sous cet éclairage, il semble donc important de considérer les effets des conditions du marché de la main-d'oeuvre sur la relation entre la syndicalisation et le degré d'E.O.

Les attributs de la gestion

Le support organisationnel

L'importance accordée aux travailleurs est présumée agir positivement sur l'E.O. (Eisenberger, Fasolo & Lamastro, 1990). Le support organisationnel faciliterait l'émergence de l'E.O. par son impact direct sur la notion de réciprocité ou d'échange (Becker, 1960), de même qu'au niveau de l'identification organisationnelle (Saleh & Kundi,

1993). Incidemment, la satisfaction sociale et le support organisationnel sont liés significativement à l'engagement d'identification et d'internalisation (Balfour & Weschler, 1990). Dans la recherche de réciprocité (Scholl, 1981), l'employé a besoin de sentir que l'organisation est concernée par son bien-être et qu'elle reconnaît ses contributions (Ogilvie, 1986).

Les pratiques de GRH

Étroitement liées au support organisationnel, les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont susceptibles d'influencer l'E.O. La perception des pratiques de GRH s'avère donc déterminante (Ogilvie, 1986). De fait, elles doivent refléter un sens de réciprocité et situer le niveau de souci de l'organisation envers les travailleurs. Comme elles intègrent la reconnaissance et les récompenses des performances en plus, d'influencer le processus d'échange et d'identification, on doit donc de leur accorder une importance toute particulière.

L'E.O. a été positivement lié au salaire (Ritzer & Trice, 1969), à l'équité perçue de la paie (Rhodes & Steers, 1981), aux contingences performance-récompenses (Rhodes & Steers, 1981), à la facilitation de la carrière (promotion, mobilité intraorganisationnelle, possibilité de progression hiérarchique et support organisationnel dans la planification de carrière) (Dean, Ferris & Konstans, 1988), de même qu'à la perception d'équité dans les diverses pratiques managériales (Brockner, Tyler & Scheinder, 1992).

Dans ce cadre, on comprend l'importance de se doter de politiques et de programmes de GRH qui tiennent compte des différences individuelles et d'identifier des modes de

communication susceptibles d'affecter la perception des employés (Ogilvie, 1986). D'autant que l'on a démontré une forte relation positive entre les pratiques de recrutement et de socialisation et l'E.O. (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990).

Le leadership

L'exercice du leadership est associée à l'E.O. (Bateman & Strasser, 1984). Incidemment, le leader est présumé jouer un rôle significatif dans le processus d'identification à l'organisation et dans le processus de réciprocité : «The commitment of managers and others in leadership position is most effective in building a commitment ethic on the part employees» (Kundi & Saleh, 1993, p. 160).

De fait, le leader peut influencer positivement l'engagement émotionnel par ses comportements (Bateman & Strasser, 1984; Glisson & Durick, 1988; Ismal, Kernan & Bruning, 1992; Morris & Sherman, 1981; Ogilvie, 1986). À cet égard, l'initiation de la structure (Baba & Knoop, 1987; Bateman & Strasser, 1984; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Pierce & Durham, 1987; Salancik, 1977), les comportements de considération (Baba & Knoop, 1987; Ogilvie, 1986; Pierce & Durham, 1987), les comportements de punition (Bateman & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981) et les comportements de récompenses (Ismal, Kernan & Bruning, 1992) sont associés à l'E.O.

L'unicité des résultats est cependant loin d'être une réalité. On a observé par exemple que le leader empreint d'un haut niveau d'initiation de la structure réduirait le sens des responsabilités des individus sous sa gouverne et de ce fait, le potentiel de développement de l'E.O. (Salancik, 1977). Paradoxalement, un haut niveau d'initiation de la structure a été

par ailleurs associé à de hauts niveaux d'E.O. (Luthans, Baack & Taylor, 1987; Morris & Sherman, 1981; Steers, 1977). Ce même constat a été fait en regard des individus avec un haut degré d'indépendance à l'endroit de l'organisation (Baba & Knoop, 1987). Qui plus est, de l'avis de Morris et Sherman (1981), ce comportement serait nécessaire au cours de périodes de crises et améliorerait les niveaux de performance.

En ce qui concerne les comportements de considération, il semble exister une convergence identifiant une relation positive avec l'E.O. (Ogilvie, 1986) et la propension à l'engagement (Pierce & Durham, 1987). Ce comportement serait donc globalement désirable (Morris & Sherman, 1981).

La supervision

Le responsable hiérarchique constitue le prolongement de l'organisation (Levinson, 1965 : voir Ogilvie, 1986). Il initie une influence qui peut favoriser l'identification aux buts organisationnels. En effet, ce n'est pas le fait d'être supervisé qui influence l'engagement comme la nature et le style de supervision qui importe (DeCotiis & Summers, 1987).

Les travaux sur le style de supervision ont permis de mettre en relief que ce facteur affecte le stress lié au rôle et les conflits de rôle (Darden, Hampton & Howell, 1989). De fait, le style participatif réduirait le stress lié au rôle, augmenterait l'E.O. de même que l'engagement à la carrière mais réduirait la performance (Darden, Hampton & Howell, 1989). À l'inverse, une supervision stricte a été associée à une diminution du degré d'E.O. (Hackman & Oldman, 1974; Salancik, 1977). Évidemment, quelques aspects de l'expérience superviseur-employés (effets directs et indirects) peuvent avoir un impact sur

l'E.O. (Mathieu & Zajac, 1990) comme la participation aux décisions (Rhodes & Steers, 1981), la décentralisation (Morris & Steers, 1980), la surcharge de travail (Stevens et al, 1978) et l'importance accordée au personnel (Buchanan, 1974; Steers 1977).

Si la routine dans les tâches est négativement liée à la satisfaction au travail, à l'implication au travail et à l'E.O. (Brooke, Russell & Price, 1988), le traitement des travailleurs avec équité est, quant à lui, positivement corrélé à l'E.O. (Brockner, Tyler & Schneider, 1992; Brooke, Russell & Price, 1988).

Liés étroitement au contrat psychologique, les individus qui manifestent un degré d'E.O. élevé réagissent plus à un traitement inéquitable et ce, en vue de maintenir un équilibre entre leurs croyances et leurs comportements. Ils vont même aller jusqu'à réduire leur engagement (Brockner, Tyler & Schneider, 1992). Conséquemment, il semble que les pratiques managériales dénudées d'équité conduiraient à l'aliénation des individus engagés : «... it is not enough for managers to be fair; also necessary is that they be seen as fair» (Brockner, Tyler & Schneider, 1992, p. 260).

Plusieurs études, dont la majorité supportent un lien positif avec l'E.O., suggèrent que le style de gestion démocratique, par opposition à autocratique, influence les attitudes et les comportements des employés (Darden, Hampton & Howell, 1989). On relève généralement une relation positive entre le style participatif et la satisfaction au travail, et une relation négative entre le style participatif et le conflit de rôle (Darden, Hampton & Howell, 1989). En fait, lorsqu'un employé participe activement à la prise de décisions, il assume davantage la responsabilité de ses actions (Salancik, 1977).

La littérature démontre un lien positif entre la participation aux décisions et les attitudes des employés. Ainsi, on relève une relation positive entre la perception de participation aux décisions et l'engagement affectif (DeCotiis & Summers, 1987; Allen & Meyer, 1990). De même, on rapporte des corrélations significatives entre la supervision participative et l'E.O. (Rhodes & Steers, 1981; Stumpf & Hartman, 1984).

Intimement lié au style de gestion, le processus décisionnel joue un rôle important en regard de l'E.O. (Allen & Meyer, 1990; DeCotiis & Summers, 1987). Le processus décisionnel participatif peut incidemment affecter l'E.O. en réduisant le conflit de rôle et l'ambiguïté du rôle (Ismal, Kernan, & Bruning, 1992) tout en contribuant à l'accroissement de la satisfaction au travail (Jackson, 1983).

Les changements de comportements des superviseurs (renforcement des comportements de récompenses et utilisation du processus de participation décisionnelle) peuvent avoir des effets majeurs sur le degré d'E.O. et le niveau de performance organisationnelle (Ismal, Kernan, & Bruning, 1992; Mathieu & Zajac, 1990). Cependant, une réserve s'impose. Griffin (1988) conclut à l'échec à long terme de l'influence des comportements de supervision participatifs sur les attitudes. Ce constat s'expliquerait par la réduction de l'effet de nouveauté et par les attentes non rencontrées suite à une définition à un niveau irréaliste de ces attentes (Griffin, 1988). Par ailleurs, il semble incontournable que les employés doivent percevoir le succès d'un programme de participation pour y espérer une participation de leur part (Fields & Thacker, 1992).

La communication organisationnelle

Au même titre que les autres variables évoquées précédemment, la contribution de la communication dans la dynamique organisationnelle doit être prise en compte. La centralité de la communication dans les divers processus organisationnels justifie qu'on s'attarde à cette dimension (Putti, Aryee & Phua, 1990). De fait, la satisfaction à l'égard de l'information transmise par l'organisation et le responsable hiérarchique pourrait contribuer significativement à promouvoir l'E.O. en accroissant le sens de possession et d'identification aux valeurs et aux buts de l'organisation. À cet effet, on constate que la plus haute corrélation entre la satisfaction avec l'information et l'E.O. se situe au niveau de la haute direction ($r = ,61, p < ,01$) (Putti, Aryee & Phua, 1990). Il y a donc lieu de croire que les activités de communication de la haute direction sont importantes pour promouvoir l'épanouissement de l'E.O. par la diffusion du système de valeurs et la reconnaissance de l'importance des travailleurs (Putti, Aryee & Phua, 1990).

La centralisation du pouvoir et la formalisation

Si la liberté d'action doit être interprétée comme l'inverse de la relation de centralisation (Near, 1989), il appert que cette dernière est très négativement corrélée à la satisfaction au travail, à l'implication à l'emploi et à l'E.O. ($-.56, -.38, -.39, < ,001$ respectivement) (Brooke, Russell & Price, 1988). La centralisation du pouvoir réduit la participation à la prise de décisions par la mise en place de procédures formalisées qui atténuent l'implication dans l'organisation (DeCottis & Summers, 1987). Les subalternes comme les supérieurs s'installent alors dans des relations de pouvoir où chacun en retire des gains (Crozier & Friedberg, 1977).

À cet égard, on a constaté que les employés ayant une certaine autonomie dans leur travail adoptent des attitudes plus favorables que ceux qui évoluent au sein de structures traditionnelles (Cordery, Mueller & Smith, 1991). La perception de liberté pour déterminer les procédures de travail (autonomie) aurait un effet direct sur l'engagement individuel (DeCotiis & Summers, 1987) et le niveau d'E.O. général (Steers, 1977). Toutefois, la généralisation d'une telle relation ne doit pas être considérée comme universelle. En effet, la culture semble influencer indirectement cette relation. En effet, on relève dans la littérature que si la liberté d'action est positivement associée à l'E.O. aux U.S.A., cette relation ne semble pas exister au Japon (Near, 1989).

Maintenant que nous avons exploré les divers facteurs de contingence qui sont susceptibles d'affecter l'E.O., il importe de nous attarder aux extrants liés à ce concept. En plus de nous permettre de mieux comprendre la dynamique systémique proposée dans le modèle heuristique, cette voie nous offrira l'occasion de saisir les effets de divers ordres que peut exercer l'E.O. dans une organisation.

L'engagement organisationnel et ses extrants

L'absentéisme

Fondamentalement, l'absentéisme diffère du roulement par la nature même des implications qui lui sont afférentes. Globalement, l'absentéisme se différencie du roulement par ses conséquences négatives moins grandes et par une plus grande spontanéité du phénomène. Même que parfois, elle constitue un substitut au roulement lorsque le contexte est difficile en regard du marché du travail (Porter & Steers, 1973).

Si les retards sont liés négativement à l'E.O. (Angle & Perry, 1981; Clegg, 1983) l'absentéisme constituerait lui aussi l'un des extrants de l'E.O. (Angle & Perry, 1981; Clegg, 1983; Cotton & Tuttle, 1986). L'E.O. est cependant loin d'être un déterminant majeur de l'absentéisme (Cohen, 1991). L'importance et la variété de la tâche de même que la rétroaction du supérieur s'avèrent être de meilleurs prédicteurs (Farell & Stamm, 1988 : voir Cohen, 1991). De plus, il semble que tant l'absentéisme que le roulement aient des causes diverses qui se situent aussi à l'extérieur de l'organisation (Cordery, Mueller & Smith, 1991).

Or, si la relation négative observée entre l'absentéisme et l'E.O. se révèle plus importante au stade de la carrière avancée, on ne constate par contre aucune relation significative en début de carrière (Cohen, 1991). D'ailleurs, il semble que l'absentéisme serait lié au niveau d'implication à l'emploi (Cheloha & Farr, 1980), lui-même influencé par le niveau de satisfaction au travail (Brooke, Russell & Price, 1988).

Le roulement

D'entrée de jeu, il importe de différencier quatre formes de roulement à savoir volontaire, involontaire, externe et interne. Plusieurs études rapportent une relation entre l'E.O. et les intentions de quitter (Aryee & Heng, 1990; Becker, 1992; Clegg, 1983; Cotton & Tuttle, 1986; Ferris & Aranya, 1983; Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Steers, 1977; Weiner & Vardi, 1980). On a aussi identifié une relation entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter (Angle & Perry, 1981). Cependant, les corrélations négatives entre le roulement et l'E.O. sont plus fortes (Angle & Perry, 1981; Dean, Ferris & Konstans, 1988; Shore & Martin, 1989). On observe une

association très forte entre l'engagement initial et le départ volontaire (Lee, Ashford, Walsh & Mowday, 1992). Toutefois, la satisfaction au travail constituerait un meilleur prédicteur chez les employés avec peu d'ancienneté (Dean, Ferris & Konstans, 1988).

Si l'évidence de liens entre l'implication à l'emploi et le roulement s'avère considérablement plus faible (Cotton & Tuttle, 1986), une interaction entre l'E.O. et l'implication à l'emploi semble cependant exister (Blau, 1986; Blau & Boal, 1987, 1989; Mathieu & Kohler, 1990). Toutefois, l'implication à l'emploi et l'E.O. ne s'avèrent pas d'égale importance pour prédire le roulement externe. De fait, l'E.O. semble un prédicteur plus puissant les personnes avec des niveaux élevés d'E.O. étant moins disposées à quitter volontairement (Blau & Boal, 1989).

Rappelons cependant que le type d'occupation constitue une variable modératrice importante à considérer dans la relation E.O.-roulement. (Cohen & Hudesek, 1992). De même, le type d'occupation affecterait la relation E.O.-intentions de quitter (Weiner & Vardi, 1980). Parallèlement, le stade de carrière serait aussi une variable modératrice de cette relation (Cohen, 1991). En début de carrière, on constate une plus forte propension à quitter et à se relocaliser (Ornstein & Isabella, 1990). La période du début de carrière est la période la plus critique pour le roulement. L'E.O. constitue donc à cette étape un facteur important à développer (Cohen, 1991).

Hudeselid et Day (1991) concluent que les outils statistiques utilisés par Blau et Boal (1989) pour analyser leurs données sont inadéquats (régression des moindres carrés). Hudeselid et Day (1991) ne retrouvent nullement les liens établis entre l'E.O. et

l'implication à l'emploi pour prédire le roulement externe en utilisant la régression logistique. En conséquence, ils remettent en question les conclusions proposées par ces derniers. Qui plus est, leur étude remet même en cause les conclusions antérieures qui s'appuient sur des outils statistiques peu appropriés. Force est de constater que cette relation est l'objet de controverses comme bien d'autres. Même si la relation entre l'E.O. et les départs volontaires est bien documentée (Hudselid & Day, 1991), il semble incontestable que beaucoup reste inexpliqué (Blau & Boal, 1989).

La performance

La relation E.O.-performance a soulevé l'intérêt de plusieurs auteurs (Salancik & Pfeffer, 1978). Alors que Mowday, Porter & Steers (1982) identifient une faible relation E.O.-performance, Steers (1977) ainsi que Weiner et Vardi (1980) associent clairement l'E.O. à la performance. Dans une méta-analyse, Iaffidano et Muschinsky (1985) trouvent une corrélation de ,17 entre la satisfaction et la performance.

À partir d'un index de 12 éléments pour mesurer la performance, Ostroff (1992) obtient d'un important échantillon puisé dans le secteur scolaire ($n = 13\ 808$), des corrélations entre l'E.O. et la performance variant entre ,05 et ,60 avec une moyenne de ,22. À cet effet, on a constaté que les organisations avec de hauts niveaux de satisfaction tendent à être plus performantes. Incidemment, plus l'organisation est performante, plus les gens sont satisfaits et sont engagés dans l'organisation (Ostroff, 1992).

Malheureusement, beaucoup de variance demeure inexpliquée en regard de l'E.O. Ceci suggère fortement que d'autres variables modératrices agissent (Cohen, 1991; Griffin

& Bateman, 1986). En fait, le stade de carrière agit comme modérateur de la relation entre le degré d'E.O. et la performance. Les corrélations sont beaucoup plus fortes au milieu de carrière et en carrière avancée qu'au début (Cohen, 1991). Parallèlement, la satisfaction au travail semble liée plus fortement à la performance que l'E.O. ne l'est (Shore & Martin, 1989). Il semble bien que l'E.O. influence davantage la performance à long terme alors que la satisfaction à titre d'attitude transitoire agit plutôt à court terme (Shore & Martin, 1989). D'ailleurs, Il semble qu'un des facteurs majeurs contribuant au faible niveau de productivité aux USA est l'attitude des travailleurs (Yankelovich, 1979, 1983 : voir Ostroff, 1992). Si l'efficacité organisationnelle dépend autant de la structure technique que sociale de l'organisation (Ostroff, 1992), il importe d'accroître l'E.O. et la satisfaction des travailleurs en vue de composer avec les problèmes de productivité (Yankelovich, 1979, 1983 : voir Ostroff, 1992). Finalement, selon Meyer, Paunonen, Gallatly, Goffin et Jackson (1989) l'engagement affectif serait lié positivement à la performance alors que l'engagement de continuation y serait négativement associé.

Dans le secteur de la santé au Québec, certains outils de performance départementale et organisationnelle existent. Toutefois, la problématique rencontrée réside en l'absence de standards concernant l'outil de mesure de la performance individuelle. À cet effet, rien ne permet actuellement de mesurer uniformément la performance individuelle au sein du réseau. Pour ces motifs, nous devons donc convenir d'exclure du schéma expérimental cette variable en dépit de sa pertinence théorique.

Les comportements prosociaux et de citoyenneté organisationnelle

Émergeant de la distinction proposée par Katz entre les comportements intra-rôle et

extra-rôle, les comportements extra-rôle se situent à l'extérieur du système de contrôle formel ou du système de récompenses. Ces actions qui n'engagent pas de récompenses immédiates tout en bénéficiant à l'organisation (O'Reilley & Chatman, 1986), se retrouvent aussi sous le vocable de comportements de citoyenneté organisationnelle (C.C.O.) (Smith, Organ & Near, 1983; Williams & Anderson, 1991) et de comportements prosociaux (C.P.S.) (Becker, 1992; Brief & Motowildo, 1986). En ce qui concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle, deux types sont reconnus : ceux d'altruisme et de conformité (Smith, Organ & Near, 1983). Par ailleurs, on constate que pour les gestionnaires et les professionnels, la distinction et la signification des comportements intra-rôle et extra-rôle est plus difficile à faire en raison de la nature même de leurs fonctions (Williams & Anderson, 1991).

Si la relation la plus étudiée avec les C.C.O. est celle avec la satisfaction au travail (Williams & Anderson, 1991), plusieurs chercheurs ont identifié une relation significative entre l'E.O. et les C.C.O. ou les C.P.S. (Becker, 1992; Brief & Motowildo, 1986; O'Reilley & Chatman, 1986; Organ, 1988). À cet effet, Williams et Anderson (1991) n'arrivent pas à établir de relations significatives entre l'E.O., la satisfaction au travail et les C.C.O. Cette divergence avec les résultats d'O'Reilley et Chatman (1986) dépendrait de la méthodologie utilisée. Elle n'incluait que des éléments exclusivement organisationnels de citoyenneté et aucun de nature individuelle. On est toutefois porté à croire que l'E.O. peut mener aux C.C.O. (Organ, 1988).

La satisfaction au travail

Bon nombre de travaux ont rapporté une relation significative entre la satisfaction au travail et l'E.O. Diverses facettes de la satisfaction ont été étudiées en relation avec l'E.O. À cet effet, l'insatisfaction avec des conditions intrinsèques et extrinsèques de l'emploi ont été identifiées comme des raisons majeures d'association avec des syndicats (Barling, Wade & Fullagar, 1990). Or, il appert justement que les récompenses intrinsèques s'avèrent les déterminants les plus significatifs de l'E.O. suivi des récompenses sociales (récompenses extrinsèques qui dérivent de l'interaction avec les autres) et des récompenses organisationnelles extrinsèques (salaire, promotions avantages particuliers, conditions de travail etc.) (Mottaz, 1988). Dans ce cadre, il y a tout lieu de croire que ce n'est pas exclusivement l'ancienneté qui expliquerait la variance du degré d'E.O. mais aussi le niveau de récompenses perçues. À ce chapitre, toutefois, on doit considérer qu'en contexte syndiqué, l'ancienneté donne accès à certains avantages et aux meilleures positions. Elle prend donc une importance significative. En définitive, elle prend parfois, un espace démesuré qui peut, à certains égards, gonfler artificiellement son importance en regard de l'E.O.

Dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) obtiennent une corrélation corrigée de ,53 entre l'E.O. et la satisfaction au travail suite à l'analyse des données de 43 études. Une relation fortement positive entre l'E.O. et la satisfaction au travail a aussi été constatée par d'autres chercheurs (Wetzel & Gallagher, 1990; Bateman & Strasser, 1984; Williams & Hazer, 1986; Brooke, Russell & Price, 1988; Barling, Wade & Fullagar, 1990; Mathieu & Farr, 1991). Comme pour la satisfaction au travail, l'E.O. est fortement et négativement lié

au stress du rôle, à la centralisation et au travail routinier (Brooke, Russell & Price, 1988; Mathieu & Farr, 1991). En effet, on observe que les individus qui enregistrent un haut niveau de satisfaction au travail sont aussi ceux avec les plus hauts niveaux d'engagement (Glisson & Durick, 1988).

Hypothèses

Devant l'éventail des potentialités d'influence de l'ensemble des variables intégrées au modèle, il s'avère illusoire de tenter de scruter chacune de celles-ci. Conséquemment, afin d'opérer les choix qui s'imposent, nous de focaliser notre attention sur le modèle expérimental de même que sur les hypothèses de recherche retenues. À cet égard, deux grandes catégories de variables indépendantes sont à considérer :

Facteurs externes

- Environnement
- Culture
- Valeurs sociétales
- Organisation politique

Facteurs internes

- Individu
- Organisation
(incluant groupe de travail)

Or, comme notre démarche vise à intervenir au sein des organisations, nous conviendrons de porter notre attention sur les facteurs internes, en dépit des influences possibles des facteurs externes énoncées dans la section d'introduction de même qu'au cours de la présente section.

D'entrée de jeu, notre réflexion, qui est largement sustentée par l'amalgame des résultats corrélationnels et factoriels émergeant des études empiriques antérieures, se heurte à bon nombre de relations antinomiques. Ainsi doit-on dans ce cadre considérer de prime

abord l'existence de liens antérieurs divergents. Parallèlement, notre démarche, articulée à partir du modèle de contingence (figure 3) est limitée comme pour toute représentation de cette nature, au paradigme systémique. De fait, il n'exprime qu'une perception de la réalité parmi un ensemble de possibilités. Hormis ces limites, nous sommes cependant portés à croire que le cheminement privilégié permet de cerner les principaux axes à considérer et à établir le spectre des variables les plus probantes à intégrer au modèle expérimental retenu.

Les organisations sont à la base des créations humaines qui, peu importe la complexité et la technologie en place, doivent composer avec les limites humaines (Pasmore, 1988). Les ressources humaines ne sont pas la ressource la plus importante de l'entreprise; elles sont l'entreprise (Kelada, 1992). Reposant principalement sur la notion d'échange entre l'individu et l'organisation, les bases conceptuelles du développement de l'E.O. sont intimement liées au contrat psychologique (Angle, 1983; March & Simon, 1958; Mowday, Porter & Steers, 1979;1982; Mottaz, 1988; Steers, 1977). Dans ce cadre, deux dimensions principales sont donc à considérer : l'individu et l'organisation.

Tel qu'évoqué précédemment, en liaison avec l'individu au travail, trois catégories de variables sont à prendre en compte soient les variables sociodémographiques, psychologiques et liées au travail. D'autre part, au plan organisationnel, trois types d'attributs sont à explorer : ceux du travail, ceux associés à l'organisation de même qu'à la gestion. De cet ensemble de variables, nous avons fait les choix les plus prometteurs en terme de variance expliquée pour constituer notre modèle expérimental présenté à la figure 4.

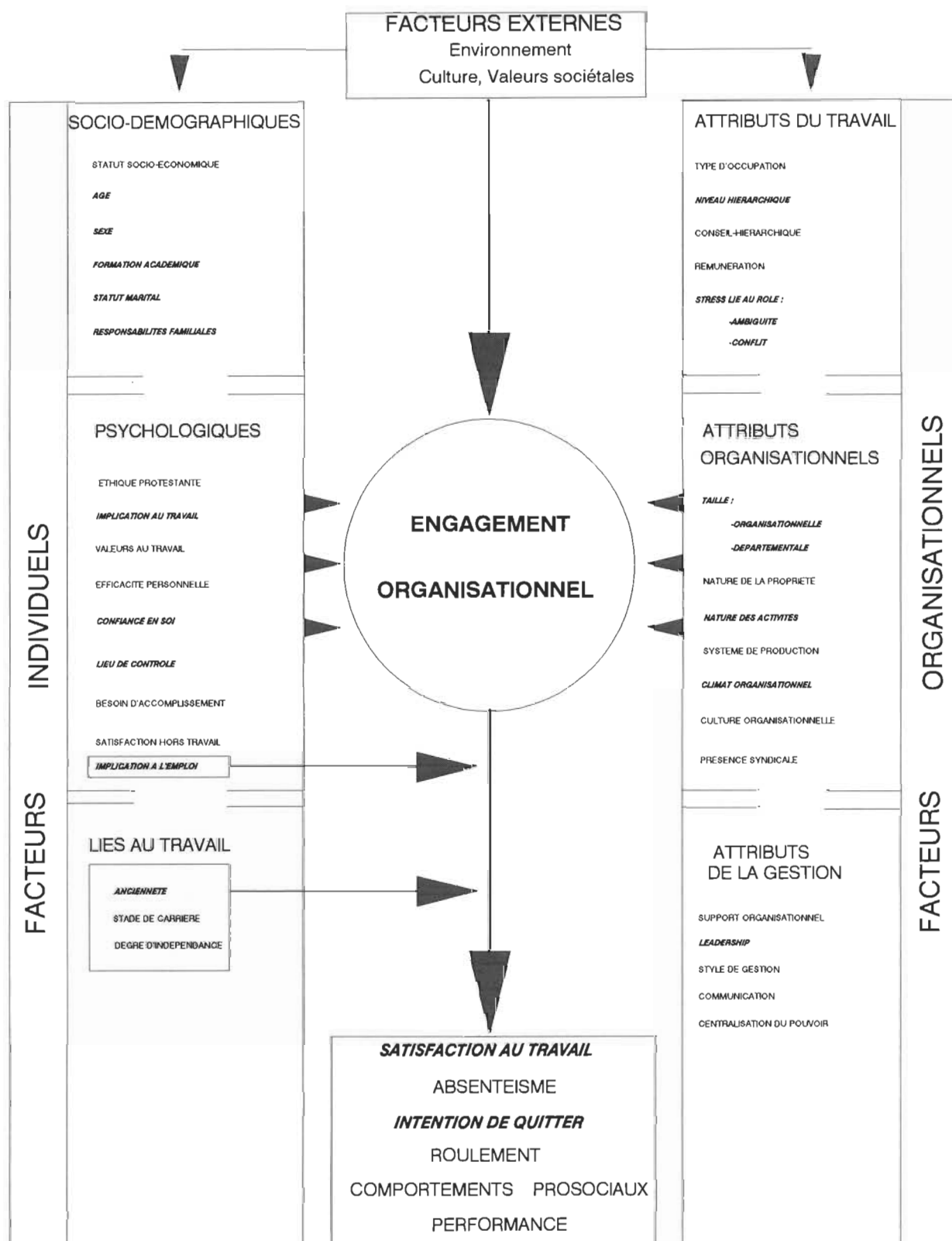


Figure 4. Modèle expérimental *

* Les variables considérées dans cette étude sont en caractère gras

Depuis le début des travaux sur l'E.O., les relations entre les caractéristiques personnelles et l'E.O. ont manifestement été celles le plus largement étudiées et ce, en dépit du fait que les résultats corrélationnels obtenus (souvent en deçà de ,15), ne soient que peu probants (DeCotiis & Summers, 1987). Leur importance ne peut-être pour autant arbitrairement escamotée. Incidemment, les études empiriques ont tout de même rapporté des relations plus ou moins significatives entre les variables sociodémographiques et l'E.O.

Nous ayons opté de considérer les facteurs sociodémographiques individuels comme des variables de contrôle en dépit de la faible variance expliquée par ces derniers. Comme plusieurs auteurs nous croyons à l'influence négative et significative de la formation académique sur l'E.O. (Angle & Perry, 1981; Baba & Knoop, 1987; Glisson & Durick, 1988; Hunt, Chanko & Wood, 1985; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Meyer & Allen, 1988; Morris & Sherman, 1981; Mottaz, 1986; Putti, Aryee & Liang, 1989; Smith & Hoy, 1992; Steers, 1977) et ce d'autant plus lorsque l'on prend en compte l'influence indirecte de la formation sur les valeurs au travail (Mottaz, 1988). Qui plus est, les activités hospitalières impliquent une gamme de travailleurs présentant une forte diversité de formation. Cette variable est donc susceptible d'agir de manière significative au sein du processus systémique à l'étude. Conséquemment, nous la traiterons comme une variable expérimentale en posant l'hypothèse suivante :

H₁ : Il y aura une relation négative et significative entre la formation académique et le degré d'E.O.

En regard des variables psychologiques des individus au travail, nous privilégions l'approche systémique de Pettersen et Jacob (1992) qui abordent cette dimension

individuelle de notre modèle sous l'angle du système évaluatif, de stylisation de même que cognitif. Comme ce seul exercice pourrait à lui seul commander plusieurs études, nous avons décidé de limiter notre champ d'investigation en étudiant deux variables psychologiques, soit l'implication au travail et l'implication à l'emploi (Elloy, Terpening, 1992; Kanungo, 1982), de même qu'un attribut psychologique conceptualisé sous le vocable de lieu de contrôle (Rotter, 1966). À cet effet, en concordance avec les résultats de Brooke, Russell et Price (1988) et de Mathieu et Farr (1991), nous posons la double hypothèse suivante :

H_{2a}: Il y aura une relation positive et significative entre l'implication au travail et le degré d'E.O.

H_{2b}: Il y aura une relation positive et significative entre l'implication à l'emploi et le degré d'E.O.

Dans la configuration psychologique individuelle, le lieu de contrôle des individus s'avère un attribut raisonnablement stable à travers les situations (Kelley et Michela, 1980; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Rotter, 1966). Les individus avec un lieu de contrôle interne seraient incidemment plus disposés à l'E.O. (Spector, 1982 voir : Luthans, Baack & Taylor, 1987). Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H₃ : Il y aura une relation positive et significative entre le niveau d'internalité et le degré d'E.O.

En regard des trois types d'attributs organisationnels, on retrouve parmi les variables répertoriées dans la documentation, la catégorie occupationnelle (Bateman & Strasser, 1984) et le niveau hiérarchique (Mathieu & Zajac, 1990; Cohen & Hudecek, 1992), les

perceptions du rôle (Brooke, Russell & Price, 1988; DeCotiis & Summers, 1987; Hrebiniack & Alluto, 1972; Mathieu & Farr, 1991; Stevens, Beyer & Trice, 1978), le climat et la culture organisationnelle (Kundi & Saleh, 1993), la taille organisationnelle et départementale (Hodson & Sullivan, 1985), la nature des activités et du système de production (Glisson & Durick, 1988), les pratiques de GRH (Ogilvie, 1986), le leadership et le style de gestion (Baba & Knoop, 1987; Darden, Hampton & Howell, 1989; DeCottis & Summers, 1987), les modes de communication (Putti, Aryee & Phua, 1990) de même que la centralisation du pouvoir et la formalisation (; Brokner, Tyler & Scheinder, 1992; Brooke, Russell & Price, 1988).

