

NOTE TO USERS

Page(s) not included in the original manuscript are unavailable from the author or university. The manuscript was microfilmed as received

vii, viii and ix

This reproduction is the best copy available.

UMI

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

**L'influence de la mobilisation sur la performance organisationnelle
en contexte manufacturier au Québec**

Par

Louis-Philippe Bégin

Mémoire présenté à la Faculté d'administration

en vue d'obtention du grade de

Maître ès sciences (M. Sc.)

Spécialisation en intervention et changements organisationnels

Octobre 2011

© Louis-Philippe Bégin 2011



Library and Archives
Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

ISBN: 978-0-494-88795-0

Our file Notre référence

ISBN: 978-0-494-88795-0

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

Canada

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

**L'influence de la mobilisation sur la performance organisationnelle
en contexte manufacturier au Québec**

Louis-Philippe Bégin

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Maurice Trudel

Directrice, Directeur de recherche

Louis Côté

Membre du jury

France St-Hilaire

Membre du jury

Mémoire accepté le _____

SOMMAIRE

Le secteur manufacturier est en constante évolution. Soucieuses de demeurer compétitives face aux marchés émergents tels que l'Asie, les entreprises doivent maintenir un niveau de performance organisationnelle constant malgré les difficultés économiques des dernières années.

Les écrits sur la performance organisationnelle datent de plusieurs années. Au fil du temps, différents outils de mesure tels que les tableaux de bords de gestion ont été développés et différentes variables ont été étudiées afin de mieux expliquer ce concept. Depuis quelques années, nombreux sont ceux qui ont tenté d'associer le niveau d'engagement organisationnel de façon multidimensionnelle (affectif, raisonné et moral) avec celui de la performance.

Dans l'explication de la performance organisationnelle, les études antérieures ont fait largement état des caractéristiques individuelles et organisationnelles ainsi que l'engagement avec la performance en obtenant des résultats mitigés qui ne permettent pas d'arriver à des conclusions unanimes. Certaines ajoutent également que l'introduction des attentes et la possibilité de réalisation de celles-ci possèdent le pouvoir d'influencer l'engagement organisationnel qui lui, influencera la performance. Une approche qui en est encore au stade exploratoire veut que la présence de personnel-clé influence également le niveau d'engagement organisationnel et ainsi, aiderait à mieux déterminer le niveau de performance.

L'objectif principal de notre étude va dans ce sens et vise à vérifier selon une approche multidimensionnelle l'étude de la performance organisationnelle. Cette approche tente de démontrer que les caractéristiques individuelles, organisationnelles, les attentes, les possibilités de réalisation des attentes, ainsi que la présence de personnel-clé influencent les trois niveaux d'engagement organisationnel (affectif, raisonné et moral) qui à leur tour, influencent la performance de l'organisation.

L'étude est à la fois descriptive et explicative. Afin de vérifier le cadre conceptuel qui propose l'influence du personnel-clé sur l'engagement, ainsi que l'influence de l'engagement sur la performance, nous avons mené une étude empirique auprès d'une population de cadres et de salariés du secteur manufacturier au Québec. L'étude se situait dans un milieu qui doit lutter pour sa survie face aux pays émergents. À l'aide d'un questionnaire auto-administré et à partir d'une population de 191 salariés et cadres (taux de réponse de 17,3%) répartie dans deux organisations, nous avons mesuré les indicateurs associés aux caractéristiques individuelles et

organisationnelles, aux attentes et aux possibilités de réalisation des attentes, à la présence de personnel-clé, aux trois composantes de l'engagement, ainsi qu'aux deux composantes de la performance organisationnelle (objective et subjective).

De façon générale, les résultats de notre étude appuient les thèses antérieures qui font des caractéristiques individuelles et organisationnelles, des déterminants de la performance organisationnelle. Cependant, la performance est influencée significativement seulement par la dimension affective de l'engagement organisationnel. Les dimensions morales et raisonnées n'influencent pas significativement le niveau de performance.

En ce qui concerne la façon d'expliquer les déterminants de la performance, notre approche faisant de l'engagement organisationnel une variable médiatrice de la relation entre les caractéristiques individuelles, organisationnelles, les attentes et les possibilités de réalisation de celles-ci, la présence de personnel-clé et le niveau de performance organisationnelle n'appuie pas la thèse de la médiation pour expliquer ce phénomène complexe. Des modèles concurrentiels à "effets directs" se montrent plus concluants.

Finalement, l'introduction du concept d'employé-clé amène une nouvelle dimension qui s'est avérée une tendance quant aux employés jugés à haut-potentiel et non-significative quant aux employés jugés stratégiques pour l'organisation. Il est cependant à noter que ces deux catégories de salariés sont peu présentes dans les organisations sondées.

MOTS CLÉS

- Performance organisationnelle
- Engagement organisationnel (composante affective, raisonnée et morale)
- Caractéristiques individuelles et caractéristiques organisationnelles
- Attentes et possibilités de satisfaire les attentes
- Employé-clé (haut-potentiel, hautement performant et stratégique)

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i.
TABLE DES MATIÈRES	ii
Liste des tableaux.....	x
Liste des figures.....	xiii
Liste des annexes	xiv
Liste des sigles et abréviations.....	xv
Remerciements	xvi
Introduction.....	1
CHAPITRE 1 : LE CADRE THEORIQUE: LE NIVEAU DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	6
1.1 La performance organisationnelle	6
1.1.1 La mesure de la performance.....	7
1.1.1.1 La perception de performance organisationnelle (mesure subjective)	7
1.1.1.2 Les rapports de gestion (mesure objective)	8
1.1.1.3 Les facteurs d'influence de la performance organisationnelle	8
1.2 L'engagement organisationnel.....	9
1.2.1 Le modèle de Meyer et Allen	10
1.2.1.1 La dimension affective	10
1.2.1.2 La dimension raisonnée	11
1.2.1.3 La dimension morale.....	11
1.2.2 Les déterminants de l'engagement organisationnel.....	12
1.3 Approche #1 : Les caractéristiques individuelles	13
1.3.1 Les facteurs sociodémographiques	14
1.3.2 Les facteurs professionnels	15
1.3.3 Les facteurs psychoaffectifs et cognitifs.....	16
1.3.4 Les attentes et les possibilité de réalisation des attentes.....	17
1.4 Approche #2 : Les caractéristiques organisationnelles.....	17

1.4.1	Le contexte organisationnel	18
1.4.1.1	La culture organisationnelle	19
1.4.1.2	Les valeurs organisationnelles.....	20
1.4.1.3	La taille et l'ouverture du marché de l'organisation	21
1.4.2	Les changements organisationnels et la rationalisation	21
1.4.2.1	Les changements organisationnels	21
1.4.2.2	La rationalisation des activités	23
1.5	Approche #3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines	26
1.5.1	Le partage de l'information.....	27
1.5.2	Le développement des compétences.....	29
1.5.2.1	La disponibilité des programmes de formation.....	31
1.5.2.2	Le développement des carrières.....	32
1.5.3	Le partage du pouvoir et la responsabilisation	33
1.5.4	Le système de reconnaissance	34
1.5.4.1	L'évaluation formelle du rendement et la rétroaction	35
1.5.4.2	La rémunération liée au rendement.....	37
1.5.4.3	La reconnaissance non monétaire	38
1.6	Les conséquences de l'engagement organisationnel	39
1.6.1	Les comportements de retrait.....	40
1.6.1.1	Le retard.....	40
1.6.1.2	L'absence	41
1.6.1.3	L'intention de départ	41
1.6.2	Les grandes causes de départ.....	42
1.6.3	Les coûts liés aux départs.....	43
1.7	Les stratégies mobilisatrices	44
1.7.1	Les stratégies mobilisatrices formelles	45
1.7.2	Les stratégies mobilisatrices informelles	47
1.7.2.1	Les pratiques favorisant la fidélisation des employés	48
1.7.2.2	Les stratégies axées sur la satisfaction au travail	49
1.7.2.3	Le mode de gestion du supérieur immédiat.....	51
1.7.2.4	Le soutien organisationnel.....	52
1.7.2.5	La socialisation et le climat de travail	53
1.8	Les pistes de stratégies mobilisatrices.....	56
1.9	Le travailleur au centre des préoccupations du gestionnaire.....	57

1.9.1	La présence de personnel-clé.....	58
1.9.1.1	Le personnel stratégique	60
1.9.1.2	Le personnel à haut potentiel.....	60
1.9.1.3	Le personnel hautement performant	61
1.10	Les moyens pour favoriser la rétention du personnel.....	62
1.11	Les étapes du développement d'un plan stratégique de rétention du personnel	63
1.12	Résumé des concepts étudiés.....	64
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE, MODÈLE, ET QUESTION DE RECHERCHE.....		66
2.1	La problématique de la recherche	66
2.1.1	Le modèle théorique de recherche	68
2.1.2	La question de recherche et les hypothèses	70
	1 ^{er} volet d'hypothèses	71
	2 ^e volet d'hypothèses	74
	3 ^e volet d'hypothèses	75
2.2	L'intérêt de la recherche	78
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE ET PROCEDURES DE RECHERCHE		80
3.1	Stratégie de recherche.....	80
3.2	La mesure des variables.....	81
3.2.1	Variables indépendantes – caractéristiques individuelles	81
3.2.1.1	Caractéristiques sociodémographiques.....	81
3.2.1.2	Facteurs professionnels	82
3.2.1.3	Importance du travail dans la vie.....	83
3.2.1.4	Les attentes.....	84
3.2.2	Variables indépendantes – caractéristiques organisationnelles.....	85
3.2.2.1	Le contexte organisationnel	85
3.2.2.2	Les possibilités de réalisation des attentes	89
3.2.3	Variable médiatrice – l'engagement organisationnel	90
3.2.4	Variable dépendante – la performance organisationnelle	91
3.2.4.1	Dimension objective :	91
3.2.4.2	Dimension subjective.....	93
3.2.4.2.1	Salariés	93

3.2.4.2.2	Dirigeants.....	94
3.3	L'outil de recherche : le questionnaire	95
3.4	La population à l'étude	97
3.5	Le modèle d'analyse.....	98
3.6	Les techniques d'analyse	100
3.6.1	Présentation des statistiques descriptives.....	101
3.6.2	Les analyses factorielles	101
3.6.3	Vérification du modèle théorique	102
3.6.3.1	Modèle structurel	105
3.6.4	Les considérations éthiques	105
CHAPITRE 4 : LES RESULTATS NATURE ET FACTEURS EXPLICATIFS		
	DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	107
4.1	Taux de réponse et représentativité des répondants.....	107
4.2	Les statistiques descriptives.....	109
4.2.1	Variable indépendante : caractéristiques individuelles	109
4.2.1.1	Les facteurs sociodémographiques	109
4.2.1.2	Les facteurs professionnels.....	110
4.2.1.3	Importance du travail dans la vie.....	112
4.2.1.4	Attentes	114
4.2.2	Variable indépendante : caractéristiques organisationnelles.....	118
4.2.2.1	Les possibilités de réalisation des attentes	119
4.2.2.2	Le contexte organisationnel	124
4.2.2.3	Variables qualitatives.....	135
4.2.3	Variable médiatrice : l'engagement organisationnel	135
4.2.3.1	Dimension affective	136
4.2.3.2	Dimension raisonnée	137
4.2.3.3	Dimension morale.....	138
4.2.4	Variable dépendante: la performance organisationnelle	139
4.2.4.1	Dimension objective	140
4.2.4.2	Dimension subjective.....	141
4.3	Vérification du modèle théorique.....	142
4.3.1	Épuration du modèle : variables éliminées	142
4.3.2	Vérification des indices de corrélation et de multicollinéarité	146

4.3.3	Les résultats des analyses en régressions multiples	148
4.3.3.1	Caractéristiques individuelles et organisationnelles / performance organisationnelle	148
4.3.3.2	Vérification du premier volet d'hypothèses (2 hypothèses)	151
4.3.3.2.1	Caractéristiques individuelles et organisationnelles/engagement.....	154
4.3.3.2.2	Caractéristiques individuelles	154
4.3.3.2.3	Caractéristiques organisationnelles	158
4.3.3.3	Vérification du deuxième volet d'hypothèses (2 hypothèses)	163
4.3.3.4	Engagement organisationnel/performance organisationnelle	167
4.3.3.5	Vérification du troisième volet d'hypothèses (1 hypothèse)	169
4.3.3.6	Réponse à la question de recherche.....	170
CHAPITRE 5 : DISCUSSION		171
5.1	La performance organisationnelle	173
5.2	La performance: une question de contexte.....	175
5.2.1	L'influence du profil des individus.....	176
5.2.2	L'influence du contexte organisationnel	179
5.3	Les caractéristiques organisationnelles sur les deux niveaux de variables dépendantes	184
5.4	L'importance de considérer l'engagement dans l'explication de la performance organisationnelle	186
CONCLUSION		189
	Comment favoriser l'engagement et la performance organisationnelle?	190
	Élaboration d'une stratégie mobilisatrice formelle	191
	Élaboration d'une stratégie mobilisatrice informelle	192
	Limites de la recherche et pistes futures	195
Bibliographie		198
Annexe A	201
Annexe B	203
Annexe C	204
Annexe D	212

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 : Échelles de mesure du revenu personnel.....	82
Tableau 3.2 : Échelles de mesure de l'ancienneté sur le marché du travail.....	83
Tableau 3.3 : Échelles de mesure de l'ancienneté chez l'employeur actuel.....	83
Tableau 3.4 : Échelles de mesure de l'ancienneté dans le poste actuel.....	83
Tableau 3.5 : Échelles d'affirmation sur l'importance du travail.....	84
Tableau 3.6 : Vingt-huit pratiques de gestion soumises à l'évaluation des répondants	85
Tableau 3.7 : Échelles de mesure du nombre d'employés dans l'organisation.....	86
Tableau 3.8 : Échelles de mesure de l'âge de l'organisation.....	86
Tableau 3.9 : Échelles de mesure du niveau de croissance.....	86
Tableau 3.10 : Échelles de mesure du niveau d'ouverture du marché.....	86
Tableau 3.11 : Échelles d'affirmation sur les changements organisationnels	87
Tableau 3.12 : Échelles d'affirmation sur les changements organisationnels.....	87
Tableau 3.13 : Échelles d'affirmation sur le partage d'information.....	88
Tableau 3.14 : Échelles d'affirmation du personnel-clé.....	88
Tableau 3.15 : Échelles de mesure du personnel clé.....	89
Tableau 3.16 : Vingt-huit pratiques de gestion soumises à l'évaluation des cadres.....	90
Tableau 3.17 : Échelles de mesure de l'engagement organisationnel.....	91
Tableau 3.18 : Échelles de mesure de la marge bénéficiaire nette.....	92
Tableau 3.19 : Échelles de mesure de proportion de dépenses liées à la GRH.....	92
Tableau 3.20 : Échelles de mesure du coût de remplacement moyen d'un employé (%).....	92
Tableau 3.21 : Échelles de mesure du taux d'absentéisme.....	93
Tableau 3.22 : Échelles de mesure du coût de remplacement moyen d'un employé (\$).....	93
Tableau 3.23 : Échelles de mesure du temps supplémentaire.....	93
Tableau 4.1: Taux de réponse selon l'organisation.....	108
Tableau 4.2: Distribution de l'âge des répondants.....	110
Tableau 4.3: Sexe des répondants.....	110
Tableau 4.4: Niveau de scolarité le plus élevé obtenu.....	110
Tableau 4.5: Revenu personnel (brut).....	111
Tableau 4.6: Ancienneté sur le marché du travail.....	111
Tableau 4.7: Ancienneté pour l'employeur actuel.....	112
Tableau 4.8: Ancienneté dans le poste actuel.....	112
Tableau 4.9: Importance du travail dans la vie.....	113
Tableau 4.10: Attentes des salariés.....	115
Tableau 4.11: Attentes : Climat de travail.....	116
Tableau 4.12: Attentes : Développement personnel.....	116
Tableau 4.13: Attentes : Autonomie dans le travail.....	117
Tableau 4.14: Attentes : Reconnaissance non monétaire.....	117
Tableau 4.15: Attentes : Rémunération au rendement.....	118