Il semble cependant hardi et plutôt irréaliste de vouloir vérifier empiriquement l'ensemble de ces variables. Pour illustrer cette difficulté et son ampleur, citons par exemple O'Reilley, Chatman et Caldwell (1991) qui, à la lumière d'une recension documentaire, identifiaient 50 dimensions spécifiques touchant la culture organisationnelle dans divers questionnaires sur ce concept. Au-delà du regroupement en trois dimensions proposées, l'étendue et l'envergure que commande l'investigation empirique de la relation entre la culture organisationnelle et l'E.O. s'avère certainement démesurée. Par ce dernier énoncé, nous ne prétendons nullement conclure à la futilité de cette variable ou d'autres au sein du modèle. Toutefois, la parcimonie et le réalisme s'imposent. En conséquence, nous privilégions de considérer les variables qui, à la lumière des travaux consultés en cette matière, offrent le plus de potentiel en termes de variance expliquée.

À cet égard, les caractéristiques du travail et la nature des relations sociales induisent dès le début du processus de socialisation des influences qui apparaissent importantes pour

forger l'E.O. (Kundi & Saleh, 1993). La nature et la fréquence des contacts entre les employés et les différents départements permettraient aux individus de développer un sens de la responsabilité collective et d'identification organisationnelle les conduisant à mieux cerner la dépendance des uns et des autres dans la réalisation de leur travail (Kundi & Saleh, 1993). De fait, Stevens, Beyer et Trice (1978) identifient la position hiérarchique comme étant positivement liée à l'E.O. Nous vérifierons donc empiriquement l'hypothèse suivante :

H_4 : Il y aura une relation positive et significative entre le niveau hiérarchique et le degré d'E.O.

Il semble plausible de croire que les perceptions du rôle sont liées à l'E.O. (Hrebiniack, & Alluto, 1972; Stevens, Beyer & Trice, 1978). À cet effet, Mathieu et Farr (1991) à l'instar de Brooke, Russell et Price (1988) concluent à une forte relation négative entre d'une part, le stress lié au rôle et la satisfaction au travail et d'autre part l'E.O. Nous vérifierons la convergence de ces résultats avec le contexte hospitalier québécois par le biais du regroupement des dimensions de l'ambiguïté du rôle et le conflit de rôle sous le vocable préconisé par Brooke, Russell et Price (1988).

H_5 : Il y aura une relation négative et significative entre le stress lié au rôle et le degré d'E.O.

Le courant dominant managérial, en regard de la taille, alimente l'idée que plus la taille est grande, plus la spécialisation et la formalisation prennent place (Mintzberg, 1982, 1990). En ce qui concerne l'E.O., la taille organisationnelle possède une pertinence théorique admise parmi les facteurs structurels (Baba & Knoop, 1987). Au sein de la PE, le

type d'interactions sociales et de communications personnalisées compensent souvent pour les facteurs extrinsèques plus avantageux offerts dans la grande entreprise (Hodson & Sullivan, 1985). Il y aurait d'ailleurs plus d'aliénation et moins de chances pour les employés de développer une identification à l'organisation en contexte de G.E. (Hodson & Sullivan, 1985). Qui plus est, le degré global d'E.O. serait plus grand dans les P.E. que dans les M.E. (Hodson & Sullivan, 1985; Stevens, Beyer & Trice, 1978). Il nous apparaît donc justifié de formuler les hypothèses suivantes :

H_6 : Il y aura une relation négative et significative entre la taille organisationnelle et le degré d'E.O.

H_7 : Il y aura une relation négative et significative entre la taille départementale et le degré d'E.O.

Fondamentalement, la cohésion entre les individus et l'organisation constitue une condition nécessaire. Au même titre, l'organisation doit rencontrer les besoins et les attentes de ses membres pour favoriser leur engagement aux buts et aux valeurs organisationnels (DeCotiis & Summers, 1987). Dans ce cadre, le climat organisationnel constitue un facteur important pour favoriser l'émergence et le développement de l'E.O. À ce chapitre, Brunet (1988) identifie quatre systèmes distincts : l'autoritarisme exploiteur, l'autoritarisme paternaliste, le consultatif et le participatif. Eu égard à ces considérations, nous formulons l'hypothèse suivante :

H_8 : Il y aura une relation positive et significative entre la perception du climat organisationnel de type participatif et le degré d'E.O.

Le responsable hiérarchique est le prolongement de l'organisation (Levinson, 1965 : voir Ogilvie, 1986). Il initie à ce chapitre une influence qui peut favoriser l'identification aux buts organisationnels. En effet, ce n'est pas le fait d'être supervisé qui influence l'engagement comme la nature et le style de supervision qui importe (DeCotiis & Summers, 1987). De fait, l'exercice du leadership est associé significativement à l'E.O. dans le processus d'identification à l'organisation et dans celui de réciprocité (Bateman & Strasser, 1984). À cet égard, l'initiation de la structure (Baba & Knoop, 1987; Bateman & Strasser, 1984; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Pierce & Durham, 1987; Salancik, 1977) et les comportements de considération (Baba & Knoop, 1987; Ogilvie, 1986; Pierce & Durham, 1987) ont été associés à l'E.O. Il appert que les comportements de considération sont positivement liés à l'E.O. (Ogilvie, 1986; Pierce & Durham, 1987). Parallèlement, si Salancik (1977) convient d'un effet négatif de l'initiation de la structure sur l'E.O., Luthans, Baack & Taylor (1987) , Morris & Sherman (1981) de même que Steers (1977) infirment cette conclusion.

Toutefois, en contexte bureaucratique et hautement structuré par la segmentation professionnelle, nous sommes d'avis que la vision de Salancik primera sur le dernier courant majoritaire évoqué. Afin de vérifier nos suppositions à ce chapitre , nous formulons les hypothèses qui suivent :

- H_9 : Il y aura une relation négative et significative entre le niveau d'initiation de la structure du supérieur hiérarchique et le degré d'E.O.
- H_{10} : Il y aura une relation positive et significative entre les comportements de considération du supérieur hiérarchique et le degré d'E.O.

Finalement, comme Reichers (1985) nous sommes d'avis que l'engagement ne peut être expliqué seulement en considérant l'organisation comme un tout et ce d'autant plus que les conséquences de l'E.O. varieraient selon les bases de l'attachement de l'individu (Caldwell, Chatman & O'Reilley, 1990; O'Reilley & Chatman, 1986). À cet effet, O'Reilley et Chatman (1986) ont proposé sous l'éclairage de Kelman (1958), une conceptualisation de l'E.O. qui réfère à trois bases distinctes d'attachement : l'échange, l'identification et l'internalisation. La première, de nature instrumentale, est rattachée à des récompenses, la seconde à un désir d'affiliation organisationnelle et la dernière à la congruence entre l'individu et les valeurs de l'organisation.

Morrow (1983) a lancé l'idée de l'existence de points de focalisation de l'E.O. Cette notion réfère aux entités particulières qui intègrent les individus et les groupes auxquels l'individu est attaché (Reichers, 1985). Dans la présente recherche, quatre points de focalisation de l'E.O. ont été retenus soient : le groupe de travail, le comité de régie, le supérieur immédiat et l'organisation.

À cet égard, nous croyons pertinent de vérifier les hypothèses évaluées par Becker (1992) afin de faire progresser les connaissances en ce qui concerne l'importance des bases et des points de focalisation en matière d'E.O.

- H₁₁ : Il y aura une relation négative et significative entre d'une part, les bases d'identification et d'autre part, d'internalisation et les intentions de quitter.
- H₁₂ : Il y aura une relation positive et significative entre d'une part, les bases d'identification et d'internalisation et d'autre part, la satisfaction au travail.
- H₁₃ : Il y aura une relation positive et significative entre la base d'échange et les intentions de quitter.

H₁₄ : Il y aura une relation négative et significative entre la base d'échange et la satisfaction au travail.

H₁₅ : Les trois bases (échange, identification et internalisation) expliqueront une proportion significativement plus grande de variance que les points de focalisation lorsque la variable dépendante soit (a) les intentions de quitter et (b) la satisfaction au travail .

En regard des extrants de l'E.O., on constate que bon nombre de travaux ont rapporté, une relation entre la satisfaction au travail et l'E.O. Toutefois, les résultats demeurent contradictoires. Certains résultats empiriques proposent que l'E.O. est précurseur de la satisfaction, (Bateman & Strasser, 1984), alors que d'autres soutiennent la relation inverse (March & Mannari, 1977). Quant à eux, Porter et al. (1974) observent que les deux construits sont corrélés, sans plus, tandis qu'aucune évidence de relation causale n'est observée par Curry, Douglas, Wakefield, Price et Mueller (1986) et par Mathieu (1991). Pourtant Hammer et al. (1981) rapportent une corrélation de ,51 entre la satisfaction et l'engagement. De même dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) obtiennent une corrélation corrigée de ,53 entre l'E.O. et la satisfaction après avoir colligé les données de 43 études. À la lumière de ces résultats , nous posons l'hypothèse suivante:

H₁₆ : Il y aura une relation positive et significative entre la satisfaction au travail et le degré d'E.O.

CHAPITRE III

DESCRIPTION DE L'EXPÉRIENCE

Fort de l'éclairage qui émerge de notre cadre théorique, et balisé par notre modèle expérimental sur l'E.O., nous en sommes à identifier les modalités afférentes à notre vérification empirique. Or, si les orientations se sont précisées en regard du cadre conceptuel et des variables retenues, la nature, l'étendue et la complexité de ces dernières commandent la plus grande circonspection.

D'entrée de jeu, deux voies s'offrent : celle qualitative et celle quantitative. Aussi convient-il dès à présent de préciser que nous ne retiendrons que la dernière. De fait, elle offre selon nous des potentialités supérieures en regard des objectifs poursuivis. Incidemment, nous visons, au-delà de l'identification des facteurs de contingence, à comparer nos résultats avec ceux de quelques études antérieures en vue d'en vérifier la validité externe. Dans ce cadre, il s'avère fondamental de privilégier l'approche quantitative.

Certes, notre choix comporte des limites. Notre démarche s'inscrit dans un processus de recherche explicative en coupe instantanée. Ce processus s'avère beaucoup plus limitatif par rapport à la généralisation des résultats que l'option longitudinale. La richesse en terme de validité prédictive et la qualité de l'information sur la prise de portraits multiples à des moments différents est par contre incontestable. Or, considérant les limites temporelles auxquelles nous sommes confrontés, nous conviendrons de nous limiter à l'approche de la coupe instantanée.

La population étudiée

La population de l'univers cible de cette recherche se définit comme étant l'ensemble des ressources humaines qui évoluent au sein de l'ensemble des établissements de santé du territoire québécois en 1994. À partir de la recension des organisations de santé du ministère de la santé et des services sociaux et de l'AHQ, il nous est possible d'obtenir un cadre d'échantillonnage des plus complet. En fait, la province de Québec compte pas moins 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. De ceux-ci, on compte 33 institutions privées dont six sont de courte durée et 27 de longue durée.

Comme nous avons réussi à conclure une entente avec l'AHQ dont les institutions membres se limitent au secteur public, déjà nous devons convenir de délaissier les 33 établissements privés. Conséquemment, le nombre d'établissement de santé disponible se situe à 185. Cependant pour des raisons temporelles et de logistique, pareil échantillon est trop vaste par rapport aux objectifs poursuivis par ce mémoire. Comme l'AHQ a assumé la responsabilité d'identifier les centres hospitaliers participants à la recherche et d'assurer l'interface opérationnelle avec ces derniers, nous avons donc privilégié de se limiter à un cadre échantillonnal de 22 établissements de santé par le biais d'un échantillonnage non probabiliste par quotas qui prend en compte la vocation dominante de l'institution, sa localisation géographique et sa taille organisationnelle.

Certes, cette voie augmente l'erreur totale nonprobabiliste qui demeure difficilement quantifiable. Cependant, en l'absence de contrôle sur l'intérêt des organisations à participer à l'étude et en présence de l'occasion unique que nous offre l'AHQ d'avoir un accès direct à

22 hôpitaux, nous nous devons de convenir de la pertinence de ce choix.

Le plan échantillonnal général s'édifie donc à partir d'un échantillon de 22 établissements sélectionnés en fonction de leur intérêt à participer à l'étude. La méthode d'échantillonnage privilégiée au sein de chacune des organisations de santé est probabiliste stratifiée proportionnelle. En fait, afin d'optimiser la représentation de la population totale et d'expliquer le plus de variance possible, trois facteurs sont retenus :

1. Catégorie occupationnelle :

- personnel clinique
- personnel infirmier
- personnel non clinique

2. Statut occupationnel :

- cadre
- syndicable non syndiqué
- syndiqué

3. Statut d'emploi :

- temps complet
- temps partiel
- non détenteur de poste (N.D.P)

Quant à la dimension probabiliste elle s'est actualisée à partir de listes des sujets dressées en fonction de chacune des catégories occupationnelles selon la méthodologie prévue au guide d'administration du questionnaire présenté à l'annexe C .

Il importe de préciser que comme cette étude s'inscrit dans un cadre de recherche beaucoup plus large que celui du mémoire de maîtrise, la poursuite d'objectifs spécifiques d'une autre nature que ceux poursuivis par ce mémoire nous ont conduit à mesurer

certaines variables dont les résultats ne seront pas rapportés. À cet effet, mentionnons, entre autres, que les résultats relatifs aux médecins ne seront pas présentés dans le cadre de ce mémoire.

Afin de bien circonscrire les diverses appellations utilisées pour chacun des facteurs de la stratification, examinons les définitions opérationnelles liées à chacun des vocables. Ainsi, on entend dans le cadre de la présente étude par personnel clinique : 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 couverts par ce diplôme et reliées directement aux services de santé, aux services sociaux, à la recherche ou à l'enseignement, ainsi que des personnes qui exercent pour l'établissement des activités d'infirmières ou infirmiers auxiliaires.

En regard de la notion de personnel infirmier, sont considérés les infirmières et infirmiers qui exercent leurs fonctions professionnelles pour l'établissement. Quant au personnel non-clinique, il se compose de toutes les autres personnes qui travaillent pour l'établissement.

En matière de 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.

En ce qui concerne le statut de syndicable non-syndiqué, il regroupe les personnes qui exercent une fonction au sein de l'établissement et qui n'est inclus dans aucun certificat d'accréditation. Quant au statut de syndiqué, il réfère à tout salarié ou toute salariée couvert par l'un des certificats d'accréditation en vigueur dans l'établissement.

Au plan des statuts d'emploi, on considère pour le statut de salarié à temps complet, le salarié ou la salariée qui détient un poste à temps complet. Pour le 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 procédure de cueillette de données

L'AHQ a vu à distribuer à chacun des 22 établissements, le nombre de questionnaires requis et les informations méthodologiques pertinentes intégrées dans le guide d'administration.

Chacun des centres participants avait alors l'entière responsabilité d'administrer le questionnaire aux salariés et aux médecins sélectionnés selon la procédure décrite dans le guide d'administration. En définitive, cette opération s'est effectuée entre le 7 février et le 15 avril 1994.

À cet effet, deux modes opératoires ont été proposées aux établissements à savoir l'administration lors de séances collectives ou par remise individuelle. Les séances collectives visaient à regrouper en un lieu commun les répondants sur les heures de travail en vue de procéder à l'administration du questionnaire. Cette voie offrait l'avantage de standardiser les consignes d'administration du questionnaire, d'obtenir un meilleur taux de participation et de limiter le nombre de non réponses, et ce, tout en permettant d'assurer un support aux participants lors du parachèvement du questionnaire. Qui plus est, ce mode opératoire permettait de réduire de manière significative le temps de réalisation de l'enquête. De l'autre côté, la remise individuelle, s'est faite soit par voie postale ou de personne à personne.

Ce processus a permis de constituer un échantillon de 3 375 répondants dont 3 238 sont des salariés et 137 sont des médecins. Ce nombre de répondants représente un taux de réponses de 63,9 %. À cet effet, il importe de souligner que suite à la saisie des données, nous avons procédé à une épuration systématique des questionnaires en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons éliminé de la banque générale tous les questionnaires présentant plus de cinq non-réponses à plus d'une échelle du questionnaire. Dans un second, nous avons soustrait les questionnaires dont une échelle était incomplète à plus de 10%. Cette double opération nous a conduit à écarter 206 questionnaires, 201 de ceux-ci ayant été remplis par des salariés. Conséquemment, l'échantillon utilisable est de 3 037 questionnaires pour les salariés, soit un taux de rétention pour cette population de 59,8%. Les sujets (75,5% de femmes ; 24,5% d'hommes) sont âgés en moyenne de 39,9 années et comptent en moyenne 14 années de services dans l'organisation. Une forte proportion des

répondants (89,8%) sont syndiqués. Les autres sont soit détenteurs de poste syndicable non-syndiqué (3,2%) ou de cadres (7%).

Les données secondaires

Diverses données sont rendues disponibles par l'AHQ, le ministère de la santé et des services sociaux (M.S.S.S.) et les régies régionales. De plus, nous avons eu accès à des banques de données locales en matière de profil des travailleurs, de la répartition des effectifs au sein de l'établissement, de statistiques relatives à l'absentéisme, aux accidents de travail et au taux de roulement interne, par secteur d'activités ont été rendues disponibles. Pour ce faire, chacun des établissements participants a fourni certaines données statistiques du centre hospitalier, en complétant une grille informative (voir annexe D) qui avait pour objet d'établir le profil respectif de chacun des hôpitaux étudiés et de définir certaines variables indépendantes intégrées au modèle expérimental. À cet effet, le taux d'absentéisme global prend en compte exclusivement les absences maladies à court (cinq jours et moins) et long terme (plus de cinq jours) et les absences pour cause d'accidents de travail pour l'année d'activités qui s'étalait du 1 avril 1992 au 31 mars 1993. Quant au taux de roulement interne, il correspond au nombre de départs au cours de l'année d'activités 1992-1993 pour promotion, mutation, transfert ou rétrogradation sur le nombre moyen d'employés multiplié par le facteur 100.

Les instruments de mesure

Animés par un souci constant d'obtenir des réponses valides et de susciter l'intérêt soutenu des répondants, nous avons élaboré notre questionnaire à partir d'échelles de mesure existantes, leur sélection étant effectuée en considérant leurs indices de validité de

construit et de contenu, de même que ceux relatifs à leur fidélité.

À partir de la recension des études empiriques, nous avons dégagé les informations relatives à la fidélité et à la validité pour chacune des échelles retenues afin de s'assurer autant que faire se peut, de leurs qualités métrologiques. Nous n'avons certes pas la prétention d'avoir structuré un questionnaire parfait. Toutefois, les critères de sélection des échelles de mesure nous portent à croire que le questionnaire ainsi élaboré s'appuie sur des bases objectives et reconnues par la communauté scientifique.

Comme pour tout questionnaire, certains aspects peuvent être discutables. D'une part, comme nous avons opté pour des questions fermées, nous imposons au départ un choix de réponse et donc une limite aux répondants. Or, lorsque l'on prend en compte la quantité d'informations à traiter, la nécessité de colliger les informations par ordinateur est incontournable. Dès lors, en terme réaliste et opérationnel, l'option de mesurer les construits par des questions fermées s'impose d'elle-même. En terme de codification informatique, cette voie demeure la plus simple et la plus efficace.

Éclairés par ce questionnement, notre analyse des outils existants nous a conduits à retenir l'échelle en sept points sans énoncé de retrait pour la plupart des variables (i.e. : engagement organisationnel, satisfaction au travail, ambiguïté du rôle, conflit de rôle, comportements de considération et initiation de la structure) alors qu'une échelle en six points a été retenue pour l'implication au travail et à l'emploi afin de respecter intégralement l'échelle de Kanungo (1982). En ce qui concerne la mesure de la perception

du climat organisationnel, nous avons retenu une échelle en 20 points afin de respecter l'outil de mesure dans son intégralité.

Le questionnaire a d'abord fait l'objet d'un prétest qui s'est effectué auprès de 30 individus répartis selon le profil échantillonnal. Cet exercice de validation a permis d'effectuer deux ajustements à savoir l'amélioration de la présentation et le retranchement de certaines mesures considérant la période moyenne de temps requise pour compléter la première version du questionnaire.

Il apparaît que la qualité des instruments de mesure sélectionnés et la rigueur méthodologique empruntée ont permis de construire un questionnaire susceptible de garantir l'obtention de résultats fiables. À cet égard, afin de mieux comprendre les motifs qui nous ont conduit à opérer le choix de chacun des instruments de mesure, nous nous attarderons maintenant à décrire chacune des mesures et à situer les qualités métrologiques recensées.

Les variables indépendantes mesurées

Les variables indépendantes mises en relation avec la variable dépendante (E.O.) se veulent de deux ordres soit : celles de nature individuelle et celles liées à l'organisation. À cet effet, nous identifierons le type de mesure retenu pour chacune d'entre elles en amorçant ce processus par les variables individuelles.

Globalement, les variables individuelles se présentent sous trois types à savoir les variables sociodémographiques, psychologiques et celles liées au travail. Regardons plus en détail chacun de ces types.

Les variables sociodémographiques constituant la section finale du questionnaire visent à obtenir des répondants une variété d'informations qui seront utilisées fondamentalement à titre de variables contrôle. Eu égard aux études antérieures, ces variables ont démontré au fil du temps une pertinence certaine en dépit de la faible variance expliquée par ces dernières (DeCotiis & Summers, 1987). En ce qui concerne l'âge, on peut rappeler, à titre d'exemple, les études de Brief et Aldag (1980), Cohen et Lowenberg (1990), Luthans, Baack et Taylor (1987), Morris et Sherman (1981), Mottaz (1988), Meyer, Allen et Smith (1993), Oliver (1990) et Wetzel et Gallagher (1990). Cette variable sera incidemment mesurée par une question directe qui appelle une réponse en terme d'années.

En ce qui a trait au sexe, à l'instar d'Angle et Perry (1981), Barling, Wade et Fullagar (1990), Blau et Boal (1989), Cotton et Tuttle (1986), Mathieu et Farr (1991), Mottaz (1988), Near (1989) et Wetzel et Gallagher (1990), il a été considéré dans cette recherche.

La pertinence empirique de la formation académique a été démontré par nombre de chercheurs tels : Angle et Perry (1981), Baba et Knoop (1987), Glisson et Durick, (1988), Hunt, Chanko et Wood (1985),), Luthans, Baack et Taylor (1987), Meyer et Allen (1988), Morris et Sherman (1981), Mottaz (1988), Putti, Aryee et Liang (1989), Smith et Hoy (1992) et Steers (1977). Elle sera mesurée à partir de l'échelle en huit points développée par Fabi et Hafsi (1993) : niveau secondaire incomplet, secondaire terminé, diplôme professionnel ou technique, premier cycle universitaire incomplet (indiquez le nombre de crédits complétés), baccalauréat, maîtrise, doctorat et autre.

Les responsabilités familiales font référence aux obligations familiales des individus et de celles qui découlent des liens de parenté au sein de la communauté locale. Cette variable a été utilisée dans diverses études antérieures (Cohen & Lowenberg, 1990; Mottaz, 1988; Price & Mueller, 1986; Wetzel & Gallagher, 1990). Elle s'est opérationnalisée à partir de l'outil emprunté à Price et Mueller (1981, 1986) par Brooke Russell et Price (1988). En fait, l'outil repose sur l'élaboration d'un indice composé qui provient de la somme arithmétique des valeurs obtenues sur les échelles suivantes : situation de famille (0 = non marié, 1 = marié), la présence d'enfants âgés de 7 ans et moins (0 = aucun, 1 = un enfant et 2 = deux enfants et plus) , la présence d'enfants âgées de 7 ans à 17 ans (0 = aucun, 1 = un enfant et 2 = deux enfants et plus), la présence d'un adulte membre de la famille autre que le conjoint (0 = aucun, 1 = un adulte et 2 = deux adultes et plus), les membres de la famille du répondant demeurant dans un rayon de 25 milles (40 kilomètres) (0 = aucun, 1 = un et plus) et les membres de la famille du conjoint demeurant dans un rayon de 25 milles (40 kilomètres) (0 = aucun, 1 = un et plus).

Pour leur part, les variables psychologiques individuelles mesurées par notre processus empirique sont au nombre de trois : l'implication au travail, l'implication à l'emploi et le lieu de contrôle. À cet effet, brossons maintenant un portrait des outils retenus pour chacun d'entre eux de même que des considérations prises en compte lors du processus de sélection.

Nous avons mesuré l'implication à l'emploi avec l'instrument de mesure de Kanungo (1982) plutôt qu'avec l'outil de Lodahl et Kejner (1965) qui confond certains aspects avec la motivation intrinsèque de la personne (Blau 1985; Blau & Boal, 1989; Kanungo, 1982)

et décrit à la fois des états cognitifs et affectifs (Kanungo, 1982). Qui plus est, lorsqu'on prend en compte les qualités métrologiques de l'outil de Kanungo (1982) et la faible distinction que font Lodahl et Kejner (1965) entre les concepts d'implication au travail et d'implication à l'emploi, l'option de retenir l'instrument de Kanungo (1982) semble s'imposer. Nous avons ainsi retenu les dix énoncés (sans énoncés fictifs) de Kanungo (1982) qui seront positionnés sur une échelle en six points à l'instar de l'échelle originale. Les choix sur l'échelle s'étalent de totalement d'accord (+1) à totalement en désaccord (+6).

Afin de permettre au lecteur de bien saisir les qualités métrologiques de cet instrument de mesure, il importe de présenter quelques données. Ainsi donc, le niveau de consistance interne de cet instrument oscille entre ,77 (Blau & Boal, 1989) et ,92 (Elloy & Turpening , 1992) alors que le coefficient de fidélité test-retest identifié par Kanungo (1982) est de ,85. À partir de la méthode de validation de Campbell et Fiske (1959), les corrélations obtenues sont significatives suggérant la validité convergente des échelles et un niveau adéquate de validité discriminante (Kanungo, 1982).

Certains ont soulevé une possible redondance conceptuelle entre l'implication à l'emploi et l'implication au travail. Or, Brooke, Russell et Price (1988) confirment les conclusions de Kanungo (1982) à l'égard de l'existence de deux facteurs distincts. Dans ce cadre, cette objection peut être temporairement écartée et nous verrons à confirmer ou infirmer ce postulat lors de l'analyse des résultats.

En ce qui concerne la mesure de l'implication au travail, nous avons retenu six des huit énoncés de l'outil de Kanungo (1982) en y soustrayant les énoncés fictifs. Cet outil

utilise une échelle en six points qui s'étale de totalement d'accord (+1) à totalement en désaccord (+6). Les données antérieures mettent en relief un coefficient de consistance interne qui varie entre ,75 (Kanungo, 1982) et ,929 (Elloy & Turpening, 1992) alors que le coefficient de fidélité test-retest identifié par Kanungo (1982) est de ,67.

Le lieu de contrôle constitue en fait la force du lien qu'un individu établit entre ses comportements et ce qui lui arrive, il sera mesuré par l'instrument de Rotter (1966) auquel nous avons soustrait les six énoncés fictifs. Ainsi donc, le questionnaire se présente sous la forme de 23 paires d'énoncés, utilisant un choix forcé de réponse. Un score de un est attribué pour chacun des énoncés externes alors que ceux internes se voient attribuer un score de zéro.

Ce construit développé par Rotter s'étale donc sur un continuum de 0 à 23 sur lequel les individus se positionnent. À l'un des extrêmes, il y a ceux qui croient que ce qui leur arrive dépend principalement de leurs attributs personnels et de leurs comportements. Ils se recourent sous le vocable d'internes. À l'autre pôle du continuum, se positionnent les individus qui considèrent que les événements sont indépendants de leur agir ou de leurs attributs personnels. Ils croient davantage à un contrôle externe. Aussi accordent-ils beaucoup d'importance aux forces extérieures comme la chance et le hasard.

La qualité métrologique de cet instrument semble assez élevée. Un coefficient de consistance interne (KR-20) de ,70 a été obtenu d'un échantillon de 400 étudiants de collèges (Rotter, 1966). Incidemment, Rotter (1966) rapporte des coefficients de fidélité test-retest entre ,60 à ,83 pour un intervalle temporel d'un mois entre les deux passations.

De manière générale, l'instrument de Rotter (1966) apparaît donc présenter une fidélité test-retest acceptable (Fabi, 1980) et un niveau de consistance interne de l'échelle modéré (,65 à ,79) assez uniforme d'une étude à l'autre (Pettersen, 1977). Pour un test de nature additive, les coefficients sont acceptables et justifient pleinement son utilisation.

En ce qui regarde les facteurs individuels liés au travail, l'ancienneté (nombre d'années que vous occupez votre poste actuel), les années de service (nombre d'années que vous travaillez pour votre employeur actuel) et l'expérience de travail (nombre d'années que vous exercez votre profession actuelle) ont été mesurés à partir de questions directes qui commandent des réponses en terme d'années.

Pour les facteurs organisationnels, regardons maintenant les outils privilégiés en regard de la mesure des variables indépendantes retenues pour chacune des trois catégories suivantes : attributs du travail, attributs organisationnels et attributs de gestion.

La catégorie occupationnelle a été mesuré par une question directe selon les trois catégories définies au guide d'administration soit : personnel clinique, personnel infirmier et personnel non clinique. Le niveau hiérarchique des répondants a pour sa part été mesuré à l'aide une question directe où cinq choix s'offraient aux répondants afin de tenir compte de la réalité du réseau de la santé soit : hors cadre, cadre supérieur, cadre intermédiaire, syndicable non syndiqué et syndiqué.

Enfin, les deux dimensions les plus utilisées pour mesurer le stress lié au rôle soit le conflit lié au rôle et l'ambiguïté lié au rôle (Darden, Hampton & Howell, 1989) ont été utilisées pour mesurer ce construit. Pour ce faire, six énoncés émanant des travaux de

Rizzo, House et Lirtzman (1970) et de House et Rizzo (1972) ont été mis à profit. En fait, trois éléments visent la mesure du conflit lié au rôle et trois autres, celle de l'ambiguïté liée au rôle. Ces énoncés sont accompagnés d'une échelle en sept points allant de totalement en désaccord (+1) à totalement d'accord (+7).

Ces énoncés qui s'appuient largement sur les travaux de Kahn, Wolfe, Quinn et Snoek (1964), constituent une échelle de mesure largement utilisée au cours des dernières années (Fisher & Gitelson, 1983; House & Schuler, 1982). En effet, dans leur méta-analyse, Fisher et Gitelson (1983) recensent pas moins de 43 études antérieures ayant eus recours à ces construits, dont les résultats sont pour les moins inconsistants en regard du sens et de la magnitude des liens.

On entend par conflit lié au rôle la : « congruency-incongruency or compatibility-incompatibility in the requirements of the role, where congruency or compatibility is judged relative to a set of standards or conditions which impringe upon role performance » (Rizzo, House & Lirtzman, 1970, p. 155). L'ambiguïté liée au rôle est quant à elle considérée comme étant : « deficiencies in (a) the existence or clarity of behavioral requirements serving to define role behavior and (b) the predictibility of the outcomes of one's behavior » (House & Rizzo, 1972, p. 479).

Les coefficients de consistance interne rapportés par les auteurs de l'outil se situent à ,82 pour le conflit de rôle et ,78 pour l'ambiguïté du rôle respectivement. Au terme de leurs analyses, House et Schuler (1982) concluent d'ailleurs que ces construits sont valides et que les échelles développées par Rizzo et al. (1970) sont solides. Toutefois, on questionne alors

la pertinence de différencier ces deux construits. Selon Brooke, Russell et Price (1988) les énoncés ne mesurent en fait qu'un seul construit plutôt que deux construits distincts. L'analyse factorielle confirmative effectuée laisse émerger une corrélation de ,88 entre les deux construits. Qui plus est, avec un modèle à un facteur, les six éléments s'y positionnent avec des coefficients oscillant entre ,60 et ,75. Ils mettent en relief la pertinence de considérer le construit unique sous le vocable de stress lié au rôle. Nous évaluerons d'ailleurs ce dernier aspect lors de notre analyse de données.