Tableau 4.16 : Attentes : Évaluation et rétroaction.....	118
Tableau 4.17 : Perception quant à la possibilité de réalisation des attentes.....	119
Tableau 4.18 : Présence : Climat de travail.....	120
Tableau 4.19: Présence : Développement personnel.....	121
Tableau 4.20: Présence : Autonomie dans le travail.....	122
Tableau 4.21: Présence : Reconnaissance non monétaire.....	122
Tableau 4.22: Présence : Rémunération au rendement.....	123
Tableau 4.23: Présence : Évaluation et rétroaction.....	123
Tableau 4.24: Comparaison des attentes avec la possibilité de réalisation des attentes.....	124
Tableau 4.25: Nombre d'employés présents dans l'organisation.....	124
Tableau 4.26: Temps en affaires.....	125
Tableau 4.27: Niveau d'ouverture du marché.....	125
Tableau 4.28: Perception des changements organisationnels.....	126
Tableau 4.29: Responsabilisation et aplanissement structurel.....	127
Tableau 4.30: Salarié : Style de gestion du supérieur immédiat.....	128
Tableau 4.31: Présence de jeux politiques.....	128
Tableau 4.32: Justice interactionnelle.....	129
Tableau 4.33: Présence de personnel-clé dans l'organisation.....	130
Tableau 4.34: Statistiques selon le modèle de Nadeau (1999).....	132
Tableau 4.35: Présence de personnel stratégique.....	133
Tableau 4.36: Présence de personnel à haut potentiel.....	134
Tableau 4.37: Échelle de Meyer et Allen (1997).....	136
Tableau 4.38: Engagement organisationnel : Dimension affective.....	137
Tableau 4.39: Engagement organisationnel : Dimension raisonnée.....	138
Tableau 4.40: Engagement organisationnel : Dimension morale.....	139
Tableau 4.41: Évaluation de la performance organisationnelle : Dimension objective.....	140
Tableau 4.42: Écart des moyennes pondérées de la performance organisationnelle objective.....	140
Tableau 4.43: Évaluation de la performance organisationnelle : Dimension subjective.....	141
Tableau 4.44: Écart des moyennes pondérées de la performance organisationnelle.....	141
Tableau 4.45: Variables indépendantes complètement éliminées du modèle a priori en fonction des techniques d'épuration utilisant la méthode « Élimination à rebours ».....	144
Tableau 4.46: Variables indépendantes partiellement éliminées du modèle a priori en fonction des techniques d'épuration utilisant la méthode « Élimination à rebours ».....	144
Tableau 4.47: Indices de régression des caractéristiques individuelles sur la performance organisationnelle.....	149
Tableau 4.48: Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur la performance organisationnelle.....	150

Tableau 4.49: Indices de régression des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur la performance organisationnelle.....	151
Tableau 4.50: Indices de régression des caractéristiques individuelles sur l'engagement organisationnel	156
Tableau 4.51: Indices de régression des caractéristiques individuelles sur l'engagement organisationnel significatives.....	156
Tableau 4.52: Indices de régression des caractéristiques individuelles sur l'engagement organisationnel.....	157
Tableau 4.53: Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel.....	160
Tableau 4.54: Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement significatives.....	161
Tableau 4.55: Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement.....	162
Tableau 4.56: Résumé des indices de régression des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur l'engagement.....	166
Tableau 4.57: Indices de régression de l'engagement organisationnel sur la performance organisationnelle.....	168
Tableau 4.58: Indices de régression des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur la performance organisationnelle médiatisé par l'engagement significatives.....	169
Tableau 4.59: Indices de régression du modèle médiatisé par l'engagement organisationnel.....	169
Tableau 5.1: Influence des caractéristiques individuelles sur l'engagement organisationnel.....	179
Tableau 5.2: Influence des caractéristiques organisationnelles sur la performance organisationnelle.....	180
Tableau 5.3: Influence des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel.....	182
Tableau 5.4: Influence des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel.....	183
Tableau 5.5: Influence des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement et la performance organisationnelle.....	185
Tableau 5.6: Influence des caractéristiques individuelles et organisationnelles qui maximisent la performance.....	186
Tableau 5.7: Influence des caractéristiques individuelles sur l'engagement affectif et la performance organisationnelle.....	187

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Modèle théorique de recherche	69
Figure 3.1 : Modèle d'analyse.....	100
Figure 3.2: Cheminement critique des analyses.....	103
Figure 4.1 Illustration d'un modèle médiatisé.....	167

LISTE DES ANNEXES

Annexe A: Lien entre les variables.....	203
Annexe B: Indice de colinéarité entre les variables.....	205
Annexe C: Questionnaire destiné aux employeurs.....	206
Annexe D: Questionnaire destiné aux employés.....	214

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACP: Analyse en composantes principales

DEC: Diplôme d'études collégiales

E.O. Engagement organisationnel

Excel: Tableur de la suite Office

GRH: Gestion des ressources humaines

RH: Ressources humaines

SPSS: Logiciel ayant servi à l'analyse de données

VIF: Variance inflation factor

REMERCIEMENTS

Ce projet de maîtrise n'aurait pu trouver sa conclusion sans la collaboration d'un certain nombre de personnes que je me dois de remercier. C'est pourquoi je voudrais saisir cette occasion pour exprimer ma sincère appréciation à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Les premiers remerciements vont à monsieur Jean-Maurice Trudel qui m'a dirigé tout au long de ce processus de recherche. Sa grande disponibilité et ses précieux conseils m'ont permis de poursuivre les objectifs de mon travail et progresser lors des moments où je ne savais plus comment poursuivre le processus. Il a su me fournir les lignes directrice et m'encourager lors des moments plus difficiles de la recherche, par exemple lors des difficultés rencontrées pour la collecte des données. J'aimerais également signaler son travail de correction et de révision à toutes les étapes de réalisation de ce document qui m'on permis de garder le cap. Sans cette précieuse collaboration continue, j'aurais difficilement pu mener à terme ce travail et le présenter dans des délais raisonnables. Mes remerciements vont également à l'endroit de Mme France St-Hilaire et M. Louis Côté qui ont accepté d'être membres du jury en procédant à la lecture de ce texte.

Mes remerciements vont aussi à la direction des ressources humaines des organisations sondées qui ont fait preuve d'ouverture en acceptant de participer à une telle étude dans un contexte économique difficile. Il aurait été difficile de réaliser cette étude sans leur intermédiaire et implication active. Je remercie également chaleureusement et personnellement les trente-trois répondants salariés et cadres qui ont accepté de prendre de leur précieux temps afin de répondre à l'imposant questionnaire enquête qui leur avait été acheminé.

À mon père Yves et mon frère Cédric, qui m'ont encouragé et soutenu au cours de ce long et parfois difficile processus, je dois un grand merci. Vous avez su être présents lorsque j'en ressentais le besoin et m'avez aidé dans le cheminement vers la réussite.

INTRODUCTION

Durant les dernières années, les organisations ont eu à subir de nombreux changements. Qu'il s'agisse de déréglementation des marchés, d'une intensification de la concurrence mondiale (la Chine par exemple), du relèvement des exigences de la clientèle, de la récession qui a eu lieu en 2008 - 2009, les entreprises ont eu à s'adapter dans leur marché pour survivre. Certaines ont procédé à des mesures de rationalisation des activités (coupures, attrition, réduction des coûts salariaux, etc.) et d'autres, ont tenté d'autres moyens tels que l'augmentation de la flexibilité (Tremblay, 2002). Ces différents moyens permettent de réduire les coûts à court terme, mais ne permettent pas nécessairement à l'organisation de se développer davantage dans son marché. Existerait-il d'autres moyens qui assureraient la performance organisationnelle tout en tentant d'éviter les mesures de rationalisations?

Cette étude s'intéresse en particulier aux différentes méthodes utilisées en gestion des ressources humaines pour favoriser l'engagement organisationnel ainsi que la performance de l'entreprise dans son marché. Plus précisément, nous avons choisi de voir à quel point l'engagement envers l'organisation des salariés peut avoir un impact sur la performance de l'entreprise.

Comme les salariés sont de plus en plus considérés comme une valeur ajoutée en entreprise et dans un contexte où il est de plus en plus difficile d'embaucher des employés (avec les retraites massives des baby-boomers qui commenceront sous peu ainsi que les mesures de rationalisations effectuées par le passé, les employés se font plus rares dans le secteur manufacturier). Les entreprises doivent donc relever le défi de créer un contexte favorable à l'introduction et au maintien de l'engagement de leurs salariés s'ils désirent détenir un avantage concurrentiel. Plus précisément, l'employé-clé pourrait devenir le point d'ancrage à l'engagement des autres salariés envers l'organisation. L'insatisfaction généralisée d'un mauvais contexte organisationnel peut alimenter la méfiance, renforcer l'individualisme, et

favoriser les comportements de retrait, ce qui signifie souvent un désengagement organisationnel (Paillé, 2003). C'est pourquoi le phénomène d'engagement organisationnel est devenu une préoccupation importante des chercheurs depuis plusieurs années. Le plus, les organisations y démontrent un intérêt grandissant puisqu'ils y voient un moyen de favoriser la performance organisationnelle (Mathieu et Zajac ,1990; Meyer et Allen, 1997; Paillé, 2004; Trudel, 2005).

L'objectif général de notre recherche consiste à identifier et comprendre comment l'engagement envers l'organisation peut expliquer le niveau de performance des salariés. Nous nous basons sur les études qui ont tenté d'expliquer la variation de la performance à travers les antécédents individuels, organisationnels, ainsi que le niveau d'engagement des salariés (Mathieu et Zajac, 1990). De plus, nous appuyons notre recherche sur l'étude de l'engagement organisationnel identifiant les caractéristiques individuelles, organisationnelles, les attentes ainsi que les possibilités de réalisation des attentes comme antécédents à celui-ci (Trudel, 2005).

C'est à partir d'un questionnaire administré aux salariés d'entreprises du secteur manufacturier en Estrie que nous avons pu identifier leur niveau d'engagement envers l'organisation. Celui-ci a été regroupé en trois catégories comme le modèle élaboré par Meyer et Allen (1991; 1997) l'indique. Ce même questionnaire sondait les employés sur leur perception de performance ainsi que divers antécédents à l'engagement ainsi que sur leur performance individuelle. Un second questionnaire a été envoyé aux cadres des organisations sondées afin de mesurer la performance dans un niveau plus objectif ainsi que pour déterminer le contexte dans lequel l'organisation évoluait (pratiques de gestion des ressources humaines en place, présence de personnel-clé, modes de gestion, etc.).

Nous pensons être en mesure d'apporter une contribution à la fois originale, pertinente et d'actualité à l'étude de la performance organisationnelle. D'abord, le fait d'étudier celle-ci à l'aide d'un modèle médiatisé par l'engagement organisationnel élaboré par Meyer et Allen (1997) est en soi une approche nouvelle, mais nous ajoutons également un concept émergent dans la littérature scientifique soit celui du personnel-clé. Ce concept commence à être

largement discuté dans la presse affaires mais est peu présent dans la littérature scientifique. Nous utilisons le modèle exploratoire élaboré par Nadeau (1999) et repris par Cardinal (2006) qui scinde le concept en trois dimensions (haut potentiel, hautement performant et stratégique). Les études antérieures s'attardent généralement à étudier l'engagement organisationnel en fonction des caractéristiques individuelles et organisationnelles ou encore en fonction des attentes et des possibilités de réalisation de celles-ci (Mottaz, 1988; Olivier, 1990; Zeffane, 1994; Saba, 1998; v. Trudel, 2005). La performance est souvent citée comme découlant de l'engagement. Nous avons opté pour l'étude de la performance à travers un modèle intégré. Ainsi, notre recherche préconise que les caractéristiques individuelles (incluant les attentes) et organisationnelles (incluant les possibilités de réalisation des attentes et la présence de personnel-clé), largement utilisées comme des déterminants de la performance organisationnelle, soient susceptibles de mieux l'expliquer la performance à travers l'examen de leur influence sur le niveau d'engagement organisationnel dans ses trois dimensions (v. Meyer et Allen, 1997). Un tel modèle a été partiellement exploré par Steers (1977), mais n'incluait pas la présence de personnel-clé et n'évaluait pas l'engagement selon les dimensions élaborées par Meyer et Allen (1991;1997).

Cette façon d'étudier la performance organisationnelle favorise une meilleure compréhension de l'engagement des salariés dans le contexte manufacturier au Québec. Le niveau d'engagement des salariés favorise-t-il la performance tel que la littérature d'affaires semble l'indiquer par l'avantage compétitif attribué à la main-d'œuvre? Notre modèle prévoit cerner le niveau d'engagement affectif, moral et raisonné et ensuite identifier ses déterminants. Il est déjà acquis que certaines caractéristiques organisationnelles telles que les possibilités de réalisation des attentes influenceront le niveau d'engagement des salariés. L'étude de celui-ci nous permettra ensuite d'identifier les caractéristiques qui seront le plus en mesure de favoriser la performance organisationnelle.

Cette recherche porte essentiellement sur les salariés en entreprise, mais une partie est également accordée aux cadres quant à l'identification des pratiques en place. L'inclusion des groupes de salariés et de cadres est peu étudiée dans les recherches antérieures; certaines études s'adressent uniquement aux cadres, d'autres aux salariés. Nous proposons d'aborder le

traitement des données à l'aide d'une technique en régression linéaire à deux niveaux qui tient compte de la variable médiatrice du modèle.