Au plan des établissements, la taille organisationnelle sera considérée comme variable indépendante telle que proposée par Caldwell, Chatman et O'Reilley (1990), Cohen et Lowenberg (1990) de même que Baba et Knoop (1987). Pour ce faire, le nombre de lits des établissements sera considéré comme indicateur principal comme il le fut pour la distribution des questionnaires c'est-à-dire en quatre groupes : 1 à 99 lits, 100 à 199 lits, 200 à 499 lits et 500 lits et plus. Une telle catégorisation peut paraître réductionniste. Cependant, en l'absence de typologie en ce domaine, cette voie nous semble pertinente considérant le fait que l'intégration de dimensions telles que les budgets ou du nombre de salariés comportent des pièges majeurs. De fait, ces deux dernières dimensions sont largement tributaires de la vocation institutionnelle et du niveau de spécialisation afférente. En revanche, l'indicateur du nombre de lits intégrant ces éléments (budget et salariés), ce choix semblait le plus indiqué pour mesurer adéquatement la taille organisationnelle dans un tel contexte.

Quant à la taille départementale, considérant que les activités sont de nature hautement travaillistique et la structure relativement homogène des coûts (environ 78% des

coûts en ressources humaines), le nombre de postes en équivalent à temps complet (E.T.P.) servira d'indicateur pour cette variable. Un tel indice continu offre d'ailleurs la possibilité de réaliser un éventail d'analyses statistiques plus large.

La nature des activités de l'organisation définie par les établissements dans leur profil organisationnel a été catégorisée en cinq strates. Dans un premier temps, nous avons retenu les trois vocations générales reconnues par le M.S.S.S. : courte durée, longue durée et psychiatrique. Ensuite, nous y avons greffé deux catégories soient la courte durée spécialisée et la multivocationnelle. Cette dernière vise à intégrer les établissements qui en raison de leurs missions assument de façon concomitante plus d'une vocation dominante. Il ne s'agit pas ici de considérer les quelques lits de longue durée intégrés aux lits de courte durée d'un centre hospitalier pour conclure à son caractère multivocationnel. Impérativement, les vocations doivent être dominantes. C'est le cas par exemple d'un centre qui possède à la fois une mission psychiatrique dominante et une vocation bien définie en soins de courte durée.

Émergeant de deux écoles de pensée, la gestalt et le fonctionnalisme (Brunet, 1988), le climat organisationnel peut se mesurer de bon nombre de façons. Nous avons privilégié celle de la mesure perceptive des attributs organisationnels. Pour ce faire, nous avons utilisé 14 des 18 énoncés de l'outil développé par Brunet (1981) qui en fait, est largement inspiré du Likert Organisational Profile (LOP) élaboré par Likert (1967). Ces 14 éléments visent à mesurer principalement quatre attributs perceptuels de l'organisation soit : les comportements des supérieurs, les mécanismes de contrôle, les processus de prise de décision et la communication organisationnelle. Les énoncés retenus sont soumis aux

répondants sur une échelle de Likert en 20 points adaptée à chacun des énoncés.

Le leadership du supérieur immédiat est mesuré dans la présente étude empirique par le biais du Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) élaboré par Stogdill (1963) et révisé par Schriesheim et Kerr (1974) (forme XII) . Cet outil permet de mesurer deux dimensions distinctes soit l'initiation de la structure (cinq énoncés) et les comportements de considération (trois énoncés) sur une échelle de Likert en sept points qui s'étale de totalement en désaccord à totalement en accord. À cet effet, nous considérons les définitions de Fleishman et Peters (1962 : voir Schriesheim & Kerr, 1974) qui sont en l'occurrence les plus largement utilisées jusqu'à ce jour. On entend donc par comportements de considération : « the extent to which an individual is likely to have job relationships characterized by mutual trust, respect for subordinates ideas, and consideration of their feelings » (p. 43). En regard des comportements d'initiation de la structure on entend : « reflects the extent to which an individual is likely to define and structure his role and those of his subordinates towards goal attainment » (p. 44). Ces outils ont une validité de contenu raisonnable (Schriesheim & Kerr, 1974) et un niveau de consistance interne de ,79 et ,80 respectivement (Baba & Knoop, 1987).

La variable dépendante mesurée

La variable dépendante de cette étude, l'engagement organisationnel, a été mesurée selon deux méthodes distinctes en vue de tenir compte le plus adéquatement possible des critiques antérieures exprimées en regard de certaines considérations conceptuelles (Becker, 1992 ; Caldwell, Chatman & O'Reilley, 1990; Oliver, 1990; O'Reilley & Chatman, 1986) ou dirigées directement à l'endroit de la mesure du construit (Becker, 1992; O'Reilley &

Chatman, 1986).

Le premier outil retenu, l'Organizational Commitment Questionnaire (O.C.Q.) est structuré à partir de 15 éléments développés par Porters, Steers, Mowday et Boulian (1974). Au fil du temps, il a démontré un haut niveau de fidélité (Morrow, 1983) de même que de validité convergente et discriminante (Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981; Mowday, Steers & Porter, 1979). De plus, il s'avère le plus largement utilisé à ce jour en cette matière (Becker, 1992; Cohen & Hudecek, 1992; Hulin, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989). L'O.C.Q. a affiché au cours de diverses expérimentations effectuées dans divers secteurs d'activités, un coefficient de consistance interne oscillant entre ,82 et ,93 (Cook et al, 1983). Plus récemment, Becker (1992) rapporte un alpha de ,91 alors que Griffin (1991) obtient des alphas de Cronbach qui gravitent entre ,81 et ,91. Pour leur part, Putti, Aryee et Phua (1990) obtiennent un coefficient de ,81. Parallèlement, on a constaté des niveaux plus bas dans l'étude d'Aryee et Heng (1990) soit ,70 et ,73, Putti, Aryee et Liang (1989) rapportant un coefficient de ,76 dans une autre étude. et de ,76. Nous avons privilégié la mesure de chacun des énoncés sur une échelle de Likert en sept points échelonnés de totalement en désaccord (+1) à totalement en accord (+7).

La fidélité test-retest pour cet outil se situe à ,72 pour une période de deux mois et à ,62 pour un espace temporel de trois mois (Cook et al, 1983). Certaines données supportent la validité convergente et discriminante (Cook et al, 1983).

Reichers (1985) a questionné l'utilisation d'énoncés qui ont pour objet de mesurer les

intentions de quitter au sein même de l'échelle globale de l'E.O. À l'instar de Becker (1992), nous avons voulu tenir compte de cette critique. Pour ce faire, nous analyserons les résultats en considérant d'une part les 15 énoncés et d'autre part, les 13 énoncés qui ne concernent que l'E.O. en vue d'établir une comparaison. Par ailleurs, les deux éléments visant la mesure de l'intention de quitter seront incidemment utilisés avec deux autres éléments complémentaires pour mesurer cette variable d'intention.

Comme l'ont évoqué plusieurs chercheurs, l'E.O. mérite d'être abordé comme un concept multidimensionnel (Becker, 1992; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Smith, 1993; Oliver, 1990; O'Reilley & Chatman, 1986). Nous sommes d'accord avec Reichers (1985) que l'engagement ne peut être expliqué seulement en considérant l'organisation comme un tout. Il apparaît adéquat de privilégier une approche multidimensionnelle pour étudier l'E.O. (Becker, 1992; Meyer, Allen & Smith, 1993; Shore & Wayne, 1993). La multidimensionnalité de l'E.O. (bases et points de focalisation) et les potentialités de circonscrire davantage de variance expliquée (Becker, 1992) justifient l'option d'emprunter une autre voie qui permet de tenir compte à la fois des bases et des points de focalisation de l'E.O.

L'approche conceptuelle de Becker (1992) intègre ces dimensions en considérant les bases de l'engagement en concordance avec la vision d'O'Reilley et Chatman (1986) et les entités de focalisation de l'engagement de Reichers (1985). Dans cette foulée, nous avons retenu son outil de mesure comme deuxième méthode pour mesurer l'E.O. Voie des plus prometteuses, Becker (1992) ajoute aux 12 éléments initiaux du questionnaire d'O'Reilley et Chatman (1986), cinq nouveaux items empruntés à Ashforth et Mael (1989 : voir

Becker, 1992). En fait, l'ajout de ces items vise à permettre à l'échelle de mieux cerner l'identification et parallèlement distinguer l'identification de l'internalisation. Les énoncés d'Ashforth et Mael (1989) affichent un alpha de Cronbach de ,87 et des évidences de validité prédictive émergeant d'une étude réalisée au sein d'universités américaines par Mael (Becker, 1992). En définitive, cette échelle de mesure constituée de 17 énoncés permettrait de s'adresser aux critiques métrologiques soulevées par Williams et Anderson (1991) à l'égard de l'internalisation et de l'identification et aux critiques de Vandenberg et McCullin (1989) en ce qui concerne la forte intercorrélation entre le facteur d'identification et celui d'internalisation.

Il est intéressant de constater que les indices de consistance interne avec les ajustements apportés par Becker (1992) à l'outil d'O'Reilley et Chatman (1986) oscillent entre ,82 à ,95. Selon Becker (1992), les propriétés psychométriques des mesures des bases et des points de focalisation sont généralement acceptables avec des valeurs alphas élevées, une bonne la fidélité test-retest pour les échelles d'engagement des critères de validité significatifs. Ceci ne fait donc que confirmer la pertinence de ce choix. Ainsi donc, nous procéderons à la mesure des trois bases d'engagement soit : l'échange, l'identification et l'internalisation à partir des 17 énoncés de Becker (1992) positionnés sur une échelle Likert en sept points allant de totalement en désaccord (+1) à totalement d'accord (+7). Ces questions seront par ailleurs répétées en vue de mesurer le niveau d'engagement envers quatre points de focalisation soit : le groupe de travail, le comité de régie, le supérieur immédiat et l'organisation en tant qu'entité de focalisation.

Les extrants de l'E.O.

La satisfaction au travail des salariés a été considérée à titre de variable dépendante en regard de l'E.O. Elle a été mesurée sur une échelle en sept points allant de totalement insatisfait à totalement satisfait à partir de 20 des 68 items du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawes, England & Lofquist, 1967). Cet outil offre l'avantage d'identifier explicitement deux dimensions soit l'intrinsèque et l'extrinsèque de la satisfaction au travail. On a reconnu la bonne fidélité et la bonne validité de cet instrument dans diverses études (Cook et al., 1983). De fait, on rapporte des coefficients de consistance interne variant entre ,84 à ,91 pour les facteurs intrinsèques et entre ,77 à ,82 pour ceux de nature extrinsèque. Quant au niveau général de satisfaction, qui englobe les deux dimensions, les alphas oscillent entre ,87 et ,90 (Cook et al., 1983). Becker (1992) met en relief des corrélations test-retest de ,89 pour un espace temporel d'une semaine et de ,70 pour une année. Pierce, Durham et Blackburn (1979) obtiennent quant à eux un coefficient test-retest de ,50 pour les facteurs intrinsèques et de ,63 pour les facteurs extrinsèques lorsqu'un mois sépare les mesures répétées. Finalement, on a rapporté une corrélation de validité convergente de ,71 entre le MSQ et JDI (Cook et al., 1983).

L'intention de quitter, considérée dans le modèle expérimental à titre de variable dépendante vis à vis l'E.O., a été mesurée en combinant les énoncés de deux instruments de mesure différents. De façon plus spécifique, deux énoncés proviennent de l'O.C.Q. et deux du Michigan Organizational Assessment Questionnaire de Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh (1979 : voir Becker, 1992). Les résultats en relation avec cette variable indépendante seront le fruit de la sommation des résultats à ces quatre énoncés allant de totalement en

désaccord (+1) à totalement en accord (+7) qui sont intégrés à la première section du questionnaire. Les sujets devaient indiquer leurs réponses sur une échelle de Likert en sept points. Les seules informations en regard de la validité proviennent de Becker (1992) qui a obtenu dans son étude un alpha de Cronbach de ,81 pour cette mesure d'intention.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS

Avant d'aborder les résultats proprement dits et de procéder à leur interprétation, il s'impose de décrire sommairement les méthodes d'analyse statistique utilisées dans le cadre de cette recherche. Pour vérifier les hypothèses 1 à 10 de même que l'hypothèse 16, nous avons eu recours aux coefficients de corrélation de Pearson. En ce qui concerne les hypothèses 11 à 15, où nous tentons de prédire une variable dépendante métrique à partir de plusieurs variables indépendantes, nous avons utilisé la régression multiple hiérarchique. Toutes ces analyses statistiques ont été effectuées à l'aide du progiciel Statistical Analysis System (1992).

D'entrée de jeu, il s'avère opportun de préciser que notre schéma expérimental comprend 17 variables indépendantes ou de contrôle et une variable dépendante multidimensionnelle comportant quatre points de focalisation à savoir le comité de gestion, le groupe de travail, le supérieur immédiat de même que l'organisation comme entité, et trois bases distinctes soit l'internalisation, l'échange et l'identification. Les variables sociodémographiques telles l'âge, le sexe, les responsabilités familiales, l'état matrimonial et l'ancienneté dans l'emploi sont considérées dans le présent modèle expérimental à titre de variables de contrôle. À cet effet, il importe de préciser que ces facteurs n'ont fait l'objet d'aucune hypothèse spécifique. Elles ont toutefois été introduites dans les régressions multiples afin de contrôler leurs effets potentiels sur notre variable dépendante à savoir

l'E.O. La seule exception à cette règle concerne la formation académique dont l'importance conceptuelle justifiait son intégration dans une hypothèse à titre de variable indépendante.

Les résultats de la présente recherche sont présentés en deux parties. La première concerne la vérification des 16 hypothèses formulées au chapitre III, en vue d'établir l'existence ou l'absence de relations significatives entre les variables indépendantes et notre variable dépendante. Pour sa part, la seconde partie vise à présenter les différents résultats relatifs aux régressions multiples effectuées et à identifier les variables exerçant une influence significative sur l'E.O.

Présentation des résultats

Pour vérifier l'existence de relations linéaires entre les diverses variables indépendantes et la variable dépendante faisant l'objet de la présente recherche, nous avons eu recours à la corrélation de type Pearson. À cet effet, les résultats de la matrice d'intercorrélations présentée au tableau I nous révèlent s'il y a confirmation ou infirmation des diverses hypothèses formulées. À ce chapitre, il importe de préciser qu'à eux seuls, ces résultats corrélationnels ne peuvent être interprétés comme un absolu. En définitive, la nécessité d'avoir recours à des analyses multivariées pour mieux contrôler l'interdépendance des variables intégrées au modèle de contingence s'avère incontournable. En effet, ces analyses permettront une interprétation plus adéquate de l'influence réelle exercée par chacun des facteurs de contingence considérés au sein de notre modèle expérimental. À cet effet, quoique l'existence de relations corrélationnelles bivariées significatives constitue une information importante, la technique de régression multiple est

plus complète et appropriée pour cibler certaines actions managériales et pour faire progresser la compréhension du concept d'E.O. de manière féconde car elle permet l'analyse de l'effet simultané de plusieurs variables indépendantes sur la variable dépendante.

Tableau 1

Matrice d'intercorrélations entre les variables de l'étude

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. Engagement organisationnel	-																					
2. Comité de régie	,79	-																				
3. Groupe	,68	,28	-																			
4. Supérieur	,82	,54	,45	-																		
5. Organisation	,85	,68	,46	,55	-																	
6. Internalisation	,92	,73	,63	,78	,78	-																
7. Échange	,82	,46	,48	,50	,51	,44	-															
8. Identification	,96	,77	,63	,78	,83	,83	,47	-														
9. Formation	,02 ^{ns}	-,06***	,11	,01 ^{ns}	,01 ^{ns}	,02 ^{ns}	,04*	,01 ^{ns}	-													
10. Implication au travail	,31	,32	,13	,22	,30	,25	,19	,32	-,10	-												
11. Implication à l'emploi	,53	,47	,30	,40	,50	,47	,33	,52	-,04 ^{ns}	,53	-											
12. Satisfaction au travail	,57	,42	,39	,50	,49	,56	,31	,54	,12	,11	,36	-										
13. Lieu de contrôle	-,20	-,17	-,14	-,13	-,20	-,17	-,15	-,19	-,11	-,05**	-,13	-,15	-									
14. Niveau hiérarchique	-,19	-,17	-,10	-,15	-,17	-,17	-,06**	-,21	-,27	-,04*	-,17	-,17	,10	-								
15. Perception du rôle	-,24	-,14	-,20	-,23	-,19	-,27	-,14	-,21	-,03 ^{ns}	-,01 ^{ns}	-,13	-,39	,06**	,01 ^{ns}	-							
16. Taille organisationnelle	-,11	-,07***	-,08	-,07	-,12	-,09	-,07***	-,11	,03 ^{ns}	-,01 ^{ns}	-,04*	-,08	-,01 ^{ns}	,02 ^{ns}	,05**	-						
17. Climat organisationnel	,53	,50	,26	,44	,47	,53	,30	,50	,01 ^{ns}	,18	,32	,50	-,18	-,12	-,34	-,07	-					
18. Perception du leadership du supérieur immédiat	,48	,31	,28	,60	,30	,48	,28	,44	-,05**	,09	,21	,49	-,08	-,02 ^{ns}	-,41	-,06***	,49	-				
19. Perception du supérieur immédiat (initiation de la structure)	,46	,31	,28	,54	,29	,46	,26	,42	-,08	,11	,21	,45	-,06**	,01 ^{ns}	-,39	-,07***	,45	,92	-			
20. Perception du supérieur immédiat (comportements de considération)	,38	,23	,21	,52	,22	,39	,22	,35	,01 ^{ns}	,05*	,17	,41	-,10	-,05*	-,33	-,03 ^{ns}	,42	,84	,56	-		
21. Intention de quitter	-,34	-,29	-,19	-,26	-,34	-,35	-,18	-,32	,09	,08	-,30	-,35	,02 ^{ns}	,01 ^{ns}	,26	,04*	-,28	-,27	-,24	-,23	-	
22. Taille départementale (n = 1319)	-,16	-,12	-,10***	-,10***	-,18	-,16	-,04 ^{ns}	-,17	-,03 ^{ns}	,02 ^{ns}	-,14	-,16	-,01 ^{ns}	,09***	,05 ^{ns}	,47	-,11	-,05 ^{ns}	-,04 ^{ns}	-,05 ^{ns}	,07*	
n = 3037 * p < ,05 ** p < ,01 *** Aucune inscription N/S p < ,001 p < ,0001 Corrélation non significative																						

Qualité métrologique des instruments de mesure

Avant de présenter les divers résultats statistiques se rapportant directement à nos hypothèses de recherche, nous allons les indices de consistance interne de chacune des échelles retenues dans le cadre de cette recherche. À cet égard, il nous semble opportun de rappeler que le coefficient alpha de Cronbach s'avère l'indice de fidélité le plus utilisé à ce jour (Perrien, Chéron & Zins, 1984). En substance, ce coefficient permet de déterminer la limite supérieure de la fidélité d'un outil de mesure. Il importait de s'assurer que les coefficients de fidélité obtenus pour chacun des outils de mesure se comparaient aux alphas de Cronbach obtenus dans les études antérieures. Ces valeurs sont présentées dans notre chapitre précédent traitant de la méthodologie. Cette étape était d'autant plus importante que plusieurs des échelles de mesure ont fait l'objet d'une traduction de l'anglais au français.

Les tableaux 2 et 3 présentent les différents coefficients de fidélité obtenus suite à notre expérimentation. Nous pouvons donc les comparer avec les coefficients rapportés par d'autres chercheurs (voir la section méthodologique). À cet effet, on constate que la mesure de l'E.O., des points de focalisation, de la base d'identification et d'internalisation présentent des coefficients de fidélité variant entre ,87 et ,95. Ces valeurs sont avantageusement comparables aux résultats rapportés par Becker (1992). Toutefois, les résultats révèlent que la consistance interne de la mesure de la base d'échange est la moins bonne et ce, particulièrement pour chacun des points de focalisation. En effet, on remarque que les 16 items ayant servi pour la mesure globale de l'échange (somme des items pour

chacun des points de focalisation) sont associés à un coefficient de fidélité de ,57. Ce coefficient, qui est relativement faible, est nettement inférieur à la valeur (,82) rapportée par Becker (1992). Il apparaît également que la fidélité de la mesure de la base d'échange spécifique à chacun des points de focalisation pose un problème majeur. En effet, l'examen des résultats du tableau 2 révèle que les alphas de Cronbach ont des valeurs inappropriées : -,12 (comité de régie), ,08 (groupe de travail), -,05 (supérieur immédiat) et -,14 (l'organisation). Il semble donc que les mesures spécifiques à chacun des points de focalisation ne présentent pas la fidélité requise pour être utilisées. En réalité, ces résultats font ressortir le caractère unidimensionnel de la base d'échange. On constate en effet que globalement l'échelle se rapportant à la base d'échange (16 items) présente un indice de fidélité acceptable à ,57. Les indices de fidélité associés à ses quatre sous-échelles (-,12, 08, -,05 et -,14) sont toutefois très bas. Il semble donc que cette échelle est constituée d'un facteur plutôt que quatre. Par contre, les résultats montrent le caractère multidimensionnel des bases d'identification et d'internalisation. Ces échelles présentent en effet des valeurs de ,76 et ,88 respectivement. Pour uniformiser les analyses, nous avons décidé de ne traiter que les échelles globales à 16 items associées aux trois bases. Les sous-échelles associées aux quatre points de focalisation n'ont pas été retenues dans l'étude. Par ailleurs, le tableau 3 révèle que les coefficients de consistance interne des échelles ont des valeurs comparables à ceux des études antérieures.

Tableau 2

Coefficients de fidélité (α de Cronbach) de l'engagement organisationnel, des points de focalisation et des bases de l'engagement

Variable mesurée		α de Cronbach
—	Engagement organisationnel (68 énoncés)	,95
—	Points de focalisation	
1)	Comité de régie	,88
	Bases constitutives de l'échelle :	
	- échange (4 items)	-,12
	- identification (8 items)	,86
	- internalisation (5 items)	,79
2)	Groupe de travail	,87
	Bases constitutives de l'échelle :	
	- échange (4 items)	,08
	- identification (8 items)	,85
	- internalisation (5 items)	,76
3)	Supérieur immédiat	,89
	Bases constitutives de l'échelle :	
	- échange (4 items)	-,05
	- identification (8 items)	,87
	- internalisation (5 items)	,83
4)	L'organisation	,89
	Bases constitutives de l'échelle :	
	- échange (4 items)	-,14
	- identification (8 items)	,88
	- internalisation (5 items)	,84
—	Mesure globale de chacune des bases intégrant les items de chacun des points de focalisation	
	- échange (16 items)	,57
	- identification (32 items)	,93
	- internalisation (20 items)	,90

Tableau 3

Coefficients de fidélité (α de Cronbach) de l'intention de quitter, de la satisfaction au travail, de l'implication au travail, de l'implication à l'emploi, du lieu de contrôle, du climat organisationnel et ses dimensions, de la perception du supérieur immédiat et de la perception du rôle.

Variable mesurée	α de Cronbach
— Les intentions de quitter	,69
— La satisfaction au travail	,90
- facteurs intrinsèques	,87
- facteurs extrinsèques	,82
— L'implication au travail	,73
— L'implication à l'emploi	,87
— Le lieu de contrôle	,71
— Le climat organisationnel	,86
- Comportements des supérieurs	,74
- Mécanismes de contrôle	,53
- Processus de prise de décision	,71
- Communication organisationnelle	,49
— Perception du leadership du supérieur immédiat	,86
- Initiation de la structure	,85
- Comportements de considération	,73
— Perception du rôle (stress lié au rôle)	,64
- Ambiguïté du rôle	,65
- Conflit dans le rôle	,61

Présentation des résultats

Nous pouvons maintenant procéder à la vérification des hypothèses de recherche énoncées au chapitre III. Cette dernière s'effectuera en respectant la séquence de formulation des dites hypothèses. Pour ce faire, nous aborderons les résultats relatifs aux hypothèses en quatre blocs distincts à savoir celles liées (a) aux variables individuelles, (b) aux variables organisationnelles, (c) aux bases et aux points de focalisation de l'E.O. et (d) aux extrants de l'E.O. Cependant, avant de s'adresser aux résultats de chacune des hypothèses, examinons le tableau 4 qui suit. Il permettra de situer les moyennes obtenues pour chacune des variables mesurées.

Tableau 4

Moyennes et écarts-types de l'engagement organisationnel, de l'engagement envers les points de focalisation, des bases de l'engagement, de l'implication au travail et à l'emploi, de la satisfaction au travail, du climat organisationnel et des intentions de quitter

Variable	Échelle (points)	Moyenne	Écart-type
Engagement organisationnel	7	4,17	,73
Points de focalisation			
-Comité de régie	7	3,44	,91
-Groupe de travail	7	5,01	,86
-Supérieur immédiat	7	4,00	1,00
-Organisation	7	4,22	,95
Bases de l'E.O.			
-Internalisation	7	4,35	,91
-Échange	7	4,26	,49
-Identification	7	4,01	,88
Implication au travail	6	3,85	,77
Implication à l'emploi	6	3,50	,87
Satisfaction au travail	7	4,87	,95
Climat organisationnel	20	10,14	2,58
Intention de quitter	7	2,41	1,55
n =3037			

Les variables individuelles

En premier lieu, nous procéderons à l'analyse des résultats liés aux hypothèses impliquant les variables individuelles. À cet effet, rappelons que l'hypothèse 1 énonce une relation négative entre la formation académique et le degré d'E.O. alors que les hypothèses 2 et 3 proposent une relation positive entre d'une part, l'implication au travail, l'implication à l'emploi et l'internalité du lieu de contrôle, et d'autre part, le degré d'E.O.

La consultation de la matrice d'intercorrélations permet d'infirmar notre première hypothèse. En effet, les résultats ne révèlent aucune différence significative entre la formation académique des répondants et leur degré d'E.O. ($.02, p < .34$). Inversement, tel que proposé aux hypothèses 2a et 2b, on constate, d'une part, l'existence d'une relation positive et significative entre l'implication au travail et le degré d'E.O. ($r = .31, p < .0001$) et d'autre part, entre l'implication à l'emploi et l'E.O. ($r = .53, p < .0001$).

Dans la même veine, en regard des attributs psychologiques individuels, on constate que nos résultats révèlent la présence d'une relation positive et significative entre le niveau d'internalité des individus et le degré d'E.O. En effet, lorsque l'on considère la méthodologie empruntée pour codifier les réponses de cette échelle de mesure, on constate que plus les individus affichent un score élevé, plus ils s'avèrent être de type "externe" selon la typologie de Rotter (1966). À l'opposé, plus les individus obtiennent un score bas, plus leur lieu de contrôle se rapproche du pôle "interne". Conséquemment, l'identification d'une relation négative ($r = -.20, p < .0001$) entre le lieu de contrôle et l'engagement

organisationnel signifie donc que plus les individus ont un score bas (interne), plus leur degré d'E.O. est élevé. Par conséquent, notre hypothèse 3 se voit confirmée.

Dans le cadre de cette démarche empirique, rappelons que l'âge, le sexe, les responsabilités familiales, l'état matrimonial et l'ancienneté dans l'emploi sont considérés à titre de variables de contrôle. Nous avons opté de ne pas présenter les résultats d'intercorrélations avec l'ensemble des 22 variables retenues au modèle expérimental pour ne pas alourdir l'exercice. Il s'avère cependant opportun d'évaluer la relation de chacune de ces variables individuelles avec notre variable dépendante. Pour ce faire, il s'avère utile de consulter la matrice d'intercorrélations relative à ces variables sociodémographiques.

La consultation de la matrice d'intercorrélations présentée au tableau 5 permet de relever l'absence de relation significative entre d'une part, le sexe, l'ancienneté dans l'emploi, les responsabilités familiales et les statut marital et d'autre part, l'E.O. En contrepartie, l'âge s'avère positivement lié à l'E.O. ($r = ,12$, $p < ,0001$). Les résultats du tableau 5 permettent globalement de confirmer les faibles relations qui existent entre les variables sociodémographiques et le concept d'E.O. Dans le même sens, les régressions multiples présentées au tableau 15 démontrent que la présence de ces variables sociodémographiques (étape 4) n'ajoute en rien à la variance expliquée du modèle précédent (étape 3).

Tableau 5

Matrice d'intercorrélations entre les variables sociodémographiques et l'E.O.

Variables	1	2	3	4	5	6
1. E.O.	-					
2. Âge	,12****	-				
3. Sexe	-,03 ^{N/S}	,01 ^{N/S}	-			
4. Ancienneté dans l'emploi	-,02 ^{N/S}	,59****	,01 ^{N/S}	-		
5. Responsabilités familiales	,02 ^{N/S}	,06***	-,01 ^{N/S}	,11****	-	
6. Statut marital	,06**	,32****	,15****	,44****	,01 ^{N/S}	-
n = 3037						
*	p < ,05					
**	p < ,01					
***	p < ,001					
****	p < ,0001					
N/S	Corrélation non significative					

Les variables organisationnelles

Les résultats corrélationnels relatifs aux hypothèses qui concernent les variables indépendantes de nature organisationnelle, révèlent la confirmation de plusieurs de ces hypothèses. En effet, les résultats de la présente étude confirment l'existence d'une relation positive et significative entre le niveau hiérarchique et le degré d'E.O. ($r = -,19$, $p < ,0001$).

En d'autres mots, plus les individus manifestent un degré d'E.O. élevé, plus ils ont tendance à occuper un poste à un niveau hiérarchique élevé. Ceci permet donc de confirmer l'hypothèse 4.

L'hypothèse 5 propose l'existence d'une relation négative et significative entre le stress lié au rôle et le degré d'E.O., les résultats de cette étude conduisent à confirmer cette relation. En effet, la consultation du tableau 1 permet d'identifier l'existence d'une telle relation entre ces deux variables. ($r = -,24$, $p < ,0001$).

Nous nous adresserons maintenant aux hypothèses 6 et 7 de manière concomitante. Ceci tient au fait que celles-ci concernent toutes deux, la variable taille.

H_6 : Il y aura une relation négative et significative entre la taille organisationnelle et le degré d'E.O.

H_7 : Il y aura une relation négative et significative entre la taille départementale et le degré d'E.O.

Avant d'analyser les résultats relatifs à la variable taille, il est nécessaire de mentionner que le nombre de répondants concernant la taille organisationnelle est de 3 037 alors qu'en regard de la taille départementale, l'appariement des données secondaires avec les questionnaires des répondants n'a permis de considérer que 1 319 répondants pour cette variable. La consultation des résultats du tableau 1 permet de relever l'existence d'une relation négative et significative entre d'une part, la taille organisationnelle et le degré d'E.O. ($r = -,11$, $p < ,0001$) et d'autre part, entre la taille départementale et le degré d'E.O.

($r = -.16$, $p < .0001$). Somme toute, il n'existe qu'un faible écart entre les corrélations liées à la taille organisationnelle et départementale. Par ailleurs, afin de faciliter l'interprétation de l'hypothèse relative à la relation entre la taille organisationnelle et l'E.O, il nous apparaît opportun de présenter dans un premier temps les moyennes de l'E.O. en fonction de la taille organisationnelle (tableau 6). Dans un second temps, nous rapporterons les résultats de l'analyse de variance (ANOVA) permettant de comparer les moyennes associées aux différentes tailles organisationnelles.

Les tests de comparaisons de moyennes *a posteriori* (Tukey) indiquent qu'il existe une différence significative du degré d'E.O. $F(3, 3033) = 11,90$, $p < .05$ entre d'une part, les établissements de 99 lits et moins et ceux de 200 à 499 lits et d'autre part, ceux de 500 lits et plus. De même, cette différence significative de moyenne existe entre les hôpitaux de 100 à 199 lits et ceux de 500 lits et plus. Enfin, à ce seuil de signification, on observe aussi une différence de moyenne du degré d'E.O. entre les hôpitaux de 200 à 499 lits et ceux de 500 lits et plus.

Lorsqu'on fait passer le seuil de signification à ,001 ou à ,0001 $F(3, 3033) = 11,90$, le nombre de différences significatives s'amenuise. On constate alors qu'il ne subsiste que deux différences significatives à savoir, d'une part, entre les petits hôpitaux de moins de 99 lits et ceux de 500 lits et plus et d'autre part, entre les hôpitaux de 100 à 199 lits et ceux de 500 lits et plus.