Dans les pages qui suivent, nous présentons d'abord le cadre théorique ayant servi de point d'ancrage à notre problématique. La revue de littérature présentée au premier chapitre couvre les aspects importants pour la compréhension de la performance organisationnelle. Tout d'abord, la performance organisationnelle y est présentée comme une caractéristique à atteindre pour assurer la survie d'une organisation. Ensuite, l'engagement organisationnel y est présenté comme une caractéristique majeure pour maintenir une organisation performante. Nous incluons également différentes approches afin de déterminer l'engagement soit les caractéristiques individuelles et organisationnelles. Nous traitons par la suite des conséquences de la mobilisation des salariés sur la performance. Puis, les stratégies mobilisatrices que différentes entreprises utilisent sont présentées afin d'obtenir des exemples concrets de moyens à leur disposition pour favoriser la mobilisation. Enfin, nous introduisons la présence de personnel-clé en tant que moyen de rétention du personnel et comme moyen d'assurer la performance de l'organisation.

Dans le second chapitre, la problématique de la recherche est décrite en termes de modèle conceptuel, question de recherche et principales hypothèses soulevées ainsi que les justifications sur lesquelles elles reposent. Nous y introduisons le modèle de recherche qui fait de l'engagement organisationnel l'élément-clé dans l'atteinte de la performance. Nous terminons ce chapitre avec des commentaires généraux sur l'intérêt que revêt une telle recherche.

Dans le troisième chapitre, nous présentons l'aspect méthodologique, en faisant ressortir les différentes échelles de mesure utilisées pour délimiter les variables à l'étude. Le questionnaire de recherche ainsi qu'une présentation du profil de la population à l'étude sont également abordés. Une dernière partie du chapitre est allouée à la présentation du modèle d'analyse et aux techniques d'analyse en régression linéaire susceptibles de faire ressortir les nuances des relations entre les multiples variables à l'étude. Enfin, nous terminons ce chapitre avec les considérations éthiques.

Le quatrième chapitre élabore de façon détaillée les résultats de la recherche à travers la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats. Ce chapitre se divise en trois grandes parties. La première partie indique la représentativité des répondants par rapport à la population interrogée par un questionnaire. La seconde partie traite des résultats descriptifs soit la nature des facteurs explicatifs de la performance organisationnelle. Toutes les statistiques jugées d'intérêt pour l'étude y sont présentées. Nous y retrouvons donc les résultats descriptifs des vingt-quatre variables indépendantes se subdivisant en caractéristiques individuelles et organisationnelles, des trois variables médiatrices soit la dimension, affective, morale et raisonnée, ainsi que les deux variables dépendantes (performance organisationnelle objective et subjective).

La troisième partie du chapitre s'intéresse aux résultats extraits des régressions linéaires impliquant les différentes variables à l'étude. Nous commençons par une présentation des techniques utilisées pour l'épuration du modèle afin de ne retenir que les variables les plus significatives, ainsi que des explications sur les indices de corrélation et de multicolinéarité des variables. Par la suite, nous procédons à la vérification des interrelations entre les variables à l'aide de statistiques bivariées et multivariées afin de vérifier nos cinq hypothèses à l'étude. Nous terminons avec la comparaison des résultats entre le modèle médiatisé et le modèle à effets directs afin de pouvoir répondre à notre question de recherche.

Enfin, le chapitre cinq est une discussion des résultats de la recherche. Après avoir abordé les principaux résultats liés aux variables à l'étude, nous élaborons sur la question de recherche posée en début de travail de même que sur la présentation d'un modèle explicatif de la performance organisationnelle. Nous terminons avec une conclusion qui fait état d'une série de points saillants issus de notre réflexion sur les résultats de l'étude de la performance ainsi que des pistes de futures recherches et des commentaires ayant trait aux limites inhérentes à notre recherche.

CHAPITRE 1 : LE CADRE THEORIQUE:

LE NIVEAU DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Notre recherche s'intéressant particulièrement à la performance organisationnelle dans le contexte manufacturier au Québec, nous consacrons le premier chapitre aux notions qui constituent les fondements de l'étude.

1.1 La performance organisationnelle

Selon Voyer (2006), le concept de performance consiste à remplir la mission organisationnelle en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir. Il consiste également à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles reliées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus. Selon Morin et coll. (1994), la performance organisationnelle s'apparente au concept d'efficacité organisationnelle. Selon la conception intégrée de l'efficacité organisationnelle des auteurs, il s'agit d'un jugement qu'on pose sur la performance d'une organisation, ce jugement étant fondé sur le système de valeurs des évaluateurs (Pfeffer et Salancik, 1978; Cummings et Berger, 1980; Seashore, 1983; Quinn et Rohrbaugh, 1983; Zammuno, 1984; et Scott, 1987; v. Morin et coll., 1994). Cette définition suppose l'existence d'un ensemble de critères qui servent à faire de tels jugements et dont l'importance varie selon les différentes perspectives des multiples constituants. Morin et coll. (1994) définissent alors l'efficacité organisationnelle comme étant un jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits, les résultats, les effets de l'organisation ou ses processus. Les auteurs se basent sur quatre courants présents dans la littérature pour mesurer la performance de l'organisation soit l'efficacité économique, le courant social, l'approche systémique, ainsi que la perspective politique.

Le premier courant de pensée qu'est l'efficience économique a trait à la productivité, à la qualité, à la production, à l'efficience, aux profits, ainsi qu'à la croissance de l'organisation (Morin et coll., 1994). Il s'agit en fait de l'échange des ressources que l'organisation emploie (Seashore et Yutchman, 1967; Katz et Kahn, 1978; v. Morin et coll., 1994). Le courant social, quant à lui, relève principalement de la structure des relations entre les individus et les groupes constituants de l'organisation. Il s'agit en fait de la cohésion sociale (Barnard, 1950; McGregor, 1960; Likert, 1961; Van de Ven et Morgan, 1980; ainsi que Quinn, 1988; v. Morin et coll., 1994). L'approche systémique met plutôt l'accent sur les facteurs importants pour la pérennité de l'organisation soit l'adaptation à l'environnement et le maintien d'un écart favorable à l'organisation entre les intrants et les extrants (Bakke, 1950; Von Bertalanffy, 1956; Emery et Trist, 1960; J.D. Thompson, 1967; Katz et Kahn, 1978; v. Morin et coll., 1994). Finalement, l'approche politique concerne les relations entretenues par l'organisation avec les constituants externes afin de gagner leur faveur et leur appui (Hirschman, 1970; Pfeffer et Salancik, 1978; Nord, 1983; v. Morin et coll., 1994).

Ces quatre perspectives donnent une définition théorique de la performance organisationnelle. Nous abordons maintenant les mesures de la performance afin de poursuivre avec des notions plus précises et directement applicables à l'entreprise pour déterminer sa performance organisationnelle.

1.1.1 La mesure de la performance

La performance organisationnelle est mesurée par différents facteurs. Parmi ceux-ci se trouve l'avis des superviseurs et autres acteurs de l'entreprise. Selon la littérature existante, nous avons répertorié deux types de mesure de la performance organisationnelle soit a) la perception subjective des individus (cadres et/ou employés) et b) les rapports de gestion qui nous donnent les résultats chiffrés des différentes mesures utilisées (résultats objectifs).

1.1.1.1 La perception de performance organisationnelle (mesure subjective)

Bayad et coll. (2002); v. Arcand et coll. (2004) citent deux exemples de perception de performance organisationnelle. Premièrement, le niveau de satisfaction au travail des employés et en second lieu l'efficacité des ressources humaines; c'est-à-dire la productivité au

travail. Randall (1990) cite quatre facteurs liés à la perception de la performance organisationnelle soit a) l'évaluation du rendement; b) l'évaluation de l'absentéisme du travailleur; c) l'évaluation de sa ponctualité; ainsi que d) l'évaluation du roulement du personnel. L'auteur mesure l'engagement organisationnel par rapport à ces quatre facteurs pour déterminer le point de vue du salarié. La perception des supérieurs hiérarchiques peut également être sondée pour obtenir d'autres points de vue.

1.1.1.2 Les rapports de gestion (mesure objective)

Randall (1990) ainsi que Voyer (1997); v. Voyer (2006) fournissent une foule de critères afin de mesurer la performance organisationnelle avec l'aide des tableaux de bord de gestion. Par exemple, les auteurs citent la marge bénéficiaire nette, le taux d'absentéisme, la ponctualité, le taux de roulement, le coût de remplacement moyen d'un employé, la proportion des employés qui effectuent des heures supplémentaires ou encore la proportion des dépenses liées à la gestion des ressources humaines.

1.1.1.3 Les facteurs d'influence de la performance organisationnelle

Les études portant sur la performance organisationnelle ont généralement fait état d'un certain nombre de déterminants pouvant l'expliquer. Par exemple, Steers (1977) énonce les facteurs individuels, les caractéristiques de l'emploi, ainsi que les expériences en emploi. Cependant, l'auteur n'a pas trouvé de liens significatifs entre le niveau d'engagement et la performance organisationnelle globale. Jalette et Bergeron (2002) démontrent quant à eux que les dimensions du système de pratiques RH entretiennent une relation positive significative avec les indicateurs de productivité, mais aucune relation significative avec la diminution des coûts de production, ainsi qu'une relation positive, mais non significative avec la rentabilité. Les auteurs soutiennent en citant Becker et Gerhart (1996) qu'il ne faut pas penser qu'on influencera substantiellement la performance de l'organisation en changeant ou en implantant une pratique. L'organisation doit jouer sur plusieurs dimensions afin d'implanter des pratiques se renforçant et se complétant mutuellement.

1.2 L'engagement organisationnel

Dans la littérature existante, de nombreuses définitions tentent d'exprimer l'engagement organisationnel. Selon Paillé (2003), il s'agit d'une relation professionnelle entre un salarié et son entreprise. Celui-ci est formé de l'identification du travailleur envers : a) l'organisation; b) les dimensions de l'emploi; c) les sous-groupes évoluant dans l'organisation; d) les groupes externes à l'organisation; ainsi que e) son expérience professionnelle au sein de son employeur actuel. Selon Meyer et Allen (1997), l'engagement organisationnel est un état psychologique qui caractérise les relations d'un individu avec son organisation et qui possède une implication sur sa décision de maintenir son association avec cette organisation.

Dans le cadre de cette recherche et suivant les travaux de Trudel (2005), nous utiliserons les termes mobilisation et engagement organisationnel de façon interchangeable malgré les différenciations évoquées par certains auteurs. Selon notre perception, ces deux concepts semblent très similaires alors nous ne les différencions pas et suivons la voie empruntée par Trudel (2005). En effet, selon l'auteur, l'engagement organisationnel et la mobilisation peuvent être définis comme suit : un employé mobilisé est un employé « engagé » et qui participe (Rondeau et Lemelin, 1991; v. Trudel, 2005). Une personne mobilisée est donc un individu qui s'estime satisfait des différentes facettes de son travail au point de décider de lui-même de tisser un lien affectif avec son organisation et de mettre ses compétences au service de celle-ci (Wils et coll., 1998). Sérieyx (1987); v. Trudel (2005) suggère plutôt qu'un employé engagé est un employé dont les aspirations ont été satisfaites. De leur côté, Kundi et Saleh (1993); v. Trudel (2005) perçoivent l'engagement comme la tendance basée sur les forces cognitives, normatives et affectives de l'individu à faire en sorte de prioriser la promotion et la protection des intérêts de l'organisation par rapport à ses intérêts personnels ou des sous-groupes. Trudel (2005) ajoute que cette définition ne suggère pas que l'individu doit se désengager de ses propres intérêts, mais qu'une certaine priorité devrait être accordée à ceux de l'organisation advenant un conflit entre ses intérêts personnels et ceux de l'organisation.

Ces différentes théories convergent sur le fait que l'engagement organisationnel représente un lien entre l'employé et son organisation. Celui-ci se veut l'identification de l'individu par

rapport à différents facteurs soit l'organisation elle-même, l'emploi occupé, les sous-groupes internes et externes à l'organisation ainsi que les expériences vécues (Paillé, 2003). Ce lien implique une décision de la part du salarié de demeurer ou non pour l'organisation (Meyer et Allen, 1997), car il implique différentes facettes de la satisfaction au travail de l'employé (Trudel, 2005). Ainsi, lorsque les aspirations du salarié sont satisfaites (Sérieyx, 1987; v. Trudel, 2005), les forces cognitives, affectives et normatives pousseront l'individu à favoriser les intérêts de l'organisation (Kundi et Saleh, 1993; v. Trudel, 2005) sans nécessairement se dégager de ses propres intérêts.

L'engagement organisationnel est précurseur de différents comportements chez l'employé. Selon Steers (1977), Angle et Perry (1983); Randall (1990); v. Trudel (2005), il peut être un indicateur de l'absentéisme, des retards, du roulement du personnel ainsi que du rendement de l'organisation. Il est mesurable et possède des qualités psychométriques reconnues (Meyer et Allen, 1997). De plus, il représente une attitude particulièrement recherchée dans le contexte actuel de responsabilisation des employés (Guérin et coll., 1999b; v. Trudel, 2005).

1.2.1 Le modèle de Meyer et Allen

Meyer et Allen (1991; 1997) préconisent une approche tridimensionnelle afin de déterminer le niveau d'engagement organisationnel. Cette approche est généralement reconnue dans la littérature du domaine de recherche. Les trois dimensions de ce modèle sont l'engagement affectif, raisonné et moral. Chacune des dimensions peut être mesurée par une combinaison de facteurs qui indiquent le niveau d'engagement envers l'organisation de l'individu.

1.2.1.1 La dimension affective

Selon Trudel (2005) citant Fabi et coll. (1997), l'engagement affectif représente l'intensité avec laquelle un individu s'identifie à son organisation. L'employé engagé affectivement possède un ferme désir de maintenir son appartenance à l'organisation « want to do so ». L'attachement affectif induirait une relation d'échanges basée sur la confiance, laquelle en retour favoriserait l'acceptation d'obligations non spécifiées ou contractuelles (Tremblay et coll., 2000). Ce type d'engagement représente donc le niveau de loyauté manifesté par l'employé envers son employeur qui le pousse à entreprendre des actions visant à servir l'intérêt général de son

organisation. Les individus engagés sont plus aptes à demeurer avec l'organisation que les employés moins engagés. La différence réside dans la nature de l'état psychologique (Meyer et Allen, 1997). Les individus qui éprouvent un engagement affectif développent une attitude très positive envers l'organisation se reflétant en un désir de contribuer spontanément à son bon fonctionnement (Bentein et coll., 2004). Selon Paillé (2003), l'engagement affectif préserve l'organisation des absences et des départs volontaires. L'organisation qui favorise l'engagement affectif favorise donc la rétention du personnel et la réduction des absences des salariés.