Tableau 6

Comparaison des moyennes et écarts-types de l'E.O., de l'engagement envers les points de focalisation, de la satisfaction au travail et du climat organisationnel en fonction de la taille organisationnelle

Variables	Taille organisationnelle							
	0-99 lits n = 160		100-199 lits n = 846		200-499 lits n = 1035		500 lits et plus n = 946	
Engagement organisationnel	4,36	,73	4,45	,68	4,17	,73	4,08	,73
Comité de régie	3,67	,96	3,50	,89	3,41	,90	3,40	,91
Groupe de travail	5,13	,76	5,04	,86	5,07	,84	4,89	,89
Supérieur immédiat	4,13	,98	4,10	,98	3,99	1,02	3,92	1,00
L'organisation	4,50	,91	4,35	,94	4,20	,95	4,09	,95
Satisfaction au travail	5,06	,88	4,94	,96	4,86	,95	4,78	,96
Satisfaction intrinsèque	5,33	,86	5,26	,99	5,19	,96	5,16	,99
Satisfaction extrinsèque	4,65	1,16	4,47	1,12	4,35	1,13	4,21	1,14
Climat organisationnel	10,56	2,42	10,27	2,62	10,21	2,58	9,89	2,55

En ce qui concerne la relation entre la perception du climat organisationnel et le degré d'E.O. le tableau 1 permet de constater la présence d'une relation positive et significative entre ces deux variables. En substance, plus le climat organisationnel est de type participatif (score élevé sur l'échelle en 20 points) plus le degré d'E.O. des individus est élevé ($r = ,53$, $p < ,0001$). Une intercorrélation aussi importante permet sans conteste de confirmer l'hypothèse 8 qui proposait une telle relation.

En raison de leur nature, les hypothèses 9 et 10 commandent d'être abordées de manière concomitante. En effet, ces hypothèses concernent toutes deux le leadership du supérieur immédiat qui est mesuré, dans le cadre de la présente recherche, par le biais de deux dimensions à savoir l'initiation de la structure et les comportements de considération. Les corrélations associées aux hypothèses 9 et 10 montrent, contrairement à notre postulat initial, l'existence d'une relation positive et significative entre le niveau d'initiation de la structure exercée par le supérieur immédiat et le degré d'E.O. des répondants ($r = ,46$, $p < ,0001$). Ce résultat infirme en conséquence notre hypothèse 9.

Pour ce qui est des comportements de considération du supérieur immédiat, nos résultats confirment tant l'existence que le sens de la relation avec le degré d'E.O. Tel qu'énoncé à l'hypothèse 10, on relève l'existence d'une relation positive et significative entre la perception des comportements de considération du supérieur immédiat et le degré d'E.O. des employés ($r = ,38$, $p < ,0001$). Essentiellement, lorsque l'on se rapporte aux résultats globaux qui intègrent les deux dimensions, on constate la même relation positive et significative entre la perception du leadership du supérieur et le degré d'E.O. des répondants ($r = ,48$, $p < ,0001$).

À ce stade, puisque l'ensemble des analyses des résultats relatives aux hypothèses impliquant des variables indépendantes organisationnelles a été effectué, nous porterons maintenant notre attention sur le troisième bloc d'hypothèses. Ce bloc s'adresse aux bases et aux points de focalisation de l'E.O. Les résultats relatifs aux hypothèses 11 à 15 y sont analysés en respectant l'ordre de présentation retrouvée à la fin du contexte théorique.

Les résultats d'intercorrélations mettent d'abord en relief l'existence d'une relation négative et significative entre d'une part, la base d'identification et les intentions de quitter ($r = -,32, p < ,0001$) et d'autre part, entre la base d'internalisation et les intentions de quitter ($r = -,35, p < ,0001$). Ces résultats confirment notre onzième hypothèse. À l'inverse, on observe des corrélations positives et significatives entre d'une part, les bases d'identification et d'internalisation et d'autre part, la satisfaction au travail ($r = ,54$ et $,56$ respectivement, $p < ,0001$). De tels résultats permettent de confirmer l'hypothèse 12.

De plus, il ressort de la consultation des résultats corrélationnels, l'existence de relations inverses à celles formulées aux hypothèses 13 et 14. En effet, on observe dans un premier temps, une relation négative et significative entre les intentions de quitter et la base d'échange ($r = -,18, p < ,0001$), ce qui nous conduit à infirmer l'hypothèse 13. Dans un second temps, les résultats révèlent l'existence d'une relation positive et significative entre la satisfaction au travail et la base d'échange ($r = ,31, p < ,0001$). De ce fait, nous devons aussi infirmer l'hypothèse 14.

En ce qui a trait à la vérification de l'hypothèse 15, il convient de référer aux tableaux 7 à 10. Ces tableaux présentent les régressions multiples hiérarchiques pour les

Tableau 7

Régression multiple hiérarchique des bases de l'engagement
sur les intentions de quitter

Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R^2 partiel	R^2 ajusté	F
		,1263	,1254	146,13
Internalisation	-,28 ****			
Échange	-,01 ^{N/S}			
Identification	-,07*			
N/S non significatif p < ,05 * p < ,01 ** p < ,001 *** p < ,0001 ****				

Tableau 8

Régression multiple hiérarchique des bases bases de l'engagement
sur la satisfaction au travail

Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R^2 partiel	R^2 ajusté	F
		,3347	,3341	508,65
Internalisation	,35****			
Échange	,05 ^{N/S}			
Identification	,23****			
N/S non significatif p < ,05 * p < ,01 ** p < ,001 *** p < ,0001 ****				

Tableau 9

Régression multiple hiérarchique des points de bases de l'engagement
sur les intentions de quitter

Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R ² partiel	R ² ajusté	F
		,1272	,1260	110,43
Comité de régie	-,08 **			
Groupe de travail	-,02 ^{N/S}			
Supérieur immédiat	-,08***			
Organisation	-,23****			
N/S non significatif p < ,05 * p < ,01 ** p < ,001 *** p < ,0001 ****				

Tableau 10

Régression multiple hiérarchique des points de focalisation bases de l'engagement
sur la satisfaction au travail

Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R ² partiel	R ² ajusté	F
		,3328	,3319	378,01
Comité de régie	,09****			
Groupe de travail	,15****			
Supérieur immédiat	,27****			
Organisation	,22****			
N/S	non significatif			
p < ,05	*			
p < ,01	**			
p < ,001	***			
p < ,0001	****			

intentions de quitter et la satisfaction au travail. À ce chapitre, les résultats montrent que la proportion de variance expliquée en regard des intentions de quitter et de la satisfaction au travail par les trois bases (tableaux 7 et 8) n'est pas plus importante que celle expliquée par les points de focalisation (tableaux 9 et 10). En réalité, la variance des intentions de quitter et de la satisfaction au travail expliquée par les bases est équivalente à celle expliquée par les points de focalisation. En effet, les analyses multivariées montrent que les trois bases expliquent près de 13% de la variance ($R^2 = ,1291$, $p < ,0001$) des intentions de quitter alors que les quatre points de focalisation expliquent le même pourcentage de variance ($R^2 = ,1283$, $p < ,0001$). Dans la même veine, les résultats en regard de la satisfaction au travail traduisent des niveaux équivalents de variance expliquée entre les bases ($R^2 = ,3328$, $p < ,0001$) et les points de focalisation ($R^2 = ,3347$, $p < ,0001$). De tels résultats infirment les hypothèses 15a et 15b qui proposaient que les bases expliquent une proportion significativement plus grande de variance que les points de focalisation en regard des intentions de quitter et de la satisfaction au travail.

Or, en dépit de cet état de fait, il convient de souligner que la proportion de variance expliquée s'avère identique en ce qui concerne les intentions de quitter, l'importance relative de chaque base et point de focalisation est fort différente. En effet, lorsqu'on scrute plus à fond les coefficients de régression multiple (β) présentés au tableau 9, on y observe que seulement trois des points de focalisation sont associés à un coefficient β significatif à savoir l'organisation comme entité ($\beta = -,23$, $p < ,0001$), le supérieur immédiat ($\beta = -,08$, $p < ,001$) et le comité de régie ($\beta = -,08$, $p < ,01$). Quant aux bases, on y observe que les

bases d'internalisation ($\beta = -,28$ $p < ,0001$) et d'internalisation ($\beta = -,07$, $p < ,05$) sont associées à un coefficient significatif.

Quant aux analyses multivariées liées à la satisfaction au travail, il ressort que les quatre points de focalisation exercent une influence significative. De fait, on constate aux tableaux 8 et 10 que les coefficients β s'avèrent significatifs à ,0001 pour chacun des quatre points de focalisation. Ainsi, le comité de régie, le groupe de travail, le supérieur immédiat et l'organisation sont associés respectivement à des coefficients de régression standardisés de ,09, ,15, ,27 et ,22. Quant aux bases, le tableau 8 révèle que seulement les bases d'internalisation ($\beta = ,35$) et d'identification ($\beta = ,23$) sont associées à des coefficients de régression significatifs à ,0001. En fait, la base d'échange ne semble pas influencer significativement la satisfaction au travail.

Par ailleurs, pour bien comprendre la variable dépendante de cette étude, il semble indiqué de discerner les facteurs qui influencent spécifiquement les points de focalisation et les bases, ces derniers étant partie intégrante de l'E.O. selon l'approche multidimensionnelle (Becker, 1992; O'Reilley & Chatman, 1986).

À cet effet, les résultats des moyennes relatives au degré d'engagement envers chacun des points de focalisation (tableau 4) et les résultats des analyses à mesures répétées permettent d'identifier une forme de hiérarchie du degré d'engagement selon les points de focalisation. Dans l'ordre, il s'avère que le groupe de travail constitue celui qui obtient le plus haut degré d'engagement, suivi respectivement de l'organisation du supérieur immédiat et du comité de régie. La consultation des tableaux 11 à 14, fournit également des

informations complémentaires. Premièrement, la variance expliquée par les variables indépendantes diffère selon le point de focalisation. Deuxièmement, l'influence exercée par chacune des variables indépendantes varie en fonction du point de focalisation étudié.

En ce qui concerne l'engagement envers le comité de régie ($R^2 = ,40$, $p < ,0001$), on constate à l'examen du tableau 11 que les variables qui affichent les coefficients de régression standardisés les plus élevés sont dans l'ordre le climat organisationnel ($\beta = ,34$), l'implication à l'emploi ($\beta = ,28$) et l'âge ($\beta = ,15$). Pourtant, en ce qui a trait au groupe de travail ($R^2 = ,19$, $p < ,0001$), ce sont plutôt l'implication à l'emploi ($\beta = ,25$) et la perception du supérieur immédiat ($\beta = ,16$) qui exercent une influence marquante au sein du modèle (tableau 12).

De même, l'analyse du tableau 13 révèle en regard de l'engagement envers le supérieur immédiat ($R^2 = ,46$, $p < ,0001$) que trois facteurs expliquent principalement la variance à savoir la perception du leadership du supérieur immédiat ($\beta = ,52$) l'implication à l'emploi ($\beta = ,23$) et la perception du climat organisationnel ($\beta = ,11$). Enfin, pour ce qui est de l'engagement envers l'organisation comme entité ($R^2 = ,38$, $p < ,0001$), seulement deux facteurs semblent avoir une influence importante soit l'implication à l'emploi ($\beta = ,34$) et la perception du climat organisationnel ($\beta = ,28$) (tableau 14). Dans une moindre mesure, le lieu de contrôle ($\beta = -,09$) et l'âge ($\beta = ,09$) semblent également influencer ce degré d'engagement envers l'organisation.

Tableau 11

Régression multiple hiérarchique des variables de l'étude sur
l'engagement envers le comité de régie (gestion)

Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R ² partiel	R ² ajusté
Facteurs individuels			
		,4007	,3975
- Formation académique	,03 ^{N/S}		
- Implication au travail	,08****		
- Implication à l'emploi	,28****		
- Lieu de contrôle	-,05***		
- Niveau hiérarchique	-,10****		
Facteurs organisationnels			
- Perception du rôle	-,04 ^{N/S}		
- Perception du supérieur immédiat	,08****		
- Climat organisationnel	,34****		
Autres facteurs			
- Âge	,15****		
- Ancienneté	-,08****		
- Responsabilités parentales	-,01 ^{N/S}		
- Statut d'emploi	-,02 ^{N/S}		
- Quart de travail	-,03 ^{N/S}		
- Salaire	-,07***		
- Sexe	-,01 ^{N/S}		
- État civil	,02 ^{N/S}		
N/S	non significatif		
p < ,05	*		
p < ,01	**		
p < ,001	***		
p < ,0001	****		
n= 3037			

Tableau 12

Régression multiple hiérarchique des variables de l'étude sur
l'engagement envers le groupe de travail

Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R ² partiel	R ² ajusté
Facteurs individuels			
		,1943	,1900
- Formation académique	,05 ^{N/S}		
- Implication au travail	-,01 ^{N/S}		
- Implication à l'emploi	,25****		
- Lieu de contrôle	-,08***		
- Niveau hiérarchique	-,01 ^{N/S}		
Facteurs organisationnels			
- Perception du rôle	-,06***		
- Perception du supérieur immédiat	,16****		
- Climat organisationnel	,06**		
Autres facteurs			
- Âge	-,08****		
- Ancienneté	-,01 ^{N/S}		
- Responsabilités parentales	-,01 ^{N/S}		
- Statut d'emploi	-,04 ^{N/S}		
- Quart de travail	-,03 ^{N/S}		
- Salaire	-,09****		
- Sexe	-,10****		
- État civil	,02 ^{N/S}		
N/S	non significatif		
p < ,05	*		
p < ,01	**		
p < ,001	***		
p < ,0001	****		
n= 3037			

Tableau 13

Régression multiple hiérarchique des variables de l'étude sur
l'engagement envers le supérieur immédiat

Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R ² partiel	R ² ajusté
Facteurs individuels			
		,4670	,4641
- Formation académique	,03 ^{N/S}		
- Implication au travail	-,03*		
- Implication à l'emploi	,23****		
- Lieu de contrôle	-,05*		
- Niveau hiérarchique	-,08****		
Facteurs organisationnels			
- Perception du rôle	-,06****		
- Perception du supérieur immédiat	,52****		
- Climat organisationnel	,11****		
Autres facteurs			
- Âge	-,04*		
- Ancienneté	-,03 ^{N/S}		
- Responsabilités parentales	,01 ^{N/S}		
- Statut d'emploi	-,04 ^{N/S}		
- Quart de travail	-,03 ^{N/S}		
- Salaire	-,02 ^{N/S}		
- Sexe	-,02 ^{N/S}		
- État civil	,02 ^{N/S}		
N/S	non significatif		
p < ,05	*		
p < ,01	**		
p < ,001	***		
p < ,0001	****		
n= 3037			

Tableau 14

Régression multiple hiérarchique des variables de l'étude sur
l'engagement envers l'organisation (comme entité)

Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R ² partiel	R ² ajusté
Facteurs individuels			
		,3803	,3770
- Formation académique	,01 ^{N/S}		
- Implication au travail	-,06***		
- Implication à l'emploi	,34****		
- Lieu de contrôle	-,09****		
- Niveau hiérarchique	-,07****		
Facteurs organisationnels			
- Perception du rôle	-,02 ^{N/S}		
- Perception du supérieur immédiat	,06**		
- Climat organisationnel	,28****		
Autres facteurs			
- Âge	,09****		
- Ancienneté	-,04 ^{N/S}		
- Responsabilités parentales	,05 ^{N/S}		
- Statut d'emploi	,01 ^{N/S}		
- Quart de travail	-,01 ^{N/S}		
- Salaire	-,01 ^{N/S}		
- Sexe	-,05**		
- État civil	,01 ^{N/S}		
N/S	non significatif		
p < ,05	*		
p < ,01	**		
p < ,001	***		
p < ,0001	****		
n= 3037			

Nous aborderons maintenant les résultats relatifs aux relations entre les extrants et l'E.O. Ces résultats concernent en définitive le quatrième et dernier blocs d'hypothèses qui est en fait constitué d'une seule hypothèse :

H_{16} : Il y aura une relation positive et significative entre la satisfaction au travail et l'E.O.

Les résultats corrélationnels du tableau 1 permettent de confirmer l'existence d'une importante relation positive et significative entre la satisfaction au travail et le degré d'E.O. des individus ($r = ,57$, $p < ,0001$). Par conséquent, cette dernière hypothèse est confirmée.

Régressions multiples hiérarchiques des variables prédictives de l'E.O.

En vue de procéder à une meilleure analyse des intercorrélations entre les diverses variables de notre modèle, il s'avère maintenant essentiel de faire ressortir davantage le caractère significatif de chacune d'entre elles en tenant compte de l'ensemble des variables intégrées au modèle expérimental. L'utilisation d'analyses multivariées s'impose donc puisqu'elle permet d'évaluer plus efficacement les interrelations complexes, et ce de manière beaucoup plus parcimonieuse (Perrien, Chéron & Zins, 1986).

Ainsi, afin de bien situer chacune des variables susceptibles d'influencer notre variable dépendante, des régressions en quatre étapes séquentielles ont été réalisées. Sous l'éclairage de notre cadre théorique, nous avons intégré à chacune de ces étapes, diverses variables indépendantes susceptibles d'expliquer la variance du degré d'E.O. Pour ce faire, les variables ont été regroupées en deux facteurs à savoir individuels et organisationnels.

À cet égard, le tableau 15 illustre bien le processus d'entrée des variables adopté. En fait, on constate qu'à l'étape 1, cinq variables de nature individuelle, à savoir la formation académique, l'implication au travail, l'implication à l'emploi, le lieu de contrôle et le niveau hiérarchique ont été introduites dans la première des quatre régressions effectuées. Cette régression montre un R^2 ajusté de ,32 où trois variables se voient attribuer un coefficient de régression standardisé (β) significatif à $p < ,0001$. Il s'agit de l'implication à l'emploi ($\beta = ,47$), du lieu de contrôle ($\beta = ,14$) et du niveau hiérarchique ($\beta = ,10$). De même, afin d'évaluer le pourcentage de variance expliquée par les facteurs organisationnels, trois variables ont été introduites dans une régression soit la perception du rôle, la perception du supérieur immédiat et la perception du climat organisationnel. À cette étape, le R^2 ajusté se situe à ,35. En ce qui concerne cette régression, il importe de relever que deux des trois variables intégrées sont associés à un coefficient de régression standardisé significatif à $p < ,0001$ à savoir la perception du supérieur immédiat ($\beta = ,28$) et le climat organisationnel ($\beta = ,39$).

Tableau 15

Régression multiple hiérarchique des variables de l'étude sur l'engagement organisationnel

Étape	Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R ² partiel	R ² ajusté
1	Facteurs individuels		,3163	,3152
	- Formation académique	-,01 ^{N/S}		
	- Implication au travail	-,05**		
	- Implication à l'emploi	,47****		
	- Lieu de contrôle	-,14****		
	- Niveau hiérarchique	-,10****		
2	Facteurs organisationnels		,3460	,3454
	- Perception du rôle	-,01 ^{N/S}		
	- Perception du supérieur immédiat	,28****		
	- Climat organisationnel	,39****		
3	Facteurs individuels et organisationnels		,4964	,4951
	- Formation académique	,02 ^{N/S}		
	- Implication au travail	-,05***		
	- Implication à l'emploi	,34****		
	- Lieu de contrôle	-,08****		
	- Niveau hiérarchique	-,09****		
	- Perception du rôle	-,01 ^{N/S}		
	- Perception du supérieur immédiat	,27****		
	- Climat organisationnel	,26****		
N/S	non significatif			
p < ,05	*			
p < ,01	**			
p < ,001	***			
p < ,0001	****			
n=3037				

Tableau 15 (suite)

Régression multiple hiérarchique des variables de l'étude sur l'engagement organisationnel

Étape	Variables intégrées	Coefficient de régression standardisé (β)	R ² partiel	R ² ajusté
4	Facteurs individuels, organisationnels et autres		,5046	,5020
	- Formation académique	,02 ^{N/S}		
	- Implication au travail	-,06***		
	- Implication à l'emploi	,34****		
	- Lieu de contrôle	-,08****		
	- Niveau hiérarchique	-,08****		
	- Perception du rôle	-,01 ^{N/S}		
	- Perception du supérieur immédiat	,26****		
	- Climat organisationnel	,25****		
	- Âge	,06***		
	- Ancienneté	-,05**		
	- Responsabilités parentales	,03 ^{N/S}		
	- Statut d'emploi	-,02 ^{N/S}		
	- Quart de travail	-,01 ^{N/S}		
	- Salaire	,00 ^{N/S}		
	- Sexe	-,06****		
	- État civil	,01 ^{N/S}		
N/S	non significatif			
p < ,05	*			
p < ,01	**			
p < ,001	***			
p < ,0001	****			
n=3037				

Pareillement, la consultation du tableau 15 révèle que le jumelage des facteurs individuels mesurés à l'étape 1 avec les facteurs organisationnels considérés à l'étape 2 permet l'obtention d'un R^2 ajusté qui atteint près de ,50 (étape 3). On remarque à cet effet que les facteurs associés à des coefficients β significatifs aux étapes 1 et 2 demeurent associés à des β significatifs mais dont la valeur absolue est moins élevée.

Devant pareils résultats, il semble opportun de vérifier si les facteurs individuels ajoutent aux facteurs organisationnels et inversement si ces derniers ajoutent aux facteurs individuels, en termes de variance expliquée. En fait, on se doit d'évaluer si la réduction dans la somme des carrés pour l'erreur associée au modèle complet (étape 3) justifie l'acceptation dudit modèle par rapport à chacun des modèles réduits (étapes 1 et 2). Sous ce rapport, nos résultats permettent d'observer pour la comparaison du modèle 1 avec le modèle complet un $F = 359,28$, $p < ,0001$. En ce qui a trait à la comparaison du modèle 2 avec le modèle complet, un $F = 179,64$ est obtenu. L'appariement de ces résultats avec les tables de percentiles de distribution F nous permet de conclure que les étapes 1 (variables individuelles) et 2 (variables organisationnelles) ajoutent à la variance et ce, à un seuil de signification de $p < ,0001$.

Finalement, la consultation de la dernière partie du tableau 15 (étape 4) révèle que lorsque l'on ajoute certaines autres variables individuelles et organisationnelles, le R^2 ajusté n'augmente pas significativement et demeure près de ,50. En fait, seules quelques variables sont associées à de faibles coefficients de régression significatifs telles le sexe ($\beta = -,06$, $p < ,0001$), l'âge ($\beta = ,06$, $p < ,001$) et l'ancienneté ($\beta = -,05$, $p < ,01$).

Interprétation des résultats

La présente section porte sur l'interprétation des résultats et comprend deux objectifs. Premièrement, elle vise à expliquer l'existence ou l'absence de relations significatives entre d'une part, les variables individuelles et organisationnelles et d'autre part, la variable dépendante à savoir l'E.O. Deuxièmement, cette section a pour objet d'identifier les variables indépendantes qui permettent d'expliquer la variance liée au degré d'E.O. et qui sont susceptibles de guider certaines actions managériales ultérieures.

Pour ce faire, la nature explicative de cette recherche incite à analyser à fond les résultats afférents aux diverses hypothèses et à les rattacher aux études antérieures en vue de favoriser une meilleure compréhension des phénomènes liés à l'E.O. La séquence relative à l'interprétation des résultats est la même que celle préconisée à la section précédente. Ainsi, les trois hypothèses liées aux variables individuelles seront d'abord abordées. À cet effet, nous procéderons, avant de s'intéresser au deuxième bloc d'hypothèses qui concerne les variables organisationnelles, à une évaluation de l'impact des variables sociodémographiques sur le degré d'E.O. Rappelons à ce propos que ces variables sont considérées dans notre modèle expérimental à titre de variables de contrôle, exception faite de la formation académique. Par la suite, nous nous appliquerons à interpréter les divers résultats relatifs aux quatre hypothèses qui concernent les bases et les points de focalisation de l'E.O. Enfin, l'interprétation portera sur le quatrième bloc qui concerne un des extrants de l'E.O. soit la satisfaction au travail. Évidemment, à travers ces quatre blocs, nous procéderons à une interprétation des diverses analyses multivariées effectuées afin de mieux comprendre les phénomènes associés à l'E.O.

Les variables individuelles et l'E.O.

L'hypothèse 1 proposait l'existence d'une relation négative et significative entre la formation académique et l'E.O. Or, nos résultats ne permettent pas d'identifier une telle relation significative. En effet, tant les résultats colligés au sein de la matrice d'intercorrélations (tableau 1) que les analyses de régressions multiples (tableau 15) ne permettent pas d'identifier une relation significative à un quelconque seuil de signification.

Au plan théorique, cette relation hypothétique reposait en fait sur l'idée que plus les individus sont formés académiquement, plus ils sont susceptibles de s'intéresser à d'autres types d'emploi, ce qui les conduirait à tempérer leur degré d'E.O. (Glisson & Durick, 1988; O'Reilley & Caldwell, 1981). En contrepartie, les travailleurs qui perçoivent moins de chances de décrocher un emploi dans une autre organisation auraient tendance à s'engager davantage. Cependant, les défenseurs du courant opposé soutiennent que les gens bien formés exercent un travail qui se rapproche davantage de leurs attentes (Angle & Perry, 1983; Mottaz, 1986). De plus, les salariés qui se sont dotés d'une formation académique plus importante se voient généralement octroyés des salaires plus élevés, ce qui les rendrait plus enclins à s'engager que ceux avec des salaires plus bas (Angle & Perry, 1983).

Nonobstant ces relations identifiées par le passé, l'importance du nombre de répondants et l'hétérogénéité de ces derniers (voir l'annexe A) en regard de la formation académique nous portent à remettre sérieusement en question, au même titre que Gray (1987), l'existence d'une quelconque relation entre la formation académique et l'E.O. En définitive, nos résultats portent à penser que l'on ne devrait plus utiliser la formation académique dans une perspective prédictive mais plutôt pour expliquer certains

mécanismes d'influence par des effets indirects sur l'E.O. (Mottaz, 1988). À ce chapitre, il serait plus adéquat d'attribuer à la formation académique une influence indirecte sur les valeurs individuelles associées au travail et l'E.O.

Les hypothèses 2a et 2b proposaient une relation positive et significative entre d'une part, l'implication au travail et l'implication à l'emploi et d'autre part, le degré d'E.O. Nos résultats corrélationnels tendent à confirmer ces deux hypothèses et les résultats de recherches antérieures (Brooke, Russell & Price, 1988; Mathieu & Zajac, 1990; Mathieu & Farr, 1991). En effet, on constate que plus les individus ont un degré d'implication à l'emploi élevé plus leur degré d'E.O. est élevé ($r = ,53$). Il en est ainsi pour la relation entre l'E.O. et l'implication au travail, cette relation s'avérant toutefois légèrement plus faible ($r = ,31$).

À ce propos, nous devons relever l'existence d'une corrélation positive entre l'implication au travail et l'implication à l'emploi. Si, de prime abord, une forte corrélation entre deux concepts connexes peut soulever une question de redondance entre les construits, nos résultats d'analyses multivariées démontrent l'importance de différencier les deux types d'implication. Qui plus est, au-delà de la relation positive observée entre ces deux construits, nous devons insister sur le fait que cette relation n'est pas pour autant implicite. En fait, « l'implication au travail représente un trait de personnalité stable alors que l'implication à l'emploi est fonction de la capacité de l'emploi à satisfaire les besoins dominants et du degré d'implication au travail » (Elloy & Terpening, 1992, p. 465). En pratique, un individu peut fort bien considérer le travail comme valeur importante dans sa vie et manifester un faible degré d'implication à l'emploi si par exemple les conditions liées

à son travail ne lui permettent pas de satisfaire ses besoins dominants (Kanungo, 1982). Nous devons d'ailleurs insister sur ce dernier point. En effet, la force de la relation positive entre l'implication à l'emploi et le degré d'E.O. et l'influence majeure qu'exerce l'implication à l'emploi ($\beta = ,34$) sur la variable dépendante de cette étude confirment la pertinence de favoriser la mise en place de conditions permettant l'émergence de l'implication à l'emploi. Bien que certains antécédents psychologiques individuels contribuent à expliquer davantage de variance du degré d'implication à l'emploi que les facteurs liés aux caractéristiques du travail (Aryee, 1994), il nous apparaît tout de même primordial que les gestionnaires favorisent une organisation du travail susceptible de répondre aux besoins dominants des individus dans leurs expériences de travail. À cet égard, nous inclinons à penser que les gestionnaires pourraient s'orienter en ce sens en s'imprégnant d'une nouvelle logique managériale qui utilise l'intelligence et la créativité humaine (Sérieyx, 1987). Cette approche ne pourra qu'améliorer la perception des travailleurs à l'égard des caractéristiques de leur emploi et ainsi contribuer à augmenter leur degré d'implication à l'emploi.

Dans une autre perspective, les résultats de cette étude apportent une confirmation supplémentaire à l'importance de dissocier les deux formes d'implication et supportent donc les conclusions de Kanungo (1982). Il semble donc incontournable que les chercheurs prennent en compte cette distinction conceptuelle et évitent de perpétuer l'interchangeabilité dont ont fait l'objet ces concepts au cours des années (Elloy & Terpening, 1992). De plus, ces résultats permettent d'appuyer l'idée de Scheinder (1985) qui considère que de fortes corrélations entre deux concepts n'impliquent pas

nécessairement de la redondance, spécialement lorsque des explications raisonnables existent pour ces corrélations.

Finalement, ces résultats donnent un poids considérable aux postulats de Blau et Boal (1987; 1989) voulant que le jumelage des deux concepts (l'E.O. et l'implication à l'emploi) permet de dresser une typologie d'individus susceptible de prédire l'absentéisme et le roulement. Déjà Blau en 1986 avait observé que les infirmières qui manifestent un fort degré d'implication à l'emploi et d'E.O. prennent moins d'absences inexpliquées que celles qui affichent un plus faible degré d'implication à l'emploi et d'E.O.

Évidemment, cette recherche fournit un support empirique important à l'interaction qui existe entre ces deux concepts. Cependant, compte tenu que notre étude ne s'adresse à aucun de ces deux extrants, nous ne pouvons élaborer davantage à cet effet. Pourtant, il y a tout lieu de penser que cette typologie de Blau et Boal (1987) mérite que l'on y consacre d'autres travaux pour mieux comprendre les variables susceptibles d'expliquer certains éléments constitutifs de la performance organisationnelle. Pour ce faire, il serait intéressant de conceptualiser l'E.O. en considérant cette fois les bases et les points de focalisation. Cette approche permettrait de peaufiner la typologie proposée, en tenant compte des bases de l'engagement des individus et des points de focalisation envers lequel l'engagement est dirigé.

Le lieu de contrôle

Les résultats indiquent l'existence d'une relation négative et significative entre le niveau d'internalité et le degré d'E.O. En substance, plus les individus sont internes plus ils sont disposés à développer un degré d'E.O. élevé. Cette relation négative entre le lieu de contrôle et le degré d'E.O. est concordante avec les résultats de Luthans, Baack et Taylor (1987). Bien que nous n'ayons pas considéré comme Baba et Knoop (1987) l'influence du degré d'indépendance du travailleur à l'endroit de l'organisation à titre de variable modératrice de la relation, nos résultats confirment l'hypothèse 4.

En fait, cette corrélation négative reposerait sur la notion de consistance cognitive introduite par Salancik (1977). L'individu interne, afin d'être consistant avec lui-même, va tendre à exercer le contrôle qui le caractérise dans les divers aspects de sa vie dont, le milieu de travail. Ainsi, lorsqu'un individu interne a choisi de demeurer avec une organisation pour y travailler, il se doit alors, pour être consistant avec lui-même, d'être engagé à cette organisation. Il ressort d'ailleurs clairement de nos résultats afférents aux régressions des modèles 1, 3 et 4 exposées au tableau 15 que le lieu de contrôle exerce cette influence significative sur le degré d'E.O. Cependant, les coefficients β associés au lieu de contrôle qui oscillent entre $-.14$, et $-.08$ ($p < .0001$) commandent d'être prudent dans l'interprétation de l'influence exercée par le lieu de contrôle à l'endroit de l'E.O.

Bref, tant les coefficients de régressions que les intercorrélations confirment notre hypothèse et les observations de Johnson et al. (1984) à l'effet que les résultats relatifs au lieu de contrôle sont typiquement faibles mais consistants. Enfin, de tels résultats

supportent en partie l'idée de Pierce et Durham (1987) à l'effet que certaines caractéristiques personnelles telles le besoin de croissance, l'internalité du lieu de contrôle et l'importance accordée au travail seraient susceptibles de favoriser la disposition d'un individu à s'engager dans l'organisation.