1.2.1.2 La dimension raisonnée

Selon Trudel (2005), l'engagement raisonné représente l'importance attribuée par un individu aux : a) efforts déployés pour l'organisation; b) à la formation acquise et aux compétences nouvelles; et c) aux contributions à des régimes de retraite ou autres qui s'additionnent. L'individu cumule les expériences dans l'entreprise et il a l'impression d'être redevable à celle-ci en fonction des investissements qu'il a effectués en sa faveur « need to do so ». Ce type d'engagement est fondé sur la théorie de l'échange de Becker (1960) (v. Meyer et Allen, 1997) qui énonce que plus un individu a investi dans une organisation (temps, énergie, argent ou autre), plus cette personne perçoit un désavantage à quitter celle-ci et ainsi, plus son engagement sera élevé. Cette notion d'engagement s'adresse davantage aux individus détenant une certaine ancienneté dans l'entreprise. Les facteurs extrinsèques au travail sont souvent liés à la dimension raisonnée de l'engagement organisationnel. Il s'agit par exemple de la reconnaissance, du développement personnel, ainsi que de l'aménagement du travail (Trudel, 2005). Enfin, il existe suffisamment de données empiriques pour soutenir que l'engagement raisonné est lié négativement à la performance au travail (Meyer et coll., 1989; v. Meyer et coll., 1993).

1.2.1.3 La dimension morale

La dimension morale utilisée par Trudel (2005) est celle employée par Kidron (1978) et Dublin et coll. (1975). Cette dimension indique que l'individu travaille non pas simplement pour son intérêt personnel, mais plutôt pour l'organisation et dans l'intérêt de celle-ci. L'approche morale s'apparente à celle de l'engagement affectif, mais s'y distingue puisqu'elle s'explique

davantage par les antécédents sociaux et familiaux de l'individu. Selon Trudel (2005), l'engagement moral est l'attachement à l'organisation dicté par un sentiment de reconnaissance et de devoir envers l'employeur « ought to do so ». Ce sentiment de reconnaissance est indépendant de l'amélioration du statut d'emploi ou du niveau de satisfaction que la firme lui procure au fil des années (Marsh et Mannari, 1977; v. Trudel, 2005). Enfin, la composante morale est plus difficilement cernée et se confond encore avec la composante affective (Trudel, 2005). En effet, selon Meyer et coll. (2002); v. Paillé (2004), l'engagement normatif est un sujet de controverse puisque le degré de corrélation avec la dimension affective est un problème récurrent qui pose encore aujourd'hui de sérieux problèmes.

1.2.2 Les déterminants de l'engagement organisationnel

La littérature abonde de déterminants à l'engagement organisationnel. Actuellement, il existe deux grandes théories permettant d'expliquer l'engagement organisationnel. En premier lieu, les caractéristiques individuelles représentent les facteurs sociodémographiques, professionnels, psychoaffectifs et cognitifs (Angle et Perry, 1983; Chelte et Tausky, 1986; Mottaz, 1988; Mathieu et Zajac, 1990; Fabi et coll., 1997; v. Trudel, 2005). Ensuite, l'approche utilisée par Steers (1977); Steven et coll. (1978); Angle et Perry (1983); Reichers (1985); v. Trudel (2005) soutient que les caractéristiques organisationnelles jouent un rôle dans la gestion des stratégies de mobilisation. Enfin, une nouvelle approche amenée par Trudel (2005) tente d'expliquer l'engagement organisationnel par les attentes des cadres et la possibilité de réalisation de ces attentes s'ajoutant aux caractéristiques individuelles et organisationnelles.

Pour sa part, Paillé (2003) soutient que l'engagement organisationnel est expliqué par quatre sous-facteurs soit la responsabilisation, l'épuisement du travailleur, la clarté du rôle ainsi que les relations entre les travailleurs et l'organisation. Il s'agit donc d'une approche similaire puisqu'elle vise des facteurs individuels et organisationnels.

1.3 Approche #1 : Les caractéristiques individuelles

La documentation portant sur notre sujet d'étude contient un grand nombre de caractéristiques individuelles qui influencent celui-ci. Les résultats rapportés ne vont pas tous dans le même sens et font parfois l'objet d'interprétations contradictoires (Fabi et coll., 1997; v. Trudel, 2005). Différents auteurs ont trouvé que les caractéristiques individuelles constituent un déterminant important de l'engagement organisationnel. Mathieu et Zajac (1990) n'ont pas trouvé d'influence directe entre les variables individuelles et l'engagement organisationnel. Cependant, ils recommandent aux futurs chercheurs d'explorer complètement le rôle de celles-ci en tant que variables modératrices. Ils suggèrent cette procédure puisque les facteurs individuels peuvent influencer les perceptions des salariés face à leur milieu de travail ainsi que leur réaction quant aux décisions des dirigeants de l'entreprise. Lors de leur étude en 1997, Meyer et Allen ont vérifié les propos de Mathieu et Zajac (1990) concernant le rôle modérateur des caractéristiques individuelles sur l'engagement organisationnel. Les auteurs sont arrivés à la conclusion que les caractéristiques individuelles modèrent la force de la relation entre l'expérience au travail et l'engagement affectif. Nadeau (1999) nous indique pour sa part que les facteurs liés à l'individu sont l'une des grandes causes de départ des employés. Il est donc important de les prendre en considération lors de l'embauche des nouveaux salariés.

Dans le cadre de cette analyse des caractéristiques individuelles, la terminologie employée par Trudel (2005) sera utilisée. Elle divise les caractéristiques individuelles en trois sous-facteurs soit a) les facteurs sociodémographiques; b) les facteurs professionnels; ainsi que c) les facteurs psychoaffectifs et cognitifs. L'auteur ajoute que l'intérêt de présenter les caractéristiques individuelles séparément des caractéristiques organisationnelles découle du fait que les premières sont reconnues comme ayant des liens importants avec les attentes des individus, alors que les caractéristiques organisationnelles possèdent des liens avec la possibilité de réalisation de ces attentes.

1.3.1 Les facteurs sociodémographiques

Parmi les facteurs sociodémographiques à l'étude, la littérature cite des variables telles que l'âge, le niveau de scolarité, le sexe, le statut marital et le nombre de personnes à charge. Même si les relations entre les caractéristiques sociodémographiques et l'engagement organisationnel n'ont pas toujours donné des résultats corrélacionnels très élevés, leur importance ne peut pour autant être arbitrairement escamotée (Fabi et coll., 1997; v. Trudel, 2005). Paillé (2003, 2004) indique que ces variables n'agissent que faiblement sur l'engagement organisationnel dans ses composantes affectives et continues. Trudel (2005) soutient cependant qu'il y a suffisamment de résultats significatifs fournis par les études pour soutenir la thèse selon laquelle l'engagement organisationnel augmente avec l'âge. Antérieurement, Mathieu et Zajac (1990) soutenaient qu'en raison d'une présence systématique dans un grand nombre de publications, l'âge semble ainsi constituer un bon indicateur de la force et de l'amplitude de la relation entretenue avec son organisation. Thévenet (1992); v. Paillé (2003) émet l'hypothèse que l'âge accroît pour un salarié la difficulté de trouver des opportunités en dehors de son organisation. En conséquence, les personnes seraient poussées à investir dans leur entreprise actuelle. Finalement, Guérin et coll. (1996); v. Paillé (2003) ont confirmé le haut degré d'engagement organisationnel des salariés de plus de cinquante ans lorsque ceux-ci font le choix de rester dans l'organisation en ignorant les dispositifs de retraite anticipée et en montrant par exemple de l'intérêt pour des missions d'accompagnement de jeunes salariés.