Les variables de contrôle

En raison des faibles relations observées par plusieurs chercheurs entre les variables sociodémographiques individuelles et l'E.O. et de la faible variance expliquée par ces dernières en regard de l'E.O., nous avons jugé à propos de les considérer à titre de variables de contrôle.

Dans cette perspective, nos résultats permettent de conclure en l'absence d'interrelations significatives entre d'une part, le sexe, l'ancienneté dans l'emploi, les responsabilités familiales et le statut marital et d'autre part, le degré d'E.O. Cependant, à l'instar de plusieurs chercheurs (Angle & Perry, 1981; Baba & Knoop, 1987; Brief & Aldag, 1980; Cohen, 1991; Hrebiniack & Alutto, 1972; Huselid & Day, 1991; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 1989; Mowday, Steers & Porter, 1979; Morris & Sherman, 1981; Smith & Hoy, 1992; Steers, 1977), on relève au tableau 5 que l'âge est positivement liée à l'E.O. ($r = ,12$, $p < ,0001$).

D'un autre point de vue, l'examen des régressions multiples présentées au tableau 15 ne permet pas d'identifier de variables sociodémographiques qui expliquent de manière significative et signifiante l'E.O., sauf en ce qui a trait à la variable sexe qui présente un faible coefficient β . Pour ces motifs, il y a tout lieu de croire que l'influence exercée par de

ces variables est fort négligeable. De plus, ces constats nous permettent de confirmer sans équivoque la pertinence d'avoir considéré les variables sociodémographiques comme variables de contrôle. En substance, ces conclusions sont concordantes avec celles de Mottaz (1988) qui estime que ces facteurs individuels ne peuvent être utilisés dans une perspective prédictive.

En revanche, nous devons rappeler que diverses études ont utilisé l'âge et l'ancienneté comme indicateurs du stade de carrière (Cohen, 1991 ; Meyer & Allen, 1988) et qu'elles ont démontré que le stade de carrière mérite d'être considéré comme une variable modératrice de la relation entre l'E.O. et ses extrants (Cohen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Bobocel & Allen, 1991; Mowday, Porter & Steers, 1982). En définitive, plusieurs extrants de l'E.O. seraient affectés de façon variable à travers les différents stades de carrière (Cohen, 1991). Évidemment, comme notre étude n'aborde pas la dimension du stade de carrière, il semble impossible de tirer des conclusions trop radicales à l'égard de l'âge et de l'ancienneté. Ceci est d'autant plus vrai que Cohen et Lowenberg (1990) concluent, à la suite de leur méta-analyse qui intègre 50 études, que lorsque l'âge est regroupé en deux stades de carrière (24-35 ans et 36 et plus), les relations entre l'âge et l'E.O. sont plus fortes chez les employés jeunes que chez les plus âgés.

De la même façon, bien qu'à la lumière de nos données corrélationnelles, le sexe ne se révèle pas être lié à l'E.O., il demeure tout de même une variable structurelle possiblement importante à considérer pour comprendre l'E.O. (Angle & Perry, 1983; Gray, 1989; Hrebiniack & Alutto, 1972). D'autant plus que, dans certains types d'organisation comme les hôpitaux, où les femmes sont en majorité dans plusieurs professions et particulièrement

dans le secteur des soins infirmiers (Gray, 1989), où les rapports interpersonnels peuvent différer. Bien que cette variable dichotomique semble avoir une petite influence en regard de la variance expliquée de l'E.O., il nous apparaît tout aussi important de considérer le rôle social rattaché au sexe pour comprendre l'engagement. À cet effet, Aryee (1994) met bien en relief le fait que les rôles que les femmes et les hommes expérimentent au travail et dans la famille diffèrent. Ces rôles, susceptibles d'affecter les attitudes au travail (Gray, 1990; Tajfel et Turner, 1985), se doivent donc d'être considérés pour mieux comprendre les phénomènes associés au développement de l'E.O.

Niveau hiérarchique

L'hypothèse 4, qui concerne la relation positive entre le niveau hiérarchique et le degré d'E.O., est confirmée par les résultats de notre étude. En effet, on constate que plus les individus occupent un poste à un niveau hiérarchique élevé plus ils manifestent un degré d'E.O. élevé. Cet engagement peut s'expliquer en partie par les possibilités d'influence sur les décisions qui seraient un antécédent significatif de l'E.O. (Bateman & Strasser, 1984). À cet effet, les caractéristiques du travail et les relations sociales afférentes semblent importantes pour favoriser le développement de l'E.O.

Cette relation positive avait déjà été rapportée par Stevens, Beyer et Trice (1978). Ceci tiendrait, entre autres, au fait que les individus qui occupent ces postes sont plus enclins à développer une identification avec les buts et les valeurs de l'organisation. De plus, le statut de gestionnaire décisionnel s'avérerait positivement lié à la satisfaction au travail et à l'E.O. (Smith & Hoy, 1992). Ces résultats nous portent à croire que la décentralisation du pouvoir décisionnel et la responsabilisation des individus qui occupent

des postes hiérarchiques moins élevés favoriseraient l'accroissement de leur degré d'E.O. En réalité, cette responsabilisation permettrait de garantir de meilleures possibilités aux individus d'influencer les décisions qui les concernent tout en favorisant le développement de l'identification aux buts et aux valeurs organisationnelles. Ces conditions sont devenues par surcroît essentielles pour réaliser la réorganisation des entreprises devenue nécessaire pour mieux performer (Fabi & Jacob, 1994).

Stress lié au rôle

Les résultats de cette recherche constituent une autre démonstration empirique de l'existence d'une relation négative entre le stress lié au rôle et le degré d'E.O. À cet égard, nos résultats montrent que plus les individus affichent un fort niveau de stress lié au rôle moins ils manifestent un degré d'E.O. élevé. À ce chapitre, rappelons que le concept de stress lié au rôle initié par Brooke, Russell et Price (1988) regroupe deux construits largement mesurés soit l'ambiguïté du rôle et le conflit de rôle (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). La pertinence de ce regroupement a été abordée au chapitre III à la section traitant des instruments de mesure. Cette relation négative trouverait un premier fondement sur l'idée que l'existence d'un conflit de rôle conduit l'individu à une perception de réduction des responsabilités. Celle-ci induirait alors une décroissance de l'implication dans le rôle (Salancik, 1977). D'autre part, l'existence d'ambiguïté du rôle constitue une source de confusion susceptible de générer une diminution de l'engagement (DeCotiis & Summers, 1987).

Par ailleurs, l'examen de la matrice d'intercorrélations (p. 127) permet de constater, à l'instar de Brooke, Russell et Price (1988), qu'une relation négative existe entre la

satisfaction au travail et le stress lié au rôle. De même, on relève une relation négative entre l'implication à l'emploi et le stress lié au rôle. Certes, la relation corrélationnelle entre le stress lié au rôle et le degré d'E.O. confirme l'hypothèse 5 et demeure importante à considérer. Cependant, le processus qui explique ce lien semble largement influencé par la satisfaction au travail qui, comme nous l'avons vu, s'avère étroitement liée à l'E.O.

Les résultats des analyses multivariées ne permettent nullement de considérer le stress lié au rôle à titre de prédicteur direct de l'E.O. Il semble donc permis de reprendre l'argument de Glisson et Durick (1988) à l'effet qu'il pourrait exister une hiérarchie de prédicteurs pour la satisfaction au travail et l'E.O. À ce chapitre, ils révèlent que les caractéristiques de l'emploi apparaissent davantage liées à la satisfaction au travail alors que les caractéristiques organisationnelles semblent davantage prédire l'E.O. Dans cette perspective, les résultats de cette recherche constituent donc un support partiel à ce postulat. En effet, les régressions multiples montrent qu'une seule variable individuelle permet d'expliquer une proportion de la variance à l'égard de l'E.O. alors qu'au niveau des variables organisationnelles, deux d'entre elles permettent d'expliquer une partie importante de cette variance. Quoique cette argumentation demeure fragile, il nous semble possible que l'idée de Glisson et Durick soit fondée.

La taille organisationnelle et la taille départementale

De prime abord, il semble admis qu'au plan des facteurs structurels, les tailles organisationnelle et départementale aient une pertinence théorique (Baba & Knoop, 1987). Nos résultats tendent à confirmer cette pertinence. À ce chapitre, il convient de rappeler que l'analyse des résultats corrélationnels présentés au tableau 1 permet de confirmer

l'existence d'une relation négative et significative entre la taille organisationnelle et le degré d'E.O. De même, les résultats révèlent la présence d'une relation négative entre la taille départementale et le degré d'E.O. C'est donc dire que plus la taille est petite (organisationnelle et départementale) plus le degré d'E.O. est élevé. Ces relations significatives ($p < ,0001$) sont suffisantes pour suggérer la confirmation des hypothèses 6 et 7.

Toutefois, avant de tirer des conclusions trop hâtives, il convient de commenter brièvement ces relations et tout particulièrement celle qui concerne la taille organisationnelle (hypothèse 6). En effet, si l'on dépasse le niveau d'analyse corrélational et que l'on examine la relation entre la taille organisationnelle et le degré d'E.O. sous l'angle de tests de comparaison de moyennes *a posteriori*, il devient intéressant de déterminer s'il existe ou non des différences de moyennes significatives entre chacune des quatre tailles retenues au modèle expérimental à savoir 0 à 99 lits, 100 à 199 lits, 200 à 499 et 500 lits et plus. Cette analyse nous permet d'observer l'existence de seulement deux différences de moyennes significatives à un seuil de signification ,0001 à savoir d'une part, entre les petits hôpitaux de 99 lits et moins et ceux de 500 lits et plus et d'autre part, entre les hôpitaux de 100 à 199 lits et ceux de 500 lits et plus. De tels résultats nous portent à penser qu'il pourrait exister des seuils liés à la taille organisationnelle en regard de cette relation. Mais avant d'évaluer pareille possibilité, on doit situer la typologie privilégiée. Comme pour toute approche typologique, notre choix comporte des limites. Entre autres, comme il n'y a pas de typologie reconnue en matière de taille organisationnelle pour le secteur hospitalier, celle retenue s'avère à notre avis tout aussi valable que discutable.

Fondamentalement, les critères retenus pour élaborer une typologie constitue souvent la pierre angulaire de sa solidité. Même pour les chercheurs qui travaillent avec des échantillons de P.M.E. plus traditionnelles, le choix des critères servant à élaborer une typologie de taille organisationnelle demeure névralgique (Julien & Marchesney, 1987). Ainsi, les résultats peuvent différer en fonction des critères retenus pour élaborer une typologie visant à définir la taille organisationnelle : le nombre d'employés, le montant des actifs, le secteur d'activités, le type d'entreprise ou le système de production. Pour ces motifs, cette relation commande d'être interprétée avec parcimonie bien qu'elle soit concordante avec la recherche d'Hodson et Sullivan (1985) qui montre que les travailleurs des petites organisations sont plus engagés envers l'organisation que ceux qui travaillent au sein de grandes entreprises.

Quant aux possibilités de généralisation de cette relation aux autres centres hospitaliers du Québec, elles s'avèrent faibles. Cette conclusion repose, entre autres, sur la limite que représente la distribution de l'échantillon dans chacune des quatre tailles. De fait, les données permettent d'identifier une représentation non proportionnelle des hôpitaux de 100 à 199 lits (8) et de 200 à 499 lits (8) par rapport aux hôpitaux de 99 lits et moins (2) et de 500 lits et plus (4). Cette distribution non proportionnelle constitue une limite non négligeable tant pour l'interprétation de la relation négative observée entre la taille organisationnelle et le degré d'E.O. qu'au sujet de la validité externe de cette relation. L'existence de cette relation négative et significative ne permet pas d'infirmier l'hypothèse, au contraire. Il semble que les deux extrêmes du continuum taille permettent de confirmer davantage la relation négative et de confirmer l'idée que le type d'interactions sociales au

sein des petites organisations favorise le développement de l'E.O. (Hodson & Sullivan, 1985). Notre recension documentaire sur l'E.O. nous conduit à constater que malheureusement trop d'études ont été indifférentes aux effets macro-organisationnels tels la taille, l'âge et les conflits sur l'E.O. (Balfour & Wechsler, 1990). Il y aurait tout lieu d'espérer que les chercheurs s'attardent davantage à ces facteurs, et plus particulièrement à la taille, pour mieux comprendre les phénomènes complexes qui peuvent influencer directement ou indirectement le concept d'E.O.

Quoi qu'il en soit, l'interprétation de nos résultats permet d'établir que plus la taille départementale est petite, plus le degré d'E.O. manifesté est élevé (hypothèse 7). Contrairement à la variable taille organisationnelle, la relation entre la taille départementale et notre variable dépendante peut être considérée comme continue. Ceci s'explique par le fait que la taille départementale a été déterminée à l'aide d'une variable continue à savoir le nombre de travailleurs équivalent temps plein (E.T.P.). Par ailleurs, ce résultat corrélationnel permet de confirmer les conclusions Baba et Knoop (1987) en regard de cette relation qui n'était significative dans leur échantillon que chez les individus dont le degré d'indépendance à l'endroit de l'organisation était fort. En dépit du fait que nous n'ayons pas mesuré le degré d'indépendance à l'endroit de l'organisation, nous pensons que les résultats de Baba et Knoop (1987) limitent trop l'étendue de cette relation. Puisque leur échantillon se limitait à 105 cadres d'une seule entreprise, nous avons effectivement toutes les raisons de croire en la validité de nos résultats. Cette affirmation repose sur le fait que nos résultats s'appuient sur un échantillon de 22 établissements de santé de différentes taille

et que le nombre de répondants (3 037) permet de supposer une grande hétérogénéité intra-échantillon.

Comme Porter, Lawler et Hackman (1975), nous sommes d'avis que les individus au travail préfèrent de petites sous-unités pour évoluer. Ces petits groupes de travail évoquent la convivialité, la proximité patron-employé et la participation (Julien & Marchesney, 1987), tout en facilitant une meilleure coordination des activités. À cet égard, nos résultats relatifs aux points de focalisation appuient indirectement ces postulats. De fait, les mesures de comparaison de moyennes démontrent clairement que le groupe de travail constitue le point de focalisation envers lequel les individus s'engagent le plus fortement dans l'organisation. Nous avons toutes les raisons de croire que la dynamique au sein du groupe de travail influence particulièrement le processus de socialisation des individus qui le composent facilite l'identification des individus aux valeurs et buts organisationnels. Dans cette perspective, la taille départementale peut influencer la satisfaction sociale des individus qui elle, influence le degré d'E.O. Nous sommes d'avis que les organisations qui favorisent la formation de groupes de travail de petite taille qui laisse place «...aux innovations adaptatrices nécessaires à une meilleure réalisation de ce qu'on a à faire » (Aktouf, 1989, p.160 : voir Fabi & Jacob, 1994) permettent l'émergence d'un degré d'E.O. plus élevé. À cet effet, il est probant de croire qu'une culture organisationnelle qui met l'emphase sur les relations interpersonnelles est plus attirante pour les individus qu'une culture axée sur les valeurs liées aux tâches (Sheridon, 1992).

Le climat organisationnel

Depuis les travaux de théoriciens du management participatif comme Argyris, Likert

et McGregor, plusieurs études ont permis de vérifier la relation positive entre le climat organisationnel et certaines attitudes au travail telles la satisfaction, l'implication à l'emploi et l'E.O. Puisque l'E.O. repose sur le contrat psychologique entre l'individu et l'organisation et que la perception du climat est liée aux expériences individuelles avec la structure et les processus d'une organisation (Katz & Kahn, 1978) il apparaît cohérent de penser que l'on puisse observer une relation positive entre ces deux variables. À cet égard, dès 1974. Buchanan situait clairement l'influence exercée par de climat et de la culture organisationnelle sur l'E.O. DeCotiis et Summers (1987) ont également observé une telle relation.

Nos résultats confirment l'existence de ce lien significatif entre la perception du climat organisationnel et le degré d'E.O. tel que le propose l'hypothèse 8. À cet effet, la consultation du tableau 1 permet d'observer une relation positive et significative entre le climat organisationnel et le degré d'E.O. Pour interpréter cette relation, on doit référer aux quatre systèmes développés par Brunet (1981), à savoir, les climats autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif et participatif. En fonction de la moyenne obtenue pour les 14 énoncés de l'outil de mesure (L.O.P. abrégé), il est possible de définir sur un continuum linéaire allant de l'autoritarisme exploiteur (moyenne $\leq 4,5$) au climat participatif (moyenne entre 14,6 et 20), le type de climat organisationnel qui prévaut. Pour encore mieux saisir l'esprit de cette échelle de mesure, référons à un énoncé qui concerne l'une des dimensions du climat organisationnel : les comportements des supérieurs.

Il semble indiqué de rappeler que chaque énoncé de l'échelle offre un choix de quatre réponses qui se distribuent elles-même sur une échelle à cinq choix (score entre 1 et 20 :

4x5). Si on se réfère, par exemple, à l'énoncé 1 : « Dans quelle mesure fait-on confiance aux subordonnés ? », on constate que le système autoritaire-exploiteur est associé au choix de réponse « rarement ». Quant au système autoritaire-paternaliste, il relève plutôt du choix « un peu » tandis que le système consultatif est associé au choix « peu ». Enfin, le système participatif est associé avec la réponse « beaucoup ».

Sous cet éclairage, la moyenne obtenue de 10,19 (sur un maximum de 20) pour l'ensemble des répondants permet de dire que le climat organisationnel qui prévalait au sein des hôpitaux participants à l'étude à cette date, était de type consultatif. C'est donc dire qu'en reprenant l'interprétation de l'auteur de cette échelle, il devient acceptable d'inférer que plus le climat organisationnel tend à être du type participatif (score élevé), plus le degré d'E.O. manifesté par les employés est élevé. En conséquence, il est permis de confirmer l'hypothèse 8. Toutefois, il est essentiel de rappeler qu'en raison de la faible qualité métrologique de deux des dimensions du climat organisationnel, soit les mécanismes de contrôle et la communication organisationnelle, ces résultats doivent être interprétés avec réserves. Ils ne permettent pas de tirer des conclusions définitives à ce sujet. Bien que l'utilisation d'un outil de mesure avec de plus grandes qualités métrologiques semble recommandée pour l'avenir, les informations découlant des régressions multiples permettent quand même de cerner toute l'importance du climat organisationnel pour comprendre l'E.O.

En effet, les régressions multiples hiérarchiques effectuées démontrent clairement l'importance du climat organisationnel pour expliquer la variance du degré d'E.O. Le tableau 15 permet de constater, en ce qui concerne les variables organisationnelles,

l'influence prépondérante de la perception du leadership du supérieur immédiat et du climat organisationnel sur le degré d'E.O. Enfin, eu égard aux régressions complémentaires effectuées, il s'avère utile de souligner que les comportements de supérieurs et les processus de prise de décision constituent les dimensions du climat organisationnel ayant le plus d'influence sur l'E.O. Ces résultats confirment l'importance du processus de prise de décision pour encourager les membres à participer aux objectifs organisationnels (Stumpf & Hartman, 1984). Par ailleurs, de tels résultats confirment le rôle névralgique qu'exerce les supérieurs sur le degré d'E.O. des employés. D'ailleurs, DeCotiis et Summers (1987) concluent que de hauts degrés d'E.O. sont favorisés par un environnement de travail qui se caractérise par la participation au processus de prise de décision et des communications claires à propos des intentions de l'organisation à l'égard des activités et de la performance.

Nos analyses statistiques indiquent cependant que les comportements des supérieurs immédiats s'avèrent la dimension du climat organisationnel la moins favorablement perçue alors que la communication organisationnelle s'avère la mieux perçue. Cette perception globale des supérieurs immédiats par les répondants semble constituer une information de gestion dont l'importance ne saurait être minimisée, d'autant plus qu'ils sont les principaux interlocuteurs des membres de l'organisation dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Par ailleurs, le score moyen relatif au processus de prise de décision, qui correspond à un type consultatif, laisse voir tout le travail à faire avant que l'on atteigne un type participatif. De fait, la technocratie, la bureaucratie et la hiérarchisation des rapports et du pouvoir de décision expliquent sûrement une partie de ce constat. De tels résultats pourraient être considérés comme un indice supplémentaire de la pertinence d'envisager un processus de

réorganisation du travail privilégiant la décentralisation de l'information et du pouvoir décisionnel, l'augmentation de l'autonomie, de la flexibilité et de la responsabilité.

Bref, les résultats de cette étude tendent à démontrer que le climat organisationnel exerce une influence indiscutable sur l'E.O. et sur certaines autres attitudes au travail. À cet effet, l'analyse d'autres résultats corrélationnels fait ressortir l'existence d'une relation positive et significative entre d'une part, la satisfaction au travail et l'implication à l'emploi et d'autre part, le climat organisationnel. Il semble donc permis de croire, tant au cours du processus de socialisation qu'en cours d'emploi, que la manifestation d'un climat participatif favorise l'E.O., la satisfaction au travail et l'implication à l'emploi. Or, toutes ces relations soulèvent peut-être un problème de multicollinéarité (Mathieu & Zajac, 1990). Parallèlement, ces conclusions doivent être interprétées en tenant compte des limites rattachées aux carences de la mesure des mécanismes de contrôle et de la communication organisationnelle.

Leadership du supérieur immédiat

La première des hypothèses associée au leadership du supérieur immédiat suggérait une relation négative entre le niveau d'initiation de la structure exercé par le supérieur hiérarchique et le degré d'E.O. Cette relation s'explique entre autres par le fait qu'un cadre qui s'approprie trop l'initiation de la structure amène les individus sous son autorité à se sentir moins responsables. Cette situation provoquerait une diminution du degré d'E.O. (Salancik, 1977). Contrairement aux affirmations de Salancik (1977), nos résultats indiquent une forte relation positive et significative entre ces deux variables ($r = .46$, $p < .0001$) et conduisent à infirmer l'hypothèse 9.

En définitive, de tels résultats s'apparentent davantage aux conclusions de Baba et Knoop (1987), Luthans, Baack et Taylor (1987) et Morris et Sherman (1981). Cette relation positive reposerait sur l'idée qu'un supérieur hiérarchique qui dirige son personnel en fixant des buts et des niveaux de performance à atteindre qui sont clairs, dispose les travailleurs à s'engager davantage. Cette façon de faire favoriserait même l'augmentation des niveaux de performance des individus. Cette stratégie managériale serait particulièrement efficace pour augmenter l'E.O. au cours d'une situation de crise (Morris & Sherman, 1981). Nous pensons que cette dernière dimension explicative (existence d'une crise) s'avère probablement l'une des explications à ce résultat corrélationnel. En effet, deux variables externes nous portent à penser que les organisations de santé vivaient certaines situations de « crise » lors de notre expérimentation. La première réfère à la mise en place d'un nouveau cadre législatif (lois 102, 120 et 198) dont les effets ont été évoqués dans la section relative à la problématique (section I). La seconde est liée au contexte budgétaire général du Québec et aux coupures budgétaires majeures ayant été annoncées alors (750 millions de dollars sur une période de trois années). Dans un tel contexte, il semble raisonnable de penser que les travailleurs sentent un besoin encore plus grand de se voir encadrés. Cet encadrement leur permet ainsi de mieux connaître les attentes organisationnelles et d'être davantage en mesure de se fixer des normes adaptées à celles-ci. Ce processus pourrait ainsi conduire les membres d'une équipe à travailler davantage dans le même sens et ainsi augmenter leur engagement (DeCotiis & Summers, 1987). Cette explication semble réaliste d'autant que Baba et Knoop (1987) rapportent une relation positive entre l'initiation de la structure et l'effort au travail qui serait modérée dans les faits par la clarté du rôle .

Quant à l'hypothèse 10, elle propose une relation positive et significative entre les comportements de considération et le degré d'E.O. Nos résultats permettent de la confirmer. En effet, on constate que plus le supérieur immédiat manifeste des comportements de considération, plus le degré d'E.O. des individus est élevé. Ce type de conclusion a été confirmé par plusieurs recherches antérieures dont celles de Baba et Knoop (1987), Luthans, Baack et Taylor, (1987) et Morris et Sherman (1981). À ce chapitre, Baba et Knoop (1987) rapportent une plus forte relation positive entre les comportements de considération et le degré d'E.O. chez les individus dont le degré d'indépendance face à l'organisation est fort. Entre autres, ces comportements de considération favoriseraient l'amélioration du niveau de performance des individus et leur engagement envers ces buts.

Par ailleurs, nous devons insister sur le fait que nos régressions multiples hiérarchiques confirment, à l'instar de Glisson et Durick (1988), l'importance de la perception du leadership du supérieur immédiat pour accroître le degré d'E.O. dans les organisations. D'ailleurs, Baba et Knoop (1987) ont eux aussi identifié la perception du leadership du supérieur à titre prédicteur de l'E.O. chez les individus indépendants. En réalité, la perception du leadership du supérieur immédiat s'avère l'un des deux plus importants prédicteurs organisationnels de l'E.O. De tels résultats démontrent donc l'importance et l'influence du leadership du supérieur immédiat en regard du processus d'identification et de réciprocité des individus à l'organisation. Dans ce cadre, le style et la nature de la supervision deviennent déterminants (Bateman & Strasser, 1984), d'autant plus que la réciprocité s'avère un élément important dans le développement de l'E.O. (DeCotiis

& Summers, 1987; Eisenberger et al, 1986; Ogilvie, 1986; School, 1981). À cet effet, on peut effectuer un parallèle intéressant avec la conception du leadership transformationnel de Bass et Avolio (1990). En effet, ces auteurs identifient clairement la nécessité que les leaders considèrent les individus comme unique et qu'ils partagent les intérêts de leurs subordonnés. Cette vision recoupe étroitement les comportements de considération qui ont fait l'objet d'une évaluation. Ainsi, ces résultats montrent clairement l'importance que les supérieurs immédiats développent leur capacité à formuler une vision claire des buts et des valeurs (initiation de la structure) et à supporter dans le respect les membres de leur(s) équipe(s).

Les bases et les points de focalisation de l'E.O.

L'interprétation de l'ensemble des hypothèses relatives aux variables organisationnelles étant réalisée, nous nous attarderons maintenant au troisième bloc d'hypothèses qui concerne les bases et les points de focalisation.

La consultation des résultats corrélationnels liés aux hypothèses 11 et 12, permet de relever l'existence d'une relation négative et significative entre la base d'identification et les intentions de quitter et la base d'internalisation et les intentions de quitter. Ces résultats confirment l'hypothèse 11. L'examen de ces résultats permet aussi d'identifier une relation positive et significative entre d'une part, les bases d'identification et d'internalisation et d'autre part, la satisfaction au travail. De tels résultats confirment l'hypothèse 12 et ils sont concordants avec ceux rapportés par Becker (1992). De manière générale, l'attachement psychologique lié aux bases d'identification et d'internalisation est associé à des implications positives pour l'organisation alors que celui reposant sur une base d'échange

est davantage associé à des attitudes et des comportements organisationnels moins souhaitables (Becker, 1992; O'Reilley & Chatman, 1986). En réalité, on considère qu'un individu attaché psychologiquement à une organisation tend à s'identifier à l'organisation et à internaliser les valeurs organisationnelles (congruence entre les valeurs organisationnelles et individuelles). En conséquence, cet individu aura tendance à être plus satisfait au travail et moins enclin à quitter l'organisation. En contrepartie, l'engagement reposant principalement sur une base d'échange est éphémère et n'implique pas une acceptation des normes et des valeurs bénéfiques pour l'organisation (O'Reilley & Chatman, 1986). Cet attachement psychologique superficiel conduirait les individus à être moins satisfaits et à manifester une plus grande propension à quitter l'organisation.

Quoi qu'il en soit, comme nous l'avons vu, nos résultats corrélationnels permettent de confirmer les hypothèses 11 et 12. Cependant, par souci de rigueur méthodologique, il importe de relever l'existence d'une forte intercorrélation entre la base d'identification et d'internalisation ($r = ,83$). Une telle corrélation doit nous conduire à se questionner sur l'existence d'une potentielle redondance entre ces deux bases. D'autant que les corrélations entre ces deux bases et les variables indépendantes s'avèrent très semblables (voir le tableau 1). En contrepartie, les résultats de régressions révèlent que seulement la base d'identification parmi les trois bases, influence significativement les intentions de quitter ($\beta = -,29$, $p < ,0001$). Ces deux types d'information, bien que contradictoires, commandent une attention toute particulière.

À ce chapitre, déjà Vanderberg et McCullin (1989) de même que Caldwell, Chatman et O'Reilley (1990) ont rapporté une forte intercorrélation entre la base d'internalisation et

celle d'identification. Caldwell, Chatman et O'Reilley (1990) ont même jugé pertinent de regrouper ces deux bases en un facteur à savoir l'engagement normatif. Quant à eux, Williams et Anderson (1991) concluent que les 12 items de l'échelle de mesure d'O'Reilley et Chatman (1986) identifient davantage une dimension que trois. Enfin, Balfour et Weschler (1990) exposent cette possibilité de redondance.

Devant pareils résultats et considérations, il semble prudent de questionner la capacité de l'outil de Becker (1992) de dissocier l'identification de l'internalisation et ce, en dépit de l'ajout de cinq items développés par Ashford et Mael (1989: voir Becker, 1992) à la mesure initiale d'O'Reilley et Chatman (1986). Toutefois, la contradiction relevant des informations statistiques relatives aux corrélations et aux régressions ne permet pas de tirer de conclusion aussi définitives que l'ont fait certains chercheurs.

En ce qui concerne de la base d'échange, la consultation des résultats corrélationnels permet de relever deux éléments. D'une part, il existe une relation négative et significative entre la base d'échange et les intentions de quitter ($r = -.18$, $p < .0001$). Ces résultats semblent infirmer l'hypothèse 13. D'autre part, les résultats montrent l'existence d'une relation positive et significative entre la base d'échange et la satisfaction au travail ($r = .31$, $p < .0001$). De tels résultats semblent infirmer l'hypothèse 14. Toutefois, pour interpréter ces résultats liés aux hypothèses 13 et 14, il importe préalablement de revenir sur les coefficients de fidélité associés à cette mesure de la base d'échange. En effet, on a relevé, à la section relative à la qualité métrologique des outils de mesure, que les coefficients de Cronbach oscillent entre $-.14$ et $.08$ pour les mesures spécifiques à la base d'échange pour chacun des points de focalisation. De tels indices psychométriques ne peuvent être

considérés comme acceptables. De même, on a observé que les 16 items ayant servi pour la mesure globale de la base d'échange sont associés à un coefficient de fidélité relativement faible de ,57. En conséquence, un tel indice de fidélité ne nous permet pas de tirer des conclusions solides. La prudence scientifique nous amène donc à ne pas infirmer les hypothèses 13 et 14 malgré la présence de résultats qui pourraient suggérer de le faire.

Nous croyons que la conception même de l'échelle peut en partie expliquer ce manque de fidélité. À cet égard, il nous semble possible de questionner dans un premier temps la consistance interne entre les items. En effet, si l'on se réfère à l'un des quatre items, soit le numéro 14 qui se libelle ainsi : « ce que je pense secrètement de l'organisation, ne correspond pas à ce que je dis publiquement », il semble difficile de faire le lien avec les trois autres, ces derniers se référant plutôt aux récompenses. Cet état de fait pourrait expliquer le manque de consistance des indices de fidélité entre l'item 14 et les items 2, 4 et 13. Deuxièmement, les items 2 et 4, pourtant orientés sur la perspective de récompenses ne semblent pas mesurer la même attitude. En effet, on voit que l'énoncé 2 présente l'idée qu'il n'y a aucune raison de fournir un surcroît d'efforts à moins d'être récompensé d'une façon ou d'une autre, alors que l'énoncé 4 se présente ainsi : « Je me dois d'adopter la bonne attitude si je veux être récompensé d'une façon ou d'une autre par mon entourage ». On constate ainsi que le premier fait appel à l'intention de fournir un surcroît d'efforts, alors que le second fait plutôt appel à l'intention d'adopter la bonne attitude pour être récompensé. Il nous semble clair qu'un individu peut adopter bon nombre d'attitudes, autres que celle de faire des efforts pour l'organisation, en vue d'être récompensé. Cette situation semble poser un certain nombre d'implications au plan de la

mesure. Finalement, il est possible que le manque de fidélité de la mesure de l'échange relève de problèmes liés à la traduction tels que le choix sémantique et la formulation syntaxique. En effet, on se doit de rappeler que Becker (1992) rapporte un coefficient alpha de ,82. En contrepartie, il est aussi vrai que Balfour et Wechsler (1990) concluaient au manque de consistance interne de cette mesure de la base d'échange, suite à l'obtention d'un coefficient α de -,26.

Quoi qu'il en soit, les récents résultats de Meyer, Allen et Smith (1993) confirment bien la pertinence d'aborder l'E.O. à partir des bases distinctes. La nature et le type d'attachement à l'organisation ne reposant pas exclusivement sur une seule dimension (O'Reilley & Chatman, 1986). Évidemment, les bases mesurées par Meyer, Allen et Smith (1993) à savoir affective, normative et de continuation, diffèrent légèrement au plan conceptuel de celles mesurées dans la présente recherche. Cependant, ces dimensions touchent pour l'essentiel à des fondements théoriques qui se recoupent avec ceux prônés par O'Reilley et Chatman. Qui plus est, l'outil de mesure développé par Meyer, Allen & Smith (1993) est constitué entre autres d'items développés par O'Reilley et Chatman (1986).

En définitive, toutes ces considérations suggèrent, pour les recherches futures, que les chercheurs améliorent certaines qualités de l'outil adapté par Becker (1992). À cet égard, les correctifs devront permettre d'une part, de garantir la capacité de différencier adéquatement les bases d'identification et d'internalisation et d'autre part, d'améliorer sensiblement les qualités métrologiques de la mesure de la base d'échange.

Pour aborder l'hypothèse 15, il convient ici de se référer aux tableaux 7 à 10. Ces derniers exposent la variance expliquée par les bases et les points de focalisation en regard respectivement des intentions de quitter et de la satisfaction au travail. À ce chapitre, les résultats indiquent que la proportion de variance expliquée des intentions de quitter et de la satisfaction au travail par les trois bases n'est pas plus grande que celle expliquée par les points de focalisation. En réalité, la variance expliquée par les bases en regard de ces deux variables est équivalente à celle expliquée par les points de focalisation (13%). Dans la même veine, les résultats en regard de la satisfaction au travail traduisent des niveaux équivalents de variance expliquée tant pour les bases que pour les points de focalisation (33%). En conséquence, de tels résultats permettent d'infirmer l'hypothèse 15. Toutefois, eu égard aux considérations métrologiques évoquées précédemment, cette conclusion doit être interprétée avec circonspection.

Quoi qu'il en soit, il convient de souligner que si le niveau global de variance expliquée apparaît être identique, il n'en va pas de même pour l'importance relative de chaque base et de chaque point de focalisation. En effet, lorsqu'on scrute plus à fond les coefficients de régression (β) on observe que seulement deux des points de focalisation influencent significativement ($p < ,0001$) la variance expliquée à l'égard des intentions de quitter soit l'organisation comme entité ($\beta = -,23$) et le supérieur immédiat ($\beta = -,08$). Quant aux bases, on y observe que seule la base d'internalisation explique la variance des intentions de quitter ($\beta = -,29$).

Sous cet angle d'analyse, il ressort des résultats de régressions liées à la satisfaction au travail présentés au tableau 10 que les coefficients β s'avèrent significatifs pour chacun des points de focalisation. Ainsi, les quatre points de focalisation semblent influencer la satisfaction au travail. En ce qui concerne les bases, les résultats permettent de constater que seulement l'internalisation et l'identification influencent significativement la satisfaction au travail.

Maintenant que nous avons analysé en profondeur l'influence des bases de l'E.O., il nous semble indiqué d'interpréter un certain nombre d'informations découlant des résultats relatifs aux points de focalisation et ce d'autant plus que ces derniers font partie intégrante de l'approche multidimensionnelle de l'E.O. (Becker, 1992; Caldwell, Chatman & O'Reilley 1990; O'Reilley & Chatman, 1986). Globalement, les résultats de cette étude confirment la pertinence de considérer l'engagement multiple des individus au travail. Nos résultats suggèrent avec clarté l'importance de ne pas considérer uniquement l'engagement envers l'organisation, mais aussi envers d'autres entités particulières de l'organisation auxquelles l'employé s'attache progressivement (Reichers, 1985). Les résultats permettent de relever que les travailleurs sont engagés à des degrés variables envers chacun des quatre points de focalisation retenus dans le cadre de cette recherche. Les analyses de variance effectuées à l'aide de mesures répétées nous conduisent même à proposer l'existence d'une hiérarchie du degré d'engagement des individus selon les points de focalisation. À cet effet, on constate dans l'ordre, que le groupe de travail constitue le point de focalisation envers lequel les individus s'engagent le plus, suivi respectivement de l'organisation comme entité, du supérieur immédiat et de comité de régie. Par ailleurs, la consultation des tableaux 11 à

14 donne accès à deux types d'information. Primo, on relève que la variance expliquée diffère pour chacun des points de focalisation. Secundo, l'influence de chacune des variables indépendantes varie passablement. Les régressions multiples révèlent en effet qu'en ce qui concerne l'engagement envers le comité de régie ($R^2 = ,40$), les variables qui affichent les coefficients de régression standardisés les plus élevés sont dans l'ordre le climat organisationnel ($\beta = ,34$), l'implication à l'emploi ($\beta = ,28$) et l'âge ($\beta = ,15$). En ce qui a trait au groupe de travail ($R^2 = ,19$), ce sont plutôt l'implication à l'emploi ($\beta = ,25$) et la perception du supérieur immédiat ($\beta = ,16$) qui exercent une influence marquante au sein du modèle de régression. De même, on constate qu'en regard de l'engagement envers le supérieur immédiat ($R^2 = ,46$), trois facteurs expliquent principalement la variance à savoir l'implication à l'emploi ($\beta = ,23$), la perception du leadership du supérieur immédiat ($\beta = ,52$) et la perception du climat organisationnel ($\beta = ,11$). Enfin, pour ce qui est de l'engagement envers l'organisation comme entité ($R^2 = ,38$), seulement deux facteurs ont une influence importante soient l'implication à l'emploi ($\beta = ,34$) et la perception du climat organisationnel ($\beta = ,28$).

L'ensemble de ces régressions permet de relever que, bien qu'il y ait des points de convergence, les variables explicatives associées à chacun des points de focalisation ne sont pas toujours les mêmes. De plus, l'importance du coefficient β pour chacun des facteurs se modifie selon les points de focalisation. On constate par exemple que pour l'engagement envers le groupe de travail, le climat organisationnel n'influence pas le degré d'engagement

alors que pour l'engagement envers le supérieur immédiat, le climat organisationnel exerce une influence.

En somme, tous ces résultats convergent globalement dans le sens de plusieurs travaux consacrés à l'étude de l'E.O. au cours des dernières décennies et qui confirment que l'E.O. constitue un concept complexe et multidimensionnel (Meyer, Allen & Smith, 1993). D'ailleurs, de plus en plus de chercheurs s'entendent pour considérer l'E.O. comme un concept multidimensionnel (Reichers, 1985; 1986 ; Caldwell, Chatman & O'Reilley, 1990 ; Meyer, Allen & Smith, 1993 ; Becker, 1992). De plus, on ne saurait douter de la pertinence de faire la distinction entre les points de focalisation et les bases de l'engagement (Becker, 1992). Il semble également important de ne pas mesurer l'E.O. par le biais de l'échelle conventionnelle (Porter et al. ,1974) sans, à tout le moins, tenir compte de la perte considérable d'informations rattachée aux bases et aux points de focalisation.

L'E.O. et ses extrants

Il reste à interpréter les résultats relatifs aux relations entre l'E.O. et ses extrants. Ces résultats concernent le quatrième et dernier bloc constitué d'une seule hypothèse qui s'énonce comme suit : il y aura une relation positive et significative entre la satisfaction au travail et l'E.O.

L'examen des résultats corrélationnels du tableau 1 permet d'observer la présence d'une forte corrélation positive entre la satisfaction au travail et le degré d'E.O. Ceci confirme l'hypothèse 16. En fait, un tel résultat corrélationnel s'avère concordant avec bon nombre de travaux (Barling , Wade & Fullagar, 1990; Bateman & Strasser, 1984; Brooke,

Russell & Price, 1988; ; Mathieu & Farr, 1991; Wetzel & Gallagher, 1990; Williams & Hazer, 1986). Dans ce cadre, nous avons toutes les raisons de croire que les individus qui enregistrent un haut niveau de satisfaction au travail sont aussi ceux avec les plus hauts niveaux d'engagement (Glisson & Durick, 1988). À ce chapitre, il convient de relever que les résultats de la présente étude indiquent que les répondants se montrent globalement plus satisfaits à l'égard des facteurs intrinsèques de leur travail que des ceux de nature extrinsèque. Il semble peu surprenant d'observer de tels résultats lorsqu'on considère le contexte qui prévalait dans le réseau de la santé et des services sociaux lors de la cueillette de données. En effet, celui-ci se caractérisait par la rareté des ressources, les rationalisations et les législations empreintes d'austérité, ce qui peut expliquer le plus faible niveau de satisfaction des répondants à l'égard des facteurs extrinsèques.

Quoi qu'il en soit, nos résultats corrélationnels montrent clairement l'existence d'une relation positive entre la satisfaction au travail et l'E.O. Toutefois, ces résultats suggèrent deux questions fondamentales. D'une part, avec de telles corrélations peut-on affirmer que ces deux construits sont distincts? D'autre part, si tel est le cas, quelle est la nature du lien de causalité permettant d'expliquer cette relation?

Pour s'adresser à la première interrogation, il convient dans un premier temps de rappeler la position de Scheinder (1985) à l'égard des fortes corrélations entre deux variables. Dans un second, Brooke, Russell et Price (1988) et Mathieu et Farr (1991) ont démontré empiriquement l'existence d'une validité discriminante entre ces construits en mettant en relation la satisfaction au travail, l'E.O. et l'implication à l'emploi avec sept variables liées au travail (la paie, le degré de routine, la centralisation du pouvoir, la justice

distributive, le stress lié au rôle l'implication au travail et les responsabilités familiales). Leurs résultats supportent l'idée que ces construits sont distincts bien qu'intercorrélés. Bien que la présente étude ne s'adresse pas directement à cette problématique de validité discriminante entre les construits, nos résultats corrélationnels suggèrent certaines différences qui méritent à tout le moins d'être mises en relief. Entre autres, on constate que les intercorrélations entre d'une part, l'implication au travail et l'implication à l'emploi et d'autre part, la satisfaction au travail ($r = ,11$ et $r = ,36$ respectivement) se démarquent en termes d'importance de celles existant entre les variables relatives à l'implication et l'E.O. ($r = ,31$ et $r = ,53$ respectivement). De même, les corrélations entre d'une part, les trois bases et les quatre points de focalisation et d'autre part, la satisfaction au travail diffèrent sensiblement de celles observées entre ces mêmes bases et points de focalisation et l'E.O. Évidemment, ces seules différences corrélationnelles ne suffisent point à trancher pareille question. En réalité, comme l'évoquent Brooke, Russell et Price (1988), tout ceci justifie que l'on réplique leur étude sur la validité discriminante entre ces concepts à travers d'autres types d'hôpitaux de même que parmi des organisations qui oeuvrent dans d'autres secteurs d'activités.

En ce qui concerne la deuxième question soulevée, nous devons rappeler que bien que la satisfaction au travail et l'E.O. constituent des réponses affectives, l'existence d'une relation entre ces deux concepts ne permet pas de déterminer pour autant si l'E.O. est le précurseur de la satisfaction ou bien si l'opposé constitue la sens réel de la relation causale. En l'absence de théorie de causalité entre ces construits, il est difficile de répondre à cette question. Par surcroît, Farkas et Tetrick (1989) ont observé lors d'une étude longitudinale

que le sens de la relation semble changer dans le temps. En fait, ces auteurs tirent certaines conclusions à l'effet que la relation entre la satisfaction au travail et l'E.O. pourrait bien être cyclique et même réciproque. Cependant, il importe de préciser que cette potentielle réciprocité n'a pas été vérifiée, bien qu'elle mériterait de l'être. À cet effet, Mathieu (1993) conclut que la satisfaction au travail et l'E.O. sont réciproquement liés. Cependant, l'influence de la satisfaction serait plus forte que celle de l'E.O. Dans ce cadre, il nous apparaît donc important que d'autres chercheurs s'adressent plus directement à cette question de causalité afin de permettre une meilleure compréhension de certains phénomènes organisationnels et individuels liés à ces concepts.

CHAPITRE IV

RÉSUMÉ ET CONCLUSION

Confrontés aux transformations profondes que connaît notre société et à la tourmente suscitée par l'endettement titanesque des divers paliers gouvernementaux, les décideurs politiques et les gestionnaires se voient contraints de revoir en profondeur les façons de faire. À ce chapitre, la récente mise en place de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux (Loi 120) et du défi « Qualité -Performance » par le gouvernement du Québec marque clairement la nécessité et la volonté de réorganiser les activités au sein de chacune des organisations de la santé et des services sociaux. Dans un secteur où près de 80% des budgets sont alloués aux ressources humaines, la mobilisation et l'engagement de chaque travailleur à la mission, aux buts de même qu'aux valeurs de l'organisation deviennent névralgiques. Dans cette perspective, on apprécie facilement la nécessité de s'attarder à mieux comprendre les divers phénomènes sous-jacents à l'E.O. pour augmenter la performance organisationnelle et garantir la satisfaction des besoins des individus.

C'est pourquoi le principal objectif de cette recherche consistait à identifier les facteurs de contingence qui exercent une influence déterminante sur le degré d'E.O. en contexte hospitalier québécois. En second lieu, cette étude visait à fournir des données scientifiques permettant d'évaluer la pertinence de privilégier une approche multidimensionnelle, qui intègre les bases et les points de focalisation pour étudier le concept d'E.O., plutôt que l'approche conventionnelle développée par Porter, Steers,

Mowday et Boulian (1974).

Pour ce faire, à la lumière de la documentation disponible, nous avons identifié l'ensemble des variables évaluées par les chercheurs des trois courants majeurs à savoir, celui qui aborde l'E.O. sous l'angle de la théorie des *side-bets* de Becker (1960), celui dominant initié par Porter et al. (1974) qui considère l'engagement comme une attitude globale et enfin, un courant en développement qui intègre à la fois les éléments saillants des deux autres courants et la multidimensionnalité de l'E.O. (Becker, 1992; O'Reilley & Chatman, 1986). En définitive, ce cheminement nous a permis d'identifier les facteurs de contingence qui semblent exercer une influence sur l'E.O. et d'élaborer, à cet effet, un modèle de contingence de l'E.O. Ce modèle constituait en quelque sorte l'assise de notre processus de recherche.

Cette démarche nous a conduits à formulé 16 hypothèses qui ont été regroupées en quatre blocs distincts. Le premier bloc est constitué d'hypothèses liées aux variables individuelles alors que le second englobe les variables organisationnelles. Pour sa part, le troisième bloc s'adresse directement aux hypothèses relatives à la variable dépendante de cette étude. Finalement, le quatrième n'est composé que d'une seule hypothèse et il concerne un extrant de l'E.O. à savoir la satisfaction au travail.

Pour s'adresser au premier bloc d'hypothèses, nous devons prendre en compte la constellation de caractéristiques personnelles et des expériences individuelles qui influencent l'adaptation ultérieure au travail (Chatman, 1989; VanMaanen & Schein, 1979).

En conséquence, nous avons sélectionné parmi l'ensemble des variables individuelles recensées, celles qui semblaient les plus susceptibles d'influencer significativement l'E.O. À cet égard, nous n'avons considéré qu'une seule variable sociodémographique à savoir la formation académique. Déjà, elle avait été passablement identifiée comme étant liée à l'E.O. (Baba & Knoop, 1987; Meyer & Allen, 1988; Smith & Hoy, 1992). En fait, l'hypothèse 1 proposait une relation négative entre la formation académique et le degré d'E.O. Nos résultats corrélacionnels ne révélant l'existence d'aucune relation significative entre ces variables, cette hypothèse se voyait donc infirmée.

Parallèlement, l'implication au travail, l'implication à l'emploi et le lieu de contrôle comptaient parmi les autres variables individuelles retenues. À cet effet, les hypothèses 2 et 3 proposaient une relation positive entre d'une part, l'implication au travail, l'implication à l'emploi et l'internalité du lieu de contrôle, et, d'autre part, le degré d'E.O. Les résultats de notre étude ont permis de confirmer l'ensemble de ces hypothèses. Dans une perspective de validité discriminante, en dépit du fait que l'implication au travail et l'implication à l'emploi sont fortement corrélés, nos résultats font ressortir l'importance pour les chercheurs de toujours considérer la distinction entre ces deux concepts afin d'éviter l'interchangeabilité dont ils ont fait l'objet au cours des années (Elloy & Turpening, 1992).

Par ailleurs, nos analyses en regard des variables contrôle (l'âge, le sexe, les responsabilités familiales, l'état marital et l'ancienneté dans l'emploi) ont permis de confirmer les faibles relations rapportées dans la littérature entre ces variables individuelles et le concept d'E.O. Qui plus est, les résultats des régressions multiples indiquent

clairement que la présence ces variables de contrôle n'ajoute en rien à la variance expliquée du degré d'E.O.

Suite à l'analyse de ce segment de la documentation, nous avons élaboré le deuxième bloc qui comptait sept hypothèses mettant en relation des variables organisationnelles dont l'influence à l'égard de la variable dépendante était confirmée par certaines recherches. Ces variables sont énoncées dans l'ordre d'apparition des hypothèses à savoir le niveau hiérarchique, le stress lié au rôle, la taille organisationnelle, la taille départementale, le climat organisationnel et la perception du leadership du supérieur immédiat, cette dernière étant abordée par le biais de deux dimensions soient l'initiation de la structure et les comportements de considération. En définitive, ces hypothèses proposaient l'existence de relations positives ou négatives selon les variables concernées. Ainsi, on a relevé l'existence d'une relation positive et significative entre d'une part, le niveau hiérarchique, le climat organisationnel et les comportements de considération du supérieur immédiat et d'autre part, le degré d'E.O. En contrepartie, les quatre autres hypothèses visaient à vérifier une relation négative et significative entre d'une part, le stress lié au rôle, la taille organisationnelle, la taille départementale et le degré d'initiation de la structure, et d'autre part, le degré d'E.O. Parlant de relations, nos résultats ont permis de confirmer six des sept hypothèses. En fait, une seule relation a été infirmée à savoir, celle entre l'initiation de la structure et le degré d'E.O. qui, contrairement à nos attentes, s'avère positive plutôt que négative.

Au-delà de ces relations, il convient de faire une brève synthèse des points saillants qui découlent de cette recherche en regard de ces variables organisationnelles. En ce qui a trait au niveau hiérarchique, les résultats de cette étude suggèrent que la décentralisation du pouvoir décisionnel et la responsabilisation des individus qui occupent des postes hiérarchiques moins élevés favoriseraient davantage leur engagement. En réalité, cette responsabilisation permettrait de garantir de meilleures possibilités aux individus d'influencer les décisions qui les concernent tout en favorisant le développement de l'identification aux buts et aux valeurs organisationnelles.

De même, cette étude aura permis d'identifier l'existence d'une relation négative et significative entre d'une part, la taille organisationnelle et la taille départementale et d'autre part, le degré d'E.O. Cependant, la faiblesse des relations observées et l'absence d'influence significative de la taille départementale pour expliquer la variance du degré d'E.O. limitent quelque peu l'importance à accorder à ces variables. Ceci ne nie en rien l'influence indirecte que ces deux variables structurelles peuvent exercer. En fait, lorsqu'on considère que le groupe de travail a été identifié dans cette recherche comme étant le point de focalisation envers lequel les individus s'engagent le plus, il y a tout lieu de croire que les groupes de travail de petite taille de par leurs caractéristiques (relations interpersonnelles conviviales, possibilité d'influence sur les décisions, etc.) seront davantage susceptibles de favoriser la manifestation d'un degré d'E.O. plus élevé que celui des groupes de grande taille.

Par ailleurs, les résultats de cette étude démontrent l'importance de certaines variables organisationnelles au sein du modèle de contingence de l'E.O. À cet effet, on relève que la perception du leadership du supérieur immédiat et la perception du climat organisationnel sont les deux seules variables prédictives organisationnelles de l'E.O. Entre autres, nos résultats montrent clairement que la perception du leadership est fortement liée à l'E.O. et exerce une influence marquante sur celui-ci. À cet égard, nos résultats corrélationnels suggèrent l'importance pour les supérieurs immédiats de favoriser un style de gestion qui privilégie d'une part, l'initiation de la structure par l'identification et la formulation claire des buts et des attentes organisationnels et d'autre part, les comportements de considération comme la considération de l'individu comme un être unique de même que la priorisation de l'écoute et du support. En fait, ces comportements favorisent le sentiment d'une plus grande réciprocité en démontrant aux employés que l'organisation est aussi préoccupé par leur bien-être et leur épanouissement qu'il le sont pour l'organisation. En définitive, cette réciprocité constitue un élément névralgique dans le développement de l'E.O. (DeCotiis & Summers, 1987; Eisenberger et al., 1986; Ogilvie, 1986; School, 1981).

Dans cette veine, nos résultats confirment l'importance de favoriser l'émergence d'un climat organisationnel de type participatif. Dans un tel cadre, les individus manifestent un degré d'E.O. plus élevé. Qui plus est, il semble bien que tant au cours du processus de socialisation, qu'en cours d'emploi, la manifestation d'un climat participatif favorise l'E.O., la satisfaction au travail et l'implication à l'emploi. À cet effet, les régressions multiples indiquent que les comportements des supérieurs et le processus de prise de décision sont les

deux dimensions du climat organisationnel les plus déterminantes quant à leur influence sur le degré d'E.O. des répondants.

Finalement, en regard de l'organisation du travail, l'une des conclusions que l'on peut tirer de cette recherche concerne l'importance de réduire l'ambiguïté du rôle et le conflit de rôle en vue de favoriser l'émergence d'un degré d'E.O. plus élevé au sein des organisations. À cet égard, le processus décisionnel participatif aurait un impact amenuisant sur le conflit de rôle et l'ambiguïté du rôle (Ismal, Kernan & Bruning, 1992) tout en ayant une contribution à l'accroissement de la satisfaction au travail (Jackson, 1983).

L'une des principales contributions de cette recherche est la démonstration articulée de l'importance de considérer l'E.O. comme un concept multidimensionnel (Becker, 1992; Caldwell, Chatman & O'Reilley, 1990; Reichers, 1986) qui doit intégrer les bases et les points de focalisation. À ce chapitre, les points saillants à considérer en regard des bases s'avèrent d'abord la confirmation de certaines hypothèses vérifiées par Becker (1992). De celles-ci rappelons entre autres que les individus engagés sur une base d'identification et d'internalisation manifestent une moins forte intention de quitter. Toujours en regard des intentions de quitter, il ressort que seule la base d'identification influence significativement la variance de cette intention. Dans la même veine, en ce qui concerne la satisfaction au travail, les résultats de cette étude permettent de relever que les individus engagés sur une base d'internalisation et l'identification sont davantage satisfaits au travail. À cet égard, il importe de souligner que parmi les trois bases de l'E.O., seules l'identification et

l'internalisation s'avèrent associées à des coefficients de régressions significatifs expliquant la variance du niveau de satisfaction au travail.

Quant aux résultats relatifs aux points de focalisation, l'une des constatations principales réside dans l'engagement mutuel des individus à plusieurs entités d'une organisation. À cet effet, il semble exister une forme de hiérarchisation des degrés d'engagement. En effet, nos résultats montrent que, dans l'ordre, le groupe de travail constitue le point de focalisation envers lequel les individus s'engagent le plus, suivi respectivement de l'organisation comme entité, du supérieur immédiat et de comité de régie. Parallèlement, cette portion de la recherche a permis de relever que les variables indépendantes qui influencent le degré d'E.O. varient tant en nombre qu'en importance pour chacun des points de focalisation. À cet effet, on relève que parmi les quatre points de focalisation de l'E.O., seulement l'organisation (comme entité) et le supérieur immédiat influencent significativement la variance expliquée de l'intention de quitter. À la lumière de ces considérations, nous pouvons conclure que cette recherche a le mérite d'avoir permis l'identification des facteurs de contingence qui influencent tant le degré global d'E.O. que l'engagement envers chacun des points de focalisation.

Finalement, dans un autre ordre d'idées, les résultats de cette étude confirment la seizième et dernière hypothèse qui proposait une relation positive et significative entre la satisfaction au travail et le degré d'E.O.

En définitive, l'une des contributions importantes de cette étude réside dans

l'identification de trois variables indépendantes individuelles et organisationnelles qui, à elles seules, expliquent près de 50% de la variance de l'E.O. Il s'agit de l'implication à l'emploi, de la perception du leadership du supérieur immédiat et de la perception du climat organisationnel.

Comme toutes recherches, les résultats de cette étude commandent d'être interprétés en considérant un certain nombre de limites. La première est rattachée au contexte socio-politico-économique qui prévalait lors de notre collecte de données. Ce contexte, décrit au chapitre I, constitue un facteur d'influence externe majeur pour lequel il a été impossible d'évaluer et encore moins de contrôler les effets. En définitive, dans un autre contexte social, économique et législatif, nous ne pouvons avec certitude présumer de la teneur des résultats qui en auraient découlé.

La seconde limite repose sur la méthode d'échantillonnage non probabiliste des organisations participantes. En effet, comme les hôpitaux ont été sélectionnés en fonction de leur intérêt à participer à l'étude, il nous est impossible d'estimer l'erreur rattaché à cette technique d'échantillonnage. De même, ce processus a eu comme conséquence de surreprésenter certaines tailles organisationnelles et ainsi influencer certains résultats concernant les relations entre la taille organisationnelle et les autres variables du modèle expérimental. En contrepartie, il y a tout lieu de penser qu'un aussi large éventail d'organisations permet d'escompter que le potentiel de la recherche de produire une variété de découvertes est plus grand que si elle n'avait reposé que sur une seule organisation (Hunter et al., 1982 : voir Cohen & Lowenberg, 1990).

Évidemment, bien que l'éventail d'hôpitaux soit important et le nombre de participants imposant, les résultats de cette recherche ne peuvent tout de même pas être généralisés à outrance. De fait, comme cette étude s'est opérée au sein de centres hospitaliers du Québec, la généralisation à des organisations de d'autres secteurs, de d'autres industries ou de d'autres pays s'avère risquée. Dans cette perspective, il y a manifestement danger de généraliser ces résultats à des organisations privées, même pour celles qui oeuvrent dans le secteur de la santé. En effet, les différences de culture et de valeurs entre les organisations publiques et privées peuvent exercer un effet non négligeable (Balfour & Wechsler ,1990). Par contre, à cause du contexte économique actuel, il semble de plus de plus évident que cette dichotomie recèle de moins en moins de différences en termes de productivité. Cependant, il serait irréaliste de croire que la logique bureaucratique a cessé d'exercer des effets sur les attitudes au travail dans les organisations publiques.

Enfin, la limite la plus sérieuse de cette recherche réside dans la piètre qualité métrologique de certains instruments de mesure. Bien que de manière générale les outils sélectionnés soient fiables, il en va autrement pour l'échelle de mesure de la base d'échange. En effet, elle démontre de sérieux problèmes de mesure et en conséquence la validité des résultats qui en découlent sont directement affectés. En définitive, toutes les interprétations à ce chapitre s'avèrent hasardeuses. De même, en regard des résultats qui découlent de la mesure des mécanismes de contrôle et de la communication

organisationnelle, il importe que ceux-ci soient interprétés avec circonspection pour des motifs de fragilité métrologique.

Malgré ces limites, les résultats de cette recherche constituent une contribution intéressante à la compréhension du concept d'E.O. et pavent la voie à la réalisation de recherches ultérieures. À cet égard, il paraît utile dorénavant que les chercheurs prennent en compte la distinction conceptuelle entre l'implication au travail et l'implication à l'emploi (Kanungo, 1982). En réalité, il importe d'éviter de perpétuer l'interchangeabilité dont ont fait l'objet ces concepts au cours des années (Elloy & Terpening, 1992).

De même, lorsqu'on considère que les résultats de cette étude en regard de l'implication à l'emploi et de l'E.O., il semble approprié d'approfondir dans le futur les postulats de Blau et Boal (1987; 1989). Il y a tout lieu de croire que la typologie proposée par Blau et Boal (1987) qui combine le degré d'E.O. et d'implication à l'emploi des individus pour prédire l'absentéisme et le roulement, soit pertinente. Un tel approfondissement permettrait peut-être de mieux comprendre les variables susceptibles d'expliquer certains éléments constitutifs de la performance organisationnelle. Pour ce faire, il serait cependant indiqué, à notre avis, de conceptualiser l'E.O. en considérant les bases et les points de focalisation. Cette approche permettrait de peaufiner la typologie proposée, par la prise en compte des bases de l'engagement des individus et des points de focalisation envers lequel l'engagement est dirigé.

Il serait également utile de répéter la présente recherche dans d'autres organisations de

santé publiques et privées en vue d'établir certaines comparaisons en regard des déterminants organisationnels. À cet égard, il serait fécond d'établir un diagnostic comparatif entre les organisations de santé du secteur public et du secteur privé en regard de la nature de l'engagement des individus. Déjà, dans le secteur bancaire, Balfour et Weschler (1990) ont identifié de plus hauts niveaux d'internalisation chez les travailleurs du secteur public en comparaison avec ceux du secteur privé.

De plus en plus de chercheurs accordent une importance névralgique au fait de considérer l'E.O. comme un concept multidimensionnel (Becker, 1992; Caldwell, Chatman & O'Reilley, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Reichers, 1985;1986). De manière probante, les résultats de cette étude confirment la pertinence d'aborder l'E.O. à partir de bases distinctes et de points de focalisation. La nature et le type d'attachement à l'organisation ne reposant pas exclusivement sur une seule dimension (O'Reilley & Chatman, 1986). Dans ce cadre, il semble tout indiqué pour le futur, que les chercheurs améliorent certaines qualités de l'outil d'O'Reilley et Chatman (1986) adapté par Becker (1992). À cet effet, les correctifs devront permettre d'une part, de garantir la capacité de différencier adéquatement les bases d'identification et d'internalisation et d'autre part, d'améliorer sensiblement les qualités métrologiques de la mesure de la base d'échange. Parallèlement, nous sommes d'avis qu'il serait opportun de considérer l'idée de mesurer en plus des quatre points de focalisation considérés dans cette étude, d'autres points de focalisation tels l'engagement envers le syndicat (Thacker, Fields & Barclay, 1990; Magenau, Martin et Peterson, 1988) et l'engagement à une occupation (Meyer, Allen &

Smith, 1993).

Dans un autre ordre d'idées, les résultats de cette étude révèlent l'existence de fortes intercorrélations entre l'E.O., la satisfaction au travail et l'implication à l'emploi. Aussi serait-il justifié à l'instar de Brooke, Russell et Price (1988) et de Mathieu et Farr (1991) de démontrer empiriquement l'existence d'une validité discriminante entre ces construits. Nos résultats corrélationnels suggèrent déjà certaines différences entre d'une part, les trois bases et les quatre points de focalisation et d'autre part, la satisfaction au travail, l'implication à l'emploi et l'E.O. Cependant, ces seules différences corrélationnelles ne suffisent pas à tirer quelque conclusion à ce chapitre.

Finalement, une dernière avenue de recherche mérite d'être mentionnée. Cette avenue concerne la nécessité d'établir le sens du lien de causalité entre la satisfaction au travail et l'E.O. Bien que Mathieu (1993) conclut que la satisfaction au travail et l'E.O. sont réciproquement liés, par ailleurs, il semble que l'influence de la satisfaction au travail serait plus forte que celle de l'E.O. Dans ce cadre, il nous apparaît important que d'autres chercheurs s'adressent à cette question de causalité afin de permettre une meilleure compréhension de ces attitudes au travail et de certains phénomènes organisationnels liés à ces concepts. Pour ce faire, il importera cependant de considérer de manière prioritaire la réalisation d'études longitudinales considérant que le sens de la relation entre la satisfaction et l'E.O. changerait dans le temps (Farkas & Tetrick, 1989).

Références

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood–Cliffs: Prentice–Hall.
- Allport, G. W. (1944). The ego in contemporary psychology. Psychological Review, 50, 451–476.
- Alutto, J. A., Hrebiniack, G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. Social Forces, 51, 448–454.
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (1983). Organizational commitment: Testing two theories. Relations Industrielles, 38, 319–341.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26, 1–14.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. Work and Occupations, 10, 123–146.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor–management relationship climates. Academy of Management Journal, 29, 31–50.
- Archier, G., Elissalt, O., & Setton, A. (1989). Mobiliser pour réussir. Paris: Éditions du Seuil.
- Archier, G., & Sérieyx, H. (1984). L'entreprise du 3e type. Paris: Éditions du Seuil.
- Aryee, S. (1994). Job involvement : an analysis of its determinants among male and female teachers. Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 11, 320–330.

- Aryee, S., & Heng, L. (1989). 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.
- Association des Hôpitaux du Québec. (1990). Manuel d'exploitation du système informatisé des données opérationnelles et financières (SOFI). Montréal: Auteur.
- Association des Hôpitaux du Québec. (1993). Le financement des services publics au Québec. Montréal: Auteur.
- Aucoin, L. (1981, juillet–août). Un véritable réseau des affaires sociales? Diagnostic et conditions. Administration Hospitalière et Sociale, pp. 6–9.
- Baba, V., & Knoop, R. (1987). Organizational commitment and independence among canadian managers. Relations Industrielles, 42, 325–344.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1990). Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public–private differences. Review of Public Personnel Administration, 10, 23–40.
- Barling, J., Wade, B., & Fullagar, C. (1990). Predicting employee commitment to company and unions: Divergent models. Journal of Occupational Psychology, 63, 49–61.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. Academy of Management Journal, 27, 95–112.
- 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.

- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change. Journal of Applied Psychology, 78, 552–556.
- Bernier, J., Bellemare, G., & Brabant, L. H. (1987). L'impact des conventions collectives sur l'allocation des ressources humaines dans les centres hospitaliers. Dans Commission d'Enquête sur les Services de Santé et les Services Sociaux (Éd.), Programme de recherche: Recueil de résumé (pp. 189-199). Québec: Auteur.
- Besseyre des Horts, C. H. (1988). Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris: Éditions d'Organisation.
- Blau, G. L. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. Journal of Management, 12, 577–584.
- Blau, G. L., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. Academy of Management Review, 12, 288–300.
- Blau, G. L., & Boal, K. B. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. Journal of Management, 15, 115–127.
- Bordeleau, Y., Brunet, L., & Haccoun, R. R. (1982). Comprendre l'organisation: approche de recherche. Montréal: Agence d'ARC.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1980). Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. Sociology of Work and Occupations, 7, 95–112.
- Brief, A. P., & Motowildo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. Academy of Management Review, 11, 710–725.
- Brockner, J., Tyler, T., & Scheinder, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. Administrative Science Quarterly, 37, 241–261.

- Brooke, P., Russell, D., & Price, J. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Journal of Applied Psychology, 73, 139–145.
- Brunelle, L. (1986). Satisfaction au travail et attitude du personnel syndiqué face à l'amélioration de la Q.V.T.: Une étude empirique dans une organisation publique de petite dimension. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Brunelle, Y. (1993). La qualité des soins et des services: un cadre conceptuel. Québec: Ministère de la Santé et des Services Sociaux, Direction Générale de la Planification et de l'Évaluation.
- Brunet, L. (1982). Le climat de travail dans les organisations: Définition, diagnostic et conséquences. Montréal: Agence d'ARC.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19, 533–546.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. Journal of Occupational Psychology, 63, 245–261.
- Campbell, D. (1988). Task complexity: A review and analysis. Academy of Management Review, 13, 40–52.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 63–130). Chicago, IL: Rand McNally,
- Capet, M., Causse, G., & Meunier, J. (1986). Diagnostic, organisation, planification d'entreprise (Tome 1), (2e ed.). Paris: Economica.
- Carrière, J.-B. (1990, mai). Le concept de management stratégique appliqué au domaine des relations de travail. Communication présentée à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada.

- Chatman, J. A. (1989). Improving intractional organizational research: A model of person–organization fit. Organizational Behavior and Human Performance, 14, 333–350.
- Cheloha, R., & Farr, J. (1980). Absenteeism, job involvement, and job satisfaction in an organizational setting. Journal of Applied Psychology, 65, 467–473.
- Clegg, C. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and empirical study. Journal of Applied Psychology, 68, 88–101.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta–analysis. Journal of Occupational Psychology, 64, 253–268.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1992). Income and pay satisfaction in relation to organizational commitment : A meta–analysis [Summary]. Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada Organizational Behavior Division, 13, 21–30.
- Cohen, A., & Hudecek, N. (1992). Organizational commitment–turnover relationship across occupational groups: A meta–analysis [Summary]. Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada Organizational Behavior Division, 13, 11–20.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re–examination of the side–bet theory as applied to organizational commitment: A meta–analysis. Human Relations, 43, 1015–1050.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). The experience of work. San Diego, CA: Academy Press.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1983). The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use. New York: Academic Press.

- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. Academy of Management Journal, 34, 464-476.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. Academy of Management Review, 11, 55-70.
- Cowan, D. (1990). Developing a classification structure of organizational problems: An empirical investigation. Academy of Management Journal, 33, 366-390.
- Crozier, M. (1987). État modeste, état moderne. Paris: Éditions Fayard.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris: Éditions du Seuil.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. Academy of Management Journal, 29, 847-858.
- D'Ambroise, G. (1989). La PME canadienne, situation et défis. Québec: L'Institut de Recherches Politiques, Presses de l'Université Laval.
- Darden, W. R., Hampton, R., & Howell, R. D. (1989). Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail salespeople's commitment. Journal of Retailing, 65, 80-106.
- Dean, R. A. (1983). Reality chock: The link between socialization and organizational commitment. Journal of Management and Development, X, 55-65.
- Dean, R. A., Ferris, K. R., & Konstans, C. (1988). Occupational reality shock and organizational commitment: Evidence from the accounting profession. Accounting, Organizations and Society, 13, 235-250.

- DeCotiis, Thomas, A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations, 40, 445–470.
- Deligny, J.-L. (1990). Le fonctionnaire du futur: Méthodes et mobilisation. Paris: Éditions Eyrolles.
- Dimarco, N. (1975). Life style, work group structure, compatibility, and job satisfaction. Academy of Management Journal, 18, 313–322.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology, 75, 51–59.
- Elloy, D. E., & Terpening, W. D. (1992). An empirical distinction between job involvement and work involvement: Some additional evidence. Canadian Journal of Behavioural Science, 24, 465–478.
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press.
- Fabi, B. (1980). Exploration de variables psychologiques et socio-économiques relatives au choix et au transfert du secteur organisationnel: Une étude longitudinale comparative chez des M.B.A. québécois. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.
- Fabi, B., & Jacob, R. (1994). Réorganiser pour mieux performer. Gestion: Revue Internationale de Gestion, 19, 48-58.
- Fabi, B., & Hafsi, T. (1993). Évaluation du potentiel du changement stratégique des organisations : proposition de quelques instruments de mesure. Document confidentiel élaboré dans le cadre du Projet Macroscopie.
- Farkas, A. J., & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. Journal of Applied Psychology, 74, 855–868.

- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. Personnal Psychology, 36, 87–98.
- Fields, M. W., & Thacker, J. W. (1992). Influence of quality of work life on compagny and union commitment. Academy of Management Journal, 35, 439–450.
- French, J. P., & Kahn, R. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. Journal of Social Issues, 18, 1–47
- Gagné, J.-P. (1993, 30 janvier). Le principal problème des finances du Québec: L'explosion des dépenses de santé. Journal des Affaires, pp. 4–5.
- Georopoulos, S. (1975). Hospital organization research: Review and source book. Toronto: W. B. Saunders
- Glisson, C. & Durick, M. (1987). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. Administrative Science Quarterly, 33, 61–81.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. Academy of Management Review, 16, 396–415.
- Grand'Maison, J. (1978). Au seuil critique d'un nouvel âge. Ottawa: Léméac.
- Gray, D. E. (1989). Gender and organizational commitment among hospital nurses Human Relations, 42, 801–813.
- Grenon, A., Pinson, G., & Gauthier, P. H. (1981). L'analyse des coûts à l'hôpital. Paris: Dunod.
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (pp. 157–188). New York: Wiley.

- Guendel, G., Emery, Y., & Nankobago, F. (1986). Motiver aujourd'hui. Paris: Éditions d'Organisation.
- Hackett, R., Bycio, P., & Guion, R. (1989). Absenteeism among hospital nurses: An idiographic-longitudinal analysis. Academy of Management Journal, 32, 424-453.
- Hackman, J. R. (1969). The nature of task as a determiner of job behavior. Personal Psychology, 22, 435-443.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Washington: Addison-Wesley.
- Hall, D. T., & Foster, L. (1977). A psychological success cycle and goal setting: Foals, performance and attitudes. Academy of Management Journal, 20, 282-290.
- Hall, D. T., Robinowitz, S., Goodale, J. G., & Morgan, M. A. (1978). Effects of top-down departmental and job change upon perceived employee behavior and attitudes: A natural field experiment. Journal of Applied Psychology, 63, 62-72.
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1973). Organizational climates and careers: The work lives of priests. New York: Seminar Press.
- Hammer, T. H., Landau, J. C., & Stern, R. N. (1981). Absenteism when workers have a voice: The case of employee ownership. Journal of Applied Psychology, 66, 561-573.
- Hamner, W. C., & Harnett, D. L. (1974). Goal setting, performance and satisfaction in an independant task. Organizational Behavior and Human Performance, 12, 217-230.
- Harrison, M. (1989). Diagnosis organizations methods, models and processes. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Hodson, R., & Sullivan, T. A. (1985). Totem or tyrant? Monopoly, regional and local sector effects on worker commitment. Social Forces, 63, 716–731.
- Hofstede, G. (1980). Cultures's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 35, 286–316.
- Homans, G. C. (1976). Fundamental processes of social exchange. New York: Oxford University Press.
- House, R. J., & Kerr, S. (1973). Organizational independence, leader behavior and managerial practices: A replicated study. Journal of Applied Psychology, 58, 173–180.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and role ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. Organizational Behavior and Human Performance, 1, 467–505.
- Hrebiniack, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 17, 555–573.
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp.445–505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Hunt, S. D., Choncko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. Journal of Marketing, 49, 112–126.
- Huselid, M. A., & Day, N. (1991). Organizational commitment, job involvement and turnover: A substantive and methological analysis. Journal of Applied Psychology, 76, 380–391.

- Iaffalano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 97, 251–273.
- Ismail, Z. B., Kernan, M., & Bruning, N. S. (1992). The effects of supervisory behavior on organizational commitment, antecedents and consequences: A quasi-experiment [Summary]. Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada Organizational Behavior Division, 13, 1–10.
- Jamal, M. (1990). Relation of job stress and type-A behavior to employee' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems and turnover motivation. Human Relations, 43, 727–738.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organization. Academy of Management Journal, 29, 262–279.
- Julien, P. A., & Morel, B. (1986). La belle entreprise. St-Laurent: Boréal.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., & Snoek, J. D. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 692–724.
- Kanungo, R. N. (1982). Work alienation. New York: Praeger.
- Kelada, J. (1992, printemps). Mobiliser nos ressources humaines. Qualité totale.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. Annual Review of Psychology, 31, 457–501.
- Kiesler, C. A. (1971). The psychology of commitment. New York: Academic Press.

- Kindron, A. (1978). Work values and organizational commitment. Academy of Management Journal, 21, 239–247.
- Klein, H. (1989). An integrated control theory model of work motivation. Academy of Management Review, 14, 150–172.
- Kobanoff, B. (1991). Equity, equality, power and conflict. Academy of Management Review, 16, 416–441.
- Koslowsky, M. (1990). Staff/line distinctions in job and organizational commitment. Journal of Occupational Psychology, 63, 167–173.
- Kundi, B. A., & Saleh, S. D. (1993). A model of organizational commitment: Instrumental and intrinsic motivation and beyond. Canadian Journal of Administrative Sciences, 10, 154–166.
- Laflamme, M. (1977). Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: Une approche globale. Chicoutimi: Gaétan Morin.
- Laflamme, M. (1981). Le management approche systémique (3e édition). Chicoutimi: Gaétan Morin.
- Lawler, E., & Hall, D. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology, 54, 305–312.
- Lawrence, P., & Lorch, J. (1967). Adapter les structures de l'entreprise. Paris: Éditions d'Organisation.
- Le Duff, R., & Papillon, J. C. (1988). Gestion publique. Paris: Vuibert Gestion.
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. Journal of Management, 18, 15–32.

- Lewin, K. (1936). The psychology of success and failure. Occupations, 14, 926–930.
- Likert, R. (1967). The human organization. New York: McGraw–Hill.
- Lobel, S. (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternatives theories and implications for research. Academy of Management Review, 16, 507–521.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157–189.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1293–1349.). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E., & Latham, G. (1984). Goal setting: A motivational technique that works. Englewood Cliffs: Prentice–Hall.
- Locke, E., Latham, G., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. Academy of Management Review, 13, 23–39.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, 49, 24–33.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedants. Humans Relations, 40, 219–236.
- Magenau, J. M., Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1988). Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file members. Academy of Management Journal, 31, 359–376.
- Mahe de Boislandelle, H. (1988). Gestion des ressources humaines dans la PME. Paris: Économica.

- March, J., & Simon, H. (1958). Organizations. New York: Academic Press.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. Administrative Science Quarterly, 22, 57–75.
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level noncursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. Journal of Applied Psychology, 76, 605–618.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. I. (1991). Further evidence for discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 76, 127–133.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, 171–194.
- Matsui, T., Okada, A., & Mizuguchi, R. (1981). Expectancy theory prediction of the goal theory postulate, the harder the goals, the higher the performance. Journal of Applied Psychology, 66, 54–58.
- Mayer, R. C., & Schoorman, D. F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. Academy of Management Journal, 35, 671–684.
- McGee, G., & 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.
- Mercier, G. (1990). La mobilisation du personnel clinique d'expérience travaillant en centre d'accueil de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation. Rapport d'intervention inédit, École Nationale d'Administration Publique de Montréal.

- Mérigot, J. G., & Labourdette, A. (1980). Éléments de gestion stratégique des entreprises. Paris: Éditions Cujas.
- Merton, R. K. (1968). Social theory and social structure. New York: Free Press.
- Meunier, P.-M., & Laflamme, M. (1988). Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle. Montréal: Agence d'ARC.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the «side-bet theory» of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, 69, 372–378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. Journal of Occupational Psychology, 61, 195–209.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre and post-entry influences. Journal of Management, 17, 717–733.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gallatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology, 74, 152–156.
- Michel, S. (1989). Peut-on gérer les motivations? Paris: Presses Universitaires de France.
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux. (1989). Orientations pour améliorer la santé et le bien-être au Québec. Québec: Auteur.

- Ministère de la Santé et des Services Sociaux. (1992a). Le système sociosanitaire québécois en quelques chiffres. Québec: Auteur.
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux. (1992b). La politique de la santé et du bien-être. Québec: Auteur.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations (P. Romelaer, Trad.). Paris: Éditions d'Organisation. (Ouvrage original publié en 1979)
- Mintzberg, H. (1990). Le management, voyage au centre des organisations. Paris: Éditions d'Organisations. (Ouvrage original publié en 1989)
- Misra, S., & Kalro, A. (1981). Job involvement of intrinsically and extrinsically motivated indian managers: To each according to his need. Human Relations, 34, 419–426.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. Academy of Management Journal, 24, 512–526.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. Academy of Management Review, 8, 486–500.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. Humans Relations, 41, 467–482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224–247.
- Mueller, M. E. (1983). The effects of goal setting and competition on performance: A laboratory study. Mémoire de maîtrise inédit, Minnesota University.

- Near, J. P. (1989). Organizational commitment among Japanese and U.S. workers Organization Studies, 10, 281–300.
- Néron, R. (1986). Mobiliser toutes les ressources humaines. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resources management practices in predicting organizational commitment. Group and Organizations Studies, 11, 335–359.
- Oliver, N. (1990a). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. Journal of Occupational Psychology, 63, 19–31.
- Oliver, N. (1990b). Work rewards, work values, and organizationnal commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K. Human Relations, 43, 513–526.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492–499.
- O'Reilley, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. Journal of Applied Psychology, 65, 559–565.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ormsby, J. G., & Watts L. R. (1989). The effect of unionization on organizational commitment: A longitudinal study of a university faculty. Journal of Collective Negotiations in the Public Sector, 18, 327–336.
- Orpen, C. (1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, and performance: A field experiment. Humans Relations, 32, 189–217.

- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis. Journal of Applied Psychology, 77, 963–974.
- Pasmore, W. (1988). Designing effective organizations. New York: John Wiley and Sons.
- Perrien, J., Chéron, J.E., & Zins, M. (1984). Recherche en marketing : méthodes et décisions. Boucherville : Gaétan Morin.
- Peter, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1983). Le prix de l'excellence (M. Garene & C. Pommier, Trad.) Paris : Interéditions. (Ouvrage original publié en 1982)
- Pettersen, N., & Jacob, R. (1992). Comprendre le comportement de l'individu au travail: Un schéma d'intégration. Montréal: Agence d'ARC.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 24, 570–581.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. D. (1987). Organizational commitment: Pre–employment propensity and initial work experiences. Journal of Management, 13, 163–178.
- 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.
- Prévost, P. (1983). Le diagnostic-intervention, une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action. Chicoutimi, Canada: Laboratoire d'Études Économiques et Régionales.
- Price, J. L. (1972). Handbook of organizational measurement. Lexington, MA: Health.

- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). Professional turnover: The case of nurses. New York: Spectrum.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover among hospital employees. Greenwich, CT: JAI Press.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. Human Relations, 42, 275–288.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. Group and Organization Studies, 15, 44–52.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. Journal of Organizational Behavior, 11, 361–378.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, 465–476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitment. Journal of Applied Psychology, 71, 508–514.
- Renaud, M. (1989). Le Québec en débat. Sciences Sociales et Santé, 4, 1–22.
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs worker-owned organizations. Human Relations, 34, 1013–1035.
- Rigny, J.-A. (1982). Diagnostic organisationnel (cas vécu). Montréal: Agence d'ARC.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. Social Forces, 48, 526–529.

- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15, 150–163.
- Robinson, J. P., & Shaver, P. R. (1973). Measures of social psychological attitudes (rev. ed.). Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Robinowitz, S., Hall, D., & Goodale, J. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: Independent or interactive? Academy of Management Journal, 20, 273–281.
- Rochon, J. (1988). Rapport de la Commission d'enquêter sur les services de santé et les services sociaux. Québec: Publications du Québec.
- Romzek, B. S. (1985). The effects of public service recognition, job security, and staff reductions on organizational involvement. Public Administration Review, 45, 282–291.
- Romzek, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. Academy of Management Journal, 32, 649–661.
- Rossi, P., & Freeman, H. (1989). Evaluation, a systematic approach (4rd ed.). London: Sage Publications.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80, (1 whole No. 609).
- Ruh, R., White, K., & Wood, R. (1975). Job involvement, values, personal background, participation in decision making and job attitudes. Academy of Management Journal, 18, 300–312.
- Saal, F. E. (1978). Job involvement: A multivariate approach. Journal of Applied Psychology, 63, 53–61.
- Salancik, G. R. (1977). New directions in organizational behavior. Chicago, IL: St-Clair Press.

- Saleh, S., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. Academy of Management Journal, 19, 213–224.
- Saleh, S., & Kundi, B. A. (1993). A model of organizational commitment: Instrumental and intrinsic motivation and beyond. Canadian Journal of Administrative Sciences, 10, 154–166.
- Sallenave, J.-P. (1984). Direction générale et stratégie d'entreprise. Paris: Éditions d'Organisation.
- Schalock, R., Thorton, I., & Craig, V. D. (1988). Program evaluation: A field guide for administrators. New York: Plenum Press.
- School, R. W. (1981). Differentiating commitment from expentancy as a motivating force. Academy of Management Review, 6, 588–599.
- Schriesheim, C., & Kerr, S. (1974). Psychometric proprieties of the Ohio State Leadership Scales. Psychological Bulletin, 81, 756–765.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. Long Range Planning, 20, 45–52.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. Academy of Management Journal, 35, 1036–1056.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. Humans Relations, 42, 625–638.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparaison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 78, 774–780.

- Smith, P. L., & Hoy, F. (1992, october). Job satisfacton and commitment, older workers in small businesses. Journal of Small Business Management, pp. 106–118.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for study of attitudes. Chicago, IL: Rand McNally.
- Staw, B. M. (1980). Rationality and justification in organizational life. In B. M. Staw & L. L. Commings (Eds.), Research in organizational behavior (vol. 2, pp. 45–80). Greenwich, CT : JAI Press.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. Administration Science Quarterly, 31, 56–77.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1978). Commitment to a policy decision: A multitheoretical perspective. Administrative Science Quarterly, 23, 40–64.
- Stebbins, R. A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. Social Forces, 48, 526–529.
- Steers, R. M. (1977). Antecedants and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22, 46–56.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assesing personal, role and organizational predictors of mangerial commitment. Academy of Management Journal, 21, 380–396.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. Academy of Management Journal, 27, 308–329.
- Tacker, J. W., & Rosen, H. (1986). Dynammmics of employee reactance for the four factors of union commitment: An application of confirmatory factor analysis. Journal of Applied Psychology, 41, 128–144.

- Tacker, J. W., Fields, M. W., & Barclay, L. A. (1990). Union commitment: An examination of antecedant and outcomes factors. Journal of Occupationnal Psychology, 63, 33–48.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior (2nd ed.). Chicago, IL: Nelson–Hall.
- Tubbs, M. E. (1993). Commitment as a moderator of the goal–performance relation: A case for clearer construct definition. Journal of Applied Psychology, 78, 86–97.
- Tubbs, M. E., & Ekerberg, S. E. (1991). The role of intention in work motivation: Implications for goal setting theory and research. Acadamy of Management Review, 16, 180–199.
- Turner, J. C. (1984). Social identification and psychological group formation. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Urli, B. (1993). Éditorial. Revue Internationale en Gestion et Management de Projets, 1, 2–3.
- Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. Journal of Applied Psychology, 78, 557–568.
- VanMaanen, J., & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. Staw (Ed.), Research in organizational Behavior (vol. 1, pp. 209–264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vatier, R. (1988). Audit de la gestion sociale. Paris: Éditions d'Organisation.
- Vroom, V. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
- Wanous, J. (1980). Organizational entry: Recrutement, selection and socialization of newcomers. Reading, MA: Addison–Wesley.

- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Journal, 7, 418–428.
- Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. Organizational Behavior and Human Performance, 26, 81–96.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.
- Wetzel, K. W., & Gallagher, D. G. (1990). A comparative analysis of organizational commitment among workers in the cooperative and private sectors. Economic and Industrial Democracy, 11, 93–109.
- White, D. (1992). La santé et les services sociaux: Réforme et remises en question. Montréal: Publications de l'Université de Montréal.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17, 601–617.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. Academy of Management Review, 14, 361–384.
- Yi, H., & Kim, L. (1986). Determinants of organizational structure of small business enterprises, evidence in a rapidly developing country. International Small Business Journal, 6, 45–56.

ANNEXE A

Caractéristiques de la population

Tableau 16
Répartition des répondants par établissement

Numéro d'établissement	n	% relatif	% cumulatif
1	118	3,9	3,9
2	127	4,2	8,1
3	91	3,0	11,1
4	140	4,6	15,7
5	96	3,2	18,8
6	102	3,4	22,2
7	208	6,8	29,0
8	173	5,7	34,7
9	226	7,4	42,2
10	125	4,1	46,3
11	149	4,9	51,2
12	292	9,6	60,8
13	91	3,0	63,8
14	69	2,3	66,1
15	55	1,8	67,9
16	129	4,2	72,1
17	142	4,7	76,8
18	176	5,8	82,6
19	106	3,5	86,1
20	134	4,4	90,5
21	122	4,0	94,5
22	166	5,5,	100,0
Total	3037	100,0	

Tableau 17
Répartition des répondants selon le sexe

Sexe	n	% relatif	% cumulatif
Masculin	743	24,5	24,5
Féminin	2294	75,5	100,0
Total	3037	100,0	

Tableau 18

Répartition des répondants salariés en fonction de la formation académique

Formation académique	n	% relatif	% cumulatif
Niveau secondaire incomplet	277	9,1	9,1
Secondaire terminé	593	19,5	28,6
Diplôme professionnel ou technique	1403	46,2	74,8
Premier cycle universitaire incomplet	342	11,3	86,1
Baccalauréat	319	10,5	96,6
Maîtrise	79	2,6	99,2
Doctorat	3	0,1	99,3
Autres	21	0,7	100,0
Total	3037	100,0	

Tableau 19

Répartition des sujets selon la catégorie occupationnelle

Catégorie occupationnelle	n	% relatif	%cumulatif
Personnel clinique	765	24,1	24,1
Personnel infirmier	1078	34,0	58,1
Personnel non-clinique	1194	37,7	95,8
Médecin	132	4,2	100,0
Total	3169	100,0	

Tableau 20

Répartition des sujets selon le niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	n	% relatif	% cumulatif
Hors cadre	18	0,6	0,6
Cadre supérieur	17	0,6	1,2
Cadre intermédiaire	175	5,8	6,9
Personnel syndicable non syndiqué	99	3,3	10,2
Personnel syndiqué	2728	89,8	100,0
Total	3037	100,0	

Tableau 21

Répartition des sujets selon le statut occupationnel

Statut occupationnel	n	% relatif	% cumulatif
Temps complet	1720	56,6	56,6
Temps partiel	928	30,6	87,2
Non détenteur de poste	389	12,8	100.,0
Total	3037	100,0	

Tableau 22

Répartition des répondants selon du quart de travail

Quart	n	% relatif	% cumulatif
Jour	1978	65,1	65,1
Soir	306	10,1	75,2
Nuit	206	6,8	82,0
Rotation	547	18,0	100,0
Total	3037	100,0	

ANNEXE B

Instruments de mesure

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.

**QUESTIONNAIRE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL
EN CONTEXTE HOSPITALIER QUÉBÉCOIS**

238

ERRATUM

■ **Questionnaire à l'intention des employés**

Une coquille s'est glissée à la section 3. **SATISFACTION AU TRAVAIL** et ce, pour toute la section.

Le tableau de réponse à la ligne 2 (carré en haut à droite de chacune des pages de cette section)

doit se lire :

2. Je suis inssatisfait

1. Je suis totalement insatisfait
2. Je suis insatisfait
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

- Pour l'administration en groupe, l'administrateur du questionnaire demandera aux répondants de corriger la coquille.
- Pour les questionnaires transmis par la poste, remettre une copie de cet erratum afin que le répondant puisse corriger la coquille.

Merci.

- 1.** Les énoncés suivants concernent vos sentiments en rapport avec le centre hospitalier dans son ensemble. Pour chacun de ces énoncés, encerclez le chiffre 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. Je suis prêt à faire de nombreux efforts, au-delà de ce qu'on attend de moi, pour contribuer au succès de ce centre hospitalier. 1 2 3 4 5 6 7

02. Je dis sincèrement à mes amis qu'il est merveilleux d'être à l'emploi de ce centre hospitalier. 1 2 3 4 5 6 7

03. Je me sens peu loyal à ce centre hospitalier. 1 2 3 4 5 6 7

04. J'accepterais pratiquement n'importe quel type d'emploi pour continuer à travailler pour ce centre hospitalier. 1 2 3 4 5 6 7

05. Je considère que mes valeurs personnelles et celles de ce centre hospitalier sont très similaires. 1 2 3 4 5 6 7

06. Je suis fier de dire aux autres que je travaille pour ce centre hospitalier. 1 2 3 4 5 6 7

07. Je pourrais tout autant travailler pour un autre centre hospitalier si le type de travail était semblable. 1 2 3 4 5 6 7

08. Ce centre hospitalier fait en sorte que je donne le meilleur de moi-même pour ce qui a trait à ma performance au travail. 1 2 3 4 5 6 7

09. Dans le contexte actuel, le moindre changement m'inciterait à quitter ce centre hospitalier. 1 2 3 4 5 6 7

10. Il est probable que je cherche activement un autre emploi au cours de la prochaine année. 1 2 3 4 5 6 7

11. Je suis très heureux d'avoir choisi de travailler pour cette organisation parmi toutes celles qui m'intéressaient au moment de faire mon choix. 1 2 3 4 5 6 7

L'ENGAGEMENT ENVERS VOTRE CENTRE HOSPITALIER (suite)

- 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. Il n'y a pas grand chose à retirer en demeurant indéfiniment au sein de ce centre hospitalier. 1 2 3 4 5 6 7

13. Il m'est souvent difficile d'être en accord avec les directives (ou politiques) de ce centre hospitalier ayant trait aux questions importantes concernant les employés. 1 2 3 4 5 6 7

14. Je me préoccupe de l'avenir de ce centre hospitalier 1 2 3 4 5 6 7

15. Je pense souvent à quitter ce centre hospitalier. 1 2 3 4 5 6 7

16. À mon avis, cette organisation est la meilleure parmi toutes les organisations possibles pour occuper un emploi. 1 2 3 4 5 6 7

17. J'ai définitivement commis une erreur en décidant de travailler pour cette organisation. 1 2 3 4 5 6 7

2. L'ATTACHEMENT AUX PERSONNES ET AUX GROUPES

IMPORTANT : Lire attentivement les directives suivantes.

Dans la présente section, nous allons faire référence à l'organisation, au comité de régie (gestion), à votre supérieur immédiat et à votre groupe de travail. Voici ce que signifient ces termes :

L'organisation : Réfère au centre hospitalier comme un tout. Ceci ne vise pas un département, un pavillon ou une direction mais bien l'établissement dans son ensemble.

Comité de régie (ou de gestion) : Réfère à l'ensemble des directeurs responsables de l'administration du centre hospitalier; par exemple : directeur des ressources humaines, des services techniques, des soins infirmiers, etc.).

Votre supérieur immédiat : Réfère à votre responsable administratif immédiat.

Votre groupe de travail : Réfère au groupe de personnes avec lequel vous travaillez étroitement. C'est votre équipe de travail.

Dans cette section, nous aimerions avoir plus de détails concernant l'attachement que vous éprouvez. Plus particulièrement, nous aimerions obtenir quelques précisions sur les personnes et les groupes pour lesquels vous ressentez de l'attachement. Les sous-sections suivantes vous permettront de préciser votre pensée relativement aux personnes et aux groupes définis précédemment.

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

Encerchez 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)

243

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)

245

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)

247

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.

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

- 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

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

3. SATISFACTION AU TRAVAIL (suite)

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

249

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 03. La possibilité de faire des choses différentes de temps en temps. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. La possibilité d'être quelqu'un dans la communauté. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. La façon dont mon patron s'y prend avec les employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Les aptitudes de mon supérieur immédiat à prendre des décisions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. Pouvoir faire des choses qui ne vont pas à l'encontre de ma conscience. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. La stabilité que me procure mon emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. La possibilité de faire des choses pour d'autres personnes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. La possibilité d'expliquer aux autres quoi faire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. La possibilité de faire quelque chose qui exploite mes capacités. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. La façon dont les politiques du centre hospitalier sont mises en application. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Mon salaire par rapport à la somme de travail que j'effectue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Mes chances d'avancement en occupant cet emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. La liberté de me servir de mon propre jugement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. La possibilité d'utiliser mes propres méthodes dans l'exécution de mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Les conditions de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

3. SATISFACTION AU TRAVAIL (suite)

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

18. La façon dont mes collègues de travail s'entendent entre eux. 1 2 3 4 5 6 7

19. Les jugements favorables que je reçois pour bien faire mon travail. 1 2 3 4 5 6 7

20. Le sentiment d'avoir accompli quelque chose par mon emploi. 1 2 3 4 5 6 7

4. ÉVALUATION PERSONNELLE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Voici une série d'énoncés avec lesquels vous pouvez être en accord ou en désaccord selon l'évaluation personnelle que vous faites de votre propre emploi. Pour chacun des énoncés, veuillez préciser le degré de votre accord ou de votre désaccord en encerclant une des 6 cases représentant les catégories de réponses qui suivent chacun des énoncés.

1. Totalement d'accord
2. D'accord
3. Partiellement d'accord
4. Partiellement en désaccord
5. En désaccord
6. Totalement en désaccord

01. Les choses les plus importantes qui m'arrivent concernent mon emploi actuel. 1 2 3 4 5 6

02. Pour ma part, mon emploi ne représente qu'une petite partie de ce que je suis. 1 2 3 4 5 6

03. Je suis très engagé personnellement dans mon emploi. 1 2 3 4 5 6

04. Je vis, je mange et je respire par mon emploi. 1 2 3 4 5 6

05. La plupart de mes intérêts sont centrés sur mon emploi. 1 2 3 4 5 6

06. Je suis très lié à mon emploi actuel et ces liens seraient très difficiles à briser. 1 2 3 4 5 6

07. Je me sens généralement détaché par rapport à mon emploi. 1 2 3 4 5 6

4. ÉVALUATION PERSONNELLE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI (suite)

251

Voici une série d'énoncés avec lesquels vous pouvez être en accord ou en désaccord selon l'évaluation personnelle que vous faites de votre propre emploi. Pour chacun des énoncés, veuillez préciser le degré de votre accord ou de votre désaccord en encerclant une des 6 cases représentant les catégories de réponses qui suivent chacun des énoncés.

1. Totalelement d'accord
2. D'accord
3. Partiellement d'accord
4. Partiellement en désaccord
5. En désaccord
6. Totalelement en désaccord

08. La plupart des objectifs personnels que je me suis fixés dans la vie sont orientés sur mon emploi. 1 2 3 4 5 6

09. Je considère mon emploi comme un élément central de mon existence. 1 2 3 4 5 6

10. J'aime être absorbé par mon travail la plupart du temps. 1 2 3 4 5 6

Pour la prochaine série d'énoncés, veuillez préciser le degré de votre accord ou désaccord, en encerclant une des 6 cases qui suivent chacun des énoncés, selon l'évaluation personnelle que vous faites du travail en général et ce, en faisant abstraction de votre emploi actuel.

1. Totalelement d'accord
2. D'accord
3. Partiellement d'accord
4. Partiellement en désaccord
5. En désaccord
6. Totalelement en désaccord

01. Les choses les plus importantes qui arrivent dans la vie concernent le travail. 1 2 3 4 5 6

02. Les gens devraient être engagés dans leur travail la plupart du temps. 1 2 3 4 5 6

03. Le travail ne devrait représenter seulement qu'une partie de la vie de quelqu'un. 1 2 3 4 5 6

04. Le travail devrait être considéré comme un aspect central dans la vie. 1 2 3 4 5 6

05. À mon avis, les objectifs personnels qu'une personne se fixe dans la vie devraient être centrés sur le travail. 1 2 3 4 5 6

06. La vie ne vaut la peine d'être vécue que si on est absorbé par le travail. 1 2 3 4 5 6

5. LIEU DE CONTRÔLE

Les questions suivantes explorent comment différentes personnes réagissent à divers événements. Dans chaque paire d'affirmations identifiées par a et b, choisissez l'énoncé qui se rapproche le plus de votre opinion et encerclez la lettre correspondante. N'encerclez qu'une réponse (comme il s'agit d'opinion, il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse).

01. a. Beaucoup d'événements malheureux qui surviennent dans la vie des gens sont dus à la malchance.
b. Les malheurs des gens viennent des erreurs qu'ils commettent.

02. a. L'une des principales causes des guerres est que les gens ne s'intéressent pas assez à la politique.
b. Il y aura toujours des guerres, peu importe que les gens s'efforcent de les prévenir.

03. a. En fin de compte, les gens ont le respect qu'ils méritent dans ce monde.
b. Malheureusement, la valeur d'une personne passe souvent inaperçue en dépit de ses efforts.

04. a. L'idée que les professeurs sont injustes envers les étudiants est une absurdité.
b. La plupart des étudiants ne se rendent pas compte dans quelle mesure les notes qu'ils reçoivent sont en fonction de hasards.

05. a. Sans un peu de chance, on ne réussit pas à être un leader efficace.
b. Les gens doués pour devenir leaders et qui n'y arrivent pas n'ont pas profité de leur chance.

06. a. Peu importe vos efforts en ce sens, il y a des gens qui ne vous aiment tout simplement pas.
b. Les gens qui n'arrivent pas à se faire aimer des autres ne savent pas comment s'entendre avec d'autres.

07. a. J'ai souvent constaté qu'il arrive ce qui doit arriver.
b. Faire confiance à ma bonne étoile ne m'a jamais réussi aussi bien que prendre la décision d'agir dans un sens plutôt qu'un autre.

08. a. Lorsqu'un étudiant s'est bien préparé, il est très rare qu'un examen se révèle injuste.
b. Souvent les questions d'examen sont à ce point sans rapport avec la matière qu'il ne sert vraiment à rien d'étudier.

09. a. Réussir dans la vie est une affaire de travail acharné; la chance n'a rien à y voir.
b. Pour décrocher un bon emploi, il faut surtout se trouver au bon endroit au bon moment.

5. LIEU DE CONTRÔLE (suite)

253

- 10. a. Le citoyen moyen peut influencer les décisions gouvernementales.
- b. Le monde est mené par quelques personnes qui sont au pouvoir, et il n'y a pas grand chose qu'une personne ordinaire puisse faire.

- 11. a. Quand je fais des projets, je suis presque certain de les réaliser.
- b. Il n'est pas toujours sage de faire des projets à longue échéance car bien des choses sont l'effet de la chance ou de la malchance.

- 12. a. Dans mon cas, obtenir ce que je veux n'a rien à voir avec la chance.
- b. Souvent, nous pourrions aussi bien décider en tirant à pile ou face.

- 13. a. Celui ou celle qui devient patron est souvent la personne qui a eu assez de chance pour être au bon endroit la première.
- b. Réussir à faire la bonne chose aux gens est une habileté qui n'a rien à voir avec la chance.

- 14. a. En ce qui a trait à la politique mondiale, la plupart d'entre nous sommes victimes des forces que nous ne pouvons comprendre, ni diriger.
- b. En prenant une part active à la vie politique et sociale, les gens peuvent contrôler ce qui se passe dans le monde.

- 15. a. La plupart des gens ne se rendent pas compte à quel point leur vie est le fruit du hasard.
- b. En réalité, ce qu'on appelle chance n'existe pas.

- 16. a. Il est difficile de savoir si quelqu'un nous apprécie vraiment.
- b. Le nombre de nos amis dépend de notre degré d'amabilité.

- 17. a. En fin de compte, les malheurs qui nous arrivent sont compensés par des événements heureux.
- b. La plupart des malchances sont l'effet du manque de compétence, de l'ignorance, de la paresse ou des trois.

- 18. a. En y mettant de l'effort, on peut éliminer la corruption politique.
- b. Il est difficile pour les gens d'avoir beaucoup de contrôle sur les gestes que posent les politiciens élus.

- 19. a. Parfois, je ne peux pas comprendre de quelle façon les professeurs déterminent les notes qu'ils attribuent.
- b. Les notes obtenues sont étroitement liées aux efforts consacrés à l'étude.

- 20. a. Je trouve souvent que j'ai peu d'influence sur ce qui m'arrive.
- b. Je trouve impossible de croire que le hasard ou la chance puisse jouer un rôle important dans ma vie.

5. LIEU DE CONTRÔLE (suite)

21. a. Les gens sont seuls parce qu'ils n'essaient pas d'être amicaux.
b. Il ne sert pas à grand chose d'essayer de plaire aux gens, ou bien ils vous aiment, ou bien ils ne vous aiment pas.

22. a. Ce qui m'arrive n'en tient qu'à moi.
b. Je trouve parfois que je ne contrôle pas assez la direction que prend ma vie.

23. a. La plupart du temps, je n'arrive pas à comprendre pourquoi les politiciens agissent comme ils le font.
b. En fin de compte, les gens sont responsables des mauvais gouvernements, tant au niveau local que national.

6. PROFIL DES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION

Pour cette section, il est important que vous répondiez à chaque question aussi sérieusement et franchement que possible. Ce n'est pas un test; il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Le plus important est que vous répondiez à chaque question selon la manière dont vous voyez les choses, selon vos impressions.

INSTRUCTIONS :

Pour chaque question, veuillez mettre un «X» dans la case qui, à votre avis, décrit votre établissement de santé à l'heure actuelle. Traitez chaque question comme une variable continue d'un bout à l'autre. Veuillez placer votre «X» à l'intérieur des cases (plus exactement entre les barres).

Exemple :

Rarement				Quelquefois				Souvent				Très souvent			
						X									

01. Dans quelle mesure fait-on confiance aux subordonnés ?

Pratiquement pas				Un peu				Pas				Beaucoup			

02. Dans quelle mesure se sentent-ils libres de parler du travail avec leurs supérieurs ?

Pas très libres				Assez libres				Libres				Très libres			

6. PROFIL DES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION (suite)

255

03. Avec quelle fréquence les idées des subordonnés sont-elles recherchées et utilisées de façon constructive ?

Rarement				Quelquefois				Souvent				Très souvent			

04. Où se sent-on responsable pour atteindre les buts de l'organisation ?

Surtout au sommet				Au sommet et aux échelons moyens				Pratiquement à tous les niveaux				À tous les niveaux			

05. Jusqu'à quel point le travail de coopération existe-t-il ?

Très peu				Relativement peu				Modérément				Beaucoup			

06. Quelle est la direction naturelle de circulation de l'information ?

Vers le bas				Vers le bas surtout				Vers le bas et vers le haut				Vers le bas, vers le haut et latéralement			

07. Comment l'information vers le bas est-elle acceptée ?

Avec suspicion				Plutôt avec une certaine suspicion				Avec prudence				Avec un esprit réceptif			

08. Quelle est l'exactitude de l'information ascendante (du bas vers le haut) ?

Habituellement inexacte				Souvent inexacte				Souvent exacte				Presque toujours exacte			

6. PROFIL DES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION (suite)

09. Dans quelle mesure les supérieurs connaissent-ils les problèmes rencontrés par leurs subordonnés ?

Pas très bien				Assez bien				Bien				Très bien			

10. À quel niveau les décisions sont-elles prises ?

Surtout au sommet	La politique au sommet, et une certaine délégation	Les orientations générales au sommet, et plus délégation	À tous les niveaux et d'une façon bien intégrée

11. Les subordonnés sont-ils impliqués dans les décisions concernant leur travail ?

Presque jamais	Ils sont consultés à l'occasion	Ils sont généralement consultés	Ils sont pleinement impliqués

12. Dans quelle mesure le processus de décision contribue-t-il à motiver les gens ?

Pas beaucoup	Relativement peu	Une certaine contribution	Une contribution substantielle

13. À quel niveau les fonctions de contrôle et d'évaluation sont-elles concentrées ?

Concentration très élevée au sommet	Concentration assez élevée au sommet	Délégation modérée aux niveaux plus bas	Les fonctions sont largement partagées

14. Quelle utilisation fait-on des informations recueillies sur les coûts, la productivité et autres données de contrôle ?

Établir les règles et sanctionner	Récompenser et sanctionner	Récompenser et servir de guide à l'individu	Servir de guide à l'individu et résoudre les problèmes

7. PERCEPTION DE VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

257

Les énoncés suivants concernent votre perception à l'endroit de votre supérieur immédiat. Pour chacun de ces énoncés, encerclez le chiffre qui représente le mieux votre perception.

- 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. Les comportements qu'il adopte sont bien compris par le groupe. 1 2 3 4 5 6 7

02. Il établit un horaire de travail à effectuer. 1 2 3 4 5 6 7

03. Il maintient des standards clairs au niveau de la performance. 1 2 3 4 5 6 7

04. Il encourage l'utilisation de procédures uniformes. 1 2 3 4 5 6 7

05. Il permet aux membres du groupe de savoir ce qu'on attend d'eux. 1 2 3 4 5 6 7

06. Il refuse d'expliquer ses actes. 1 2 3 4 5 6 7

07. Il agit sans consulter le groupe. 1 2 3 4 5 6 7

08. Il traite tous les membres du groupe comme des personnes égales à lui-même. 1 2 3 4 5 6 7

8. PERCEPTION DE VOTRE RÔLE AU TRAVAIL

Les énoncés suivants concernent votre perception de votre rôle au travail. Pour chacun de ces énoncés, encerclez le chiffre qui représente le mieux votre perception.

- 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. Je dois faire des choses qui devraient être faites de façon différente. 1 2 3 4 5 6 7

8. PERCEPTION DE VOTRE RÔLE AU TRAVAIL (suite)

Les énoncés suivants concernent votre perception de votre rôle au travail. Pour chacun de ces énoncés, encerclez le chiffre qui représente le mieux votre perception.

- | |
|--|
| 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 |

02. Je dois aller à l'encontre d'un règlement ou d'une politique dans le but d'exécuter mon travail. 1 2 3 4 5 6 7

03. Je reçois des demandes incompatibles de la part de deux personnes ou plus. 1 2 3 4 5 6 7

04. Je sais que j'ai réparti mon horaire de travail de façon adéquate. 1 2 3 4 5 6 7

05. Je connais mes responsabilités. 1 2 3 4 5 6 7

06. Ce que je dois faire est expliqué de façon claire. 1 2 3 4 5 6 7

9. LES FACTEURS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS

Écrivez votre réponse ou encerclez le chiffre approprié à votre réponse.

A Quel est votre âge ?

--	--

B Quel est votre sexe ?

féminin	1
masculin	2

9. LES FACTEURS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS (suite)

259

C Formation académique : (cochez le niveau le plus élevé atteint)

- Niveau secondaire incomplet ☐
- Secondaire terminé ☐
- Diplôme professionnel ou technique ☐
- Premier cycle universitaire incomplet ☐ Nombre de crédits complétés
- Baccalauréat ☐
- Maîtrise ☐
- Doctorat ☐
- Autres (spécifier) _____

D (a) Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ?

année(s)

(b) Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel ?

année(s)

(c) Depuis combien d'années exercez-vous votre profession actuelle ?

année(s)

E Êtes-vous marié(e) ? oui ☐ non ☐

F Quelle est votre responsabilité parentale ? (Encerclez le choix approprié)

Présence d'enfant de 7 ans et moins à la maison	Aucun	1	2 ou plus
Présence d'enfant de 7 ans à 17 ans à la maison	Aucun	1	2 ou plus
Présence d'adulte membre de la famille autre que le conjoint	Aucun	1	2 ou plus

G Quel est le nombre de membres de votre famille qui réside dans un rayon de 25 milles (40 kilomètres) ?

Aucun ☐ Un membre ou plus ☐

9. LES FACTEURS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS (suite)

H Quel est le nombre de membres de la famille de votre conjoint qui réside dans un rayon de 25 milles (40 kilomètres) ?

Aucun ☐ Un membre ou plus ☐

I Dans quelle catégorie de personnel êtes-vous ?

Personnel clinique ☐ Infirmier(ière) ☐ Personnel non clinique ☐

J Inscrivez votre titre d'emploi : _____

K Dans quel secteur d'activités travaillez-vous ?

Inscrivez le code

--	--	--	--

Si vous inscrivez le code 9000, précisez votre secteur d'activités : _____

L Quel est votre niveau hiérarchique ?

Hors cadre	☐
Cadre supérieur	☐
Cadre intermédiaire	☐
Personnel syndicable non syndiqué	☐
Personnel syndiqué	☐

M Quel est votre statut occupationnel actuellement ?

Temps complet _____

Temps partiel _____

Non détenteur de poste _____

N Sur quel quart de travail, travaillez-vous habituellement ?

Jour ☐	Nuit ☐
Soir ☐	Rotation ☐

9. LES FACTEURS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS (suite)

261

0 Quel est votre niveau de salaire ? (Encerclez le chiffre correspondant)

moins de 20 000 \$	1
de 20 000 \$ à 29 999 \$	2
de 30 000 \$ à 39 999 \$	3
de 40 000 \$ à 49 999 \$	4
de 50 000 \$ à 59 999 \$	5
de 60 000 \$ à 69 999 \$	6
de 70 000 \$ à 79 999 \$	7
plus de 80 000 \$	8

MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE REMPLIR CE QUESTIONNAIRE.
SI VOUS AVEZ DES COMMENTAIRES À FORMULER, NOUS VOUS
INVITONS À LES INSCRIRE À LA PAGE SUIVANTE.

L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

COMMENTAIRES

[illegible]

LISTE DE CODES DES SECTEURS D'ACTIVITÉS

263

CODE	SECTEUR D'ACTIVITÉS	CODE	SECTEUR D'ACTIVITÉS
6000	Administration des soins	6780	Médecine nucléaire
6051	Médecine	6790	Hémodialyse
6052	Chirurgie	6800	Pharmacie
6053	Soins intensifs	6830	Imagerie médicale (radiologie): comprend toutes les sous- spécialités
6054	Gynéco-obstétrique	6840	Radio-oncologie
6055	Pédiatrie	6860	Audiologie et orthophonie
6056	Médecine et chirurgie	6870	Physiothérapie
6057	Unité des grands brûlés	6880	Ergothérapie
6058	Soins infirmiers de jour	6890	Activités dirigées : loisirs, sports, ateliers
6110	Soins à domicile	7203	Bibliothèque médicale
6121	Soins de courte durée en psychiatrie (adulte)	7301	Direction générale
6122	Soins de courte durée en psychiatrie (0-18 ans)	7302	Administration financière
6131	Soins de longue durée en psychiatrie (Adulte)	7303	Administration du personnel
6132	Soins de longue durée en psychiatrie (0-18 ans)	7304	Administration des services professionnels et hospitaliers
6141	Soins aux handicapés mentaux (adultes)	7305	Service de la vérification interne
6142	Soins aux handicapés mentaux (0-18 ans)	7320	Administration des services techniques
6200	Soins aux nouveaux-nés	7330	Administration de la santé communautaire
6202	Soins en néonatalogie	7340	Informatique
6230	Bloc obstétrical	7500	Archives
6260	Bloc opératoire	7520	Accueil et communications
6290	Hôpital de jour	7550	Alimentation
6301	Bloc d'urgence	7600	Buanderie lingerie
6302	Cliniques externes	7640	Entretien ménager
6310	Cliniques externes de psychiatrie	7650	Gestion des déchets biomédicaux
6320	Centrale de stérilisation et de distribution	7690	Transports des usagers
6350	Inhalothérapie	7700	Fonctionnement des installations
6500	Santé au travail	7710	Sécurité
6530	Aide à domicile	7800	Entretien et réparations des installations
6600	Laboratoires	7802	Entretien et réparation des équipements médicaux (Génie bio-médical)
6610	Physiologie respiratoire		
6710	Électrophysiologie		
6720	Psychologie		
6730	Services sociaux		
6750	Hémodynamie		

9000 **Autres secteurs non-identifiés**
(S.V.P. inscrire le nom de votre secteur sur le questionnaire)

ANNEXE C

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.

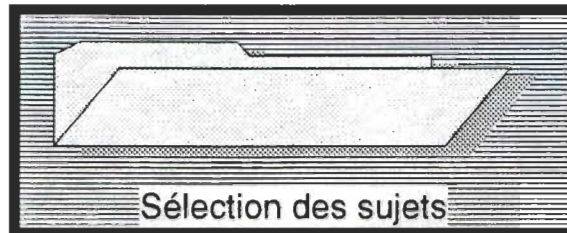
Divisé en deux parties principales, ce guide vise à expliquer les diverses dimensions méthodologiques relatives à la sélection des individus participants à l'étude et, parallèlement, à fournir les directives particulières en regard de l'administration des questionnaires pour chacune des organisations 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 = (A + B) = _____ + _____ = _____ (F)
de sujets éligibles

G = Nombre total de questionnaires = _____ (G)

2. Ratios

i) Catégorie occupationnelle

$$H = \frac{\text{Personnel clinique}}{\text{Personnel total}} = \frac{C}{B} = \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} (H)$$

$$I = \frac{\text{Personnel infirmier(ière)}}{\text{Personnel total}} = \frac{D}{B} = \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} (I)$$

$$J = \frac{\text{Personnel non clinique}}{\text{Personnel total}} = \frac{E}{B} = \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} (J)$$

ii) Statut occupationnel

$$K = \frac{\text{Nombre total de cadres}}{B} = \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} (K)$$

$$L = \frac{\text{Nombre total de personnel syndicable, non syndiqué}}{B} = \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} (L)$$

$$M = \frac{\text{Nombre total de syndiqués}}{B} = \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} (M)$$

iii) Statut d'emploi

$$N = \frac{\text{Nombre total de temps complets}}{B} = \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} (N)$$

$$O = \frac{\text{Nombre total de temps partiels}}{B} = \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} (O)$$

$$P = \frac{\text{Nombre total de non-détenteurs de poste}}{B} = \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} (P)$$

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

$$\begin{array}{l} \text{Nombre de questionnaires} \\ \text{pour les médecins} \end{array} = \frac{A}{F} \times G = \underline{\hspace{2cm}} \times \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Nombre de questionnaires} \\ \text{pour le personnel clinique} \end{array} = \frac{C}{F} \times G = \underline{\hspace{2cm}} \times \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Nombre de questionnaires} \\ \text{pour les infirmiers(ières)} \end{array} = \frac{D}{F} \times G = \underline{\hspace{2cm}} \times \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Nombre de questionnaires} \\ \text{pour le personnel non} \\ \text{clinique} \end{array} = \frac{E}{F} \times G = \underline{\hspace{2cm}} \times \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}}$$

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	$\frac{A}{F} \times G \quad _ \times _$	$= _$
2. Personnel clinique, cadre à temps complet	$\frac{H}{_} \times \frac{K}{_} \times \frac{N}{_} \times G$	$= _$
3. Personnel clinique, cadre à temps partiel	$\frac{H}{_} \times \frac{K}{_} \times \frac{O}{_} \times G$	$= _$
4. Personnel clinique, syndicable, non syndiqué, à temps complet	$\frac{H}{_} \times \frac{L}{_} \times \frac{N}{_} \times G$	$= _$

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	$\begin{array}{ccccccc} J & x & K & x & N & x & G \\ _ & x & _ & x & _ & x & _ \end{array} = _$	
16. Personnel non-clinique, cadre à temps partiel	$\begin{array}{ccccccc} J & x & K & x & O & x & G \\ _ & x & _ & x & _ & x & _ \end{array} = _$	
17. Personnel non-clinique, syndicable, non syndiqué, à temps complet	$\begin{array}{ccccccc} J & x & L & x & N & x & G \\ _ & x & _ & x & _ & x & _ \end{array} = _$	
18. Personnel non clinique, syndicable, non-syndiqué à temps partiel	$\begin{array}{ccccccc} J & x & L & x & O & x & G \\ _ & x & _ & x & _ & x & _ \end{array} = _$	
19. Personnel non- clinique, syndicable, non-syndiqué, N.D.P.	$\begin{array}{ccccccc} J & x & L & x & P & x & G \\ _ & x & _ & x & _ & x & _ \end{array} = _$	
20. Personnel non-clinique, syndiqué à temps complet	$\begin{array}{ccccccc} J & x & M & x & N & x & G \\ _ & x & _ & x & _ & x & _ \end{array} = _$	
21. Personnel non-clinique, syndiqué à temps partiel	$\begin{array}{ccccccc} J & x & M & x & O & x & G \\ _ & x & _ & x & _ & x & _ \end{array} = _$	
22. Personnel non-clinique, syndiqué, N.D.P.	$\begin{array}{ccccccc} J & x & M & x & P & x & G \\ _ & x & _ & x & _ & x & _ \end{array} = _$	

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 recensées. 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	$I \times K \times N \times G$ $0,25 \times 0,10 \times 0,41 \times 100 = 1,03 = 2$	
11. Personnel infirmier, cadre à temps partiel	$I \times K \times O \times G$ $0,25 \times 0,10 \times 0,50 \times 100 = 1,25 = 2$	
12. Personnel infirmier, syndiqué à temps complet	$I \times M \times N \times G$ $0,25 \times 0,80 \times 0,41 \times 100 = 8,2 = 9$	
13. Personnel infirmier, syndiqué à temps partiel	$I \times M \times O \times G$ $0,25 \times 0,80 \times 0,50 \times 100 = 10 = 10$	
14. Personnel infirmier, syndiqué, N.D.P.	$I \times M \times P \times G$ $0,25 \times 0,80 \times 0,09 \times 100 = 1,8 = 2$	

Total du nombre de personnel infirmier

$$\text{participant } I \times G = 0,25 \times 100 = 25$$

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) syndiqués 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	Vaugois, D.

PERSONNEL INFIRMIER	
Numéro d'employé	Nom
111	Adam, C.
123	Amyot, L.
467	Anctyl, G.
143	Anderson, J.
858	Andrews, J.
345	Baril, 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	Colnoir, 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) Choisir 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	Baril, 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

Directives d'administration

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 spécifiques 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 puissent 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 processus décrit à la section "**Sélection des sujets**".
2. Inviter les répondants à bien lire le questionnaire à la page 1.
3. Insister sur le 4^e 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 de la liste de codes qui accompagne le questionnaire. Cette étape **ne s'applique pas aux médecins**.
7. Lorsque le questionnaire est complété, préciser aux répondants 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.

ANNEXE D

Questionnaire pour l'identification du profil organisationnel



PROFIL ORGANISATIONNEL

Bruno Fabi (UQTR)
Yves Martin (UQTR)

Afin de permettre aux chercheurs de dégager un profil organisationnel de votre établissement de santé, il s'avère important que nous puissions recueillir certaines informations générales et particulières.

Comme pour l'ensemble des documents afférents à ce dossier, les informations divulguées demeureront **strictement confidentielles** et ne seront divulguées sous aucune considération.

Nous vous convions à bien lire les consignes intégrées au présent document en regard des statistiques à fournir pour les secteurs d'activités.

PROFIL ORGANISATIONNEL

Nom de l'établissement : _____

Numéro d'établissement : _____
(code de l'A.H.Q.)

Localisation géographique : _____
(ville)

Numéro de la région
socio-sanitaire : _____

Catégorie d'établissement : Centre hospitalier de courte durée général ☐
 Centre hospitalier de courte durée spécialisé ☐
 Centre hospitalier psychiatrique ☐
 Centre hospitalier de longue durée ☐
 Autre : préciser : _____

Année de fondation de l'établissement : _____

Nombre de lits total au permis : _____

Répartition des lits : _____

Budget d'opération 1992-1993 : \$ _____

Nombre total d'employés : _____

Nombre total de médecins
avec un statut de membre
actif : _____

Nombre de postes syndiqués
en équivalent temps plein
(E.T.P.) au 31 mars 1993 : _____

Nombre de postes non
syndiqués en E.T.P.
au 31 mars 1993 : _____

Nombre de postes cadres
en E.T.P. au 31 mars 1993 : _____

Nombre total de postes
en E.T.P. au 31 mars 1993 : _____

Nombre d'accréditations
syndicales au 31 mars 1993 : _____

Nombre de niveaux hiérarchiques au sein
de l'organisation : _____

Taux d'encadrement = $\frac{\text{Nombre de postes de cadres en E.T.P}}{\text{Nombre total de postes en E.T.P.}} \times 100 = \underline{\hspace{2cm}}$

Afin que vous puissiez compléter de façon standardisée la prochaine section relative aux divers secteurs d'activités, nous identifions quelques formules simples qui vous permettront de procéder à l'identification de certains taux (absentéisme, accidents de travail et de roulement). Ces données seront incidemment des plus utiles lors de l'analyse des résultats de votre organisation.

Par ailleurs, il s'avère important de souligner qu'en regard des données identifiées sur le questionnaire avec la mention " si disponible" , comme nous ne désirons nullement surcharger les centres qui n'auraient pas accès facilement à ces données , elles demeurent des données non obligatoires à compléter. Toutefois, la qualité de l'information sous-jacente demeure sans conteste fort utile en regard des objectifs de diagnostic organisationnel.

**Formules à appliquer dans le calcul des différents
taux requis par secteurs d'activités**

1) Taux d'absentéisme global

Nombre total de jours d'absence au cours de
l'année 1992-1993 (01/04/93 au 31/03/93) X 100
(Nb moyen d'employés) X (Nb de jours ouvrables)

Si les données sont disponibles, utiliser la même formule en distinguant les absences :

- A) À court terme (**5 jours et moins**)
- B) À long terme (**plus de 5 jours**)

2) **Taux d'accidents de travail**

Si les données sont disponibles, utiliser la même formule que pour le taux d'absentéisme **en ne considérant que les absences pour cause d'accidents de travail**

3) **Taux de roulement**

Pour le calcul de ce taux la formule suivante devra être utilisée :

$$\frac{\text{Nombre de départs au cours de l'année d'activités 1992-1993}}{\text{Nombre moyen d'employés}} \times 100$$

Vous trouverez ci-après les formulaires sur lesquels nous escomptons recevoir les informations statistiques pour les différents centres d'activités de votre établissement. À cet égard, il est fort possible, compte tenu de la diversité des organisations qui participent à l'étude, que certains centres d'activités n'existent pas au sein de différents établissements. À ce moment, nous vous demandons de bien vouloir inscrire la mention sans objet (S/O) pour les secteurs visés.

Code	Secteur d'activités	Nb de postes en E.T.P au 31/3/1993	Taux d'absentéisme global (1)	Taux d'absentéisme court terme (si disponible) (1a)	Taux d'absentéisme long terme (si disponible) (1b)	Taux d'accidents de travail (si disponible) (2)	Taux de roule- ment (3)
6000	Administration des soins						
6051	Médecine						
6052	Chirurgie						
6053	Soins intensifs						
6054	Gynéco-obstétrique						
6055	Pédiatrie						
6056	Médecine et chirurgie						
6057	Unité des grands brûlés						
6058	Soins infirmiers de jour						
6110	Soins à domicile						
6121	Soins de courte durée en psychiatrie (adultes)						
6122	Soins de courte durée en psychiatrie (0-18 ans)						
6131	Soins de longue durée en psychiatrie (adultes)						

Code	Secteur d'activités	Nb de postes en E.T.P au 31/3/1993	Taux d'absentéisme global (1)	Taux d'absentéisme court terme (si disponible) (1a)	Taux d'absentéisme long terme (si disponible) (1b)	Taux d'accidents de travail (si disponible) (2)	Taux de roule- ment (3)
6132	Soins de longue durée en psychiatrie (0-18 ans)						
6141	Soins aux handicapés mentaux (adultes)						
6142	Soins aux handicapés mentaux (0-18 ans)						
6200	Soins aux nouveaux-nés						
6202	Soins en néonatalogie						
6230	Bloc obstétrical						
6260	Bloc opératoire						
6290	Hôpital de jour						
6301	Bloc d'urgence						
6302	Cliniques externes						
6310	Cliniques externes de psychiatrie						
6320	Centrale de stérilisation et de distribution						
6350	Inhalothérapie						
6500	Santé au travail						
6530	Aide à domicile						

Code	Secteur d'activités	Nb de postes en E.T.P au 31/3/1993	Taux d'absentéisme global (1)	Taux d'absentéisme court terme (si disponible) (1a)	Taux d'absentéisme long terme (si disponible) (1b)	Taux d'accidents de travail (si disponible) (2)	Taux de roule- ment (3)
6600	Laboratoires						
6610	Physiologie respiratoire						
6710	Électrophysiologie						
6720	Psychologie						
6730	Services sociaux						
6750	Hémodynamie						
6780	Médecine nucléaire						
6790	Hémodialyse						
6800	Pharmacie						
6830	Imagerie médicale (comprend toutes les sous-spécialités)						
6840	Radio-oncologie						
6860	Audiologie et orthophonie						
6870	Physiothérapie						
6880	Ergothérapie						

Code de	Secteur d'activités	Nb de postes en E.T.P au 31/3/1993	Taux d'absentéisme global (1)	Taux d'absentéisme court terme (si disponible) (1a)	Taux d'absentéisme long terme (si disponible) (1b)	Taux d'accidents de travail (si disponible) (2)	Taux roule- ment (3)
6890	Activités dirigées : loisirs, sports, ateliers						
7203	Bibliothèque médicale						
7301	Direction générale						
7302	Administration financière						
7303	Administration du personnel						
7304	Administration des servi- ces professionnels et hospitaliers						
7305	Service de la vérification interne						
7320	Administration des services techniques						
7330	Administration de la santé communautaire						
7340	Informatique						

Code	Secteur d'activités	Nb de postes en E.T.P au 31/3/1993	Taux d'absentéisme global (1)	Taux d'absentéisme court terme (si disponible) (1a)	Taux d'absentéisme long terme (si disponible) (1b)	Taux d'accidents de travail (si disponible) (2)	Taux de roule- ment (3)
7520	Accueil et communi- cation	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7550	Alimentation	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7600	Buanderie lingerie	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7640	Entretien ménager	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7650	Gestion des déchets bio-médicaux	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7690	Transport des usagers	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7700	Fonctionnement des installations	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7710	Sécurité	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7800	Entretien et réparations des installations	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7802	Entretien et réparations des équipements médicaux (Génie bio-méd.)	_____	_____	_____	_____	_____	_____