Quant aux différences attribuables au sexe, les résultats empiriques obtenus divergent considérablement. Certaines recherches démontrent que le sexe n'influence aucune forme d'engagement organisationnel (Mottaz, 1986; Morrow, 1993; v. Paillé, 2003; Trudel, 2005). De leur côté, Mathieu et Zajac (1990) suggèrent que les femmes sont plus engagées envers l'organisation que les hommes. Meyer (1997); v. Paillé (2003) admet que la variable sexe présente des corrélacions généralement fortes. Finalement, Aven et coll. (1993); v. Paillé (2003) soutiennent que le degré d'engagement des hommes est en moyenne plus élevé que celui des femmes. Étant donné la divergence des résultats, le contexte dans lequel l'entreprise évolue semble influencer davantage que la différence entre les sexes des individus.

Concernant le niveau de scolarité, Trudel (2005) n'a trouvé aucune influence sur les différents niveaux d'engagement organisationnel. Cependant, la plupart des études empiriques soutiennent que le niveau de scolarité possède une relation négative avec l'engagement organisationnel (Mowday et coll., 1982; v. Trudel, 2005; Mathieu et Zajac, 1990; Thévenet, 1992; v. Paillé, 2003). Par exemple Mowday et coll. (1982); v. Trudel (2005) soutiennent que la relation négative entre le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel peut être expliquée par le fait qu'un individu plus scolarisé possède des attentes plus élevées et un plus grand nombre d'opportunités d'emploi. Alors, ces individus seraient moins enclins à demeurer dans l'organisation pour une durée prolongée. Thévenet (1992); v. Paillé (2003) poursuit dans le même sens en ajoutant que les employés dont les attentes ne sont pas comblées ont tendance à se désinvestir de leur emploi pour rechercher des alternatives en cohérence avec leurs exigences.

1.3.2 Les facteurs professionnels

Selon la théorie de la motivation de Herzberg (1966); v. Trudel (2005), un individu serait motivé par des facteurs intrinsèques au travail; c'est-à-dire des facteurs liés au plaisir ressenti dans l'accomplissement de la tâche, ainsi qu'à des facteurs extrinsèques qui réfèrent davantage aux conditions de travail, au salaire ainsi qu'aux avantages sociaux. En ce sens, nombre de facteurs sont considérés comme des déterminants de l'engagement organisationnel (Paillé, 2003; Trudel, 2005).

Parmi les facteurs professionnels à considérer, des recherches empiriques ont démontré qu'un salaire élevé montre que l'organisation apprécie l'individu; ce qui peut se traduire par un niveau d'engagement plus élevé (Steers, 1977). Cependant, d'autres recherches ont démontré que le niveau salarial est un déterminant de moindre importance de l'engagement organisationnel (Mottaz, 1988; Rondeau et Lemelin, 1991; v. Trudel, 2005). Concernant le statut d'emploi, plus particulièrement la précarité de l'emploi, Winefield et coll. (1991); v. Trudel (2005) suggèrent qu'il influencerait la perception des possibilités de réalisation des attentes.

D'autres facteurs professionnels à considérer concernent davantage l'ancienneté sur le marché du travail, chez l'employeur actuel et dans le poste actuel. Premièrement, l'ancienneté sur le marché du travail est étroitement liée à l'âge de l'individu puisque généralement, plus celui-ci est âgé, plus il possédera d'ancienneté sur le marché du travail. Concernant l'ancienneté chez l'employeur actuel et dans son poste, différents résultats empiriques sont énoncés. Par exemple, Morrow (1993); v. Paillé (2003) nous indique que la variable apparaît particulièrement instable lorsqu'elle est confrontée à l'engagement organisationnel. Paillé (2003) suggère que le pouvoir prédictif de l'ancienneté soit étroitement dépendant du contexte de l'étude. Ritzer et Trice (1969); Aranya et coll. (1986); Caldwell et coll. (1990); Cohen (1992); v. Paillé (2003) suggèrent plutôt que la relation est inexistante. Finalement, Dunham et coll. (1994); Hackett et coll. (1994); v. Paillé (2003) suggèrent que l'ancienneté montre une relation significative sur la dimension raisonnée de l'engagement organisationnel. Trudel (2005) citant Steers (1977) et Angle et Perry (1983) soutient que le nombre élevé d'années de service au sein d'une même organisation réduit la mobilité organisationnelle de l'individu étant donné que l'expérience acquise au sein d'une organisation n'a pas nécessairement la même utilité dans une autre organisation.

1.3.3 Les facteurs psychoaffectifs et cognitifs

Dans un autre ordre d'idée, l'individu doit être motivé pour apprécier une organisation, un emploi ou encore une relation d'échange. Vermot-Gaud (1993) souligne que la motivation naît de l'interaction entre une personne et son environnement. L'auteur soutient que la motivation est l'élément essentiel de la relation salarié/entreprise. Consciemment ou non, un individu agit toujours pour obtenir une satisfaction maximale; son action est destinée à apporter une réponse à ses différents besoins. De plus, ce qui motive un salarié ne motive pas forcément tous les salariés. L'auteur ajoute que la motivation extrinsèque est celle qui est donnée par l'entreprise et la motivation intrinsèque est générée par l'individu lui-même à travers son travail. Il n'est donc pas possible d'agir sur les motivations intrinsèques, mais l'entreprise peut agir sur l'environnement et créer les conditions de la motivation intrinsèque. Les écrits évoquent la présence d'un vaste éventail de variables psychologiques abordées dans les études sur l'engagement organisationnel. Selon Trudel (2005), l'attachement au travail est la

seule caractéristique psychoaffective et cognitive qui est associée à deux composantes de l'engagement organisationnel soit l'engagement affectif et moral.

1.3.4 Les attentes et les possibilité de réalisation des attentes

Pour compléter les différents déterminants de l'engagement organisationnel, certains auteurs utilisent une approche différente mentionnant que chaque individu possède des attentes envers son organisation. Ces salariés seront amenés à s'engager envers celle-ci dans la mesure où elle offre la possibilité de réaliser ces attentes. Mottaz (1988); v. Trudel (2005) suggère que la possibilité de réalisation des attentes aurait un impact positif important sur l'engagement organisationnel. L'étude de Trudel (2005) révèle que cinq variables issues des caractéristiques individuelles sont davantage responsables des corrélations. Il s'agit de l'importance du travail pour l'individu, l'attachement au travail, le plafonnement de carrière, l'âge, ainsi que l'ancienneté dans le poste actuel.

Meyer et Allen (1997) suggèrent qu'inévitablement les employés entrent dans l'organisation avec différentes attentes sur l'emploi. Lorsque ces attentes sont confirmées par l'expérience vécue dans l'emploi, le nouvel employé développera une relation positive avec l'organisation. Cependant, si l'entreprise ne subvient pas aux attentes, une attitude négative se formera entre l'employé et son nouvel employeur. En lien avec ce raisonnement, lors du processus d'embauche et des stratégies de socialisation de l'employé, l'organisation devrait encourager de faibles attentes puisqu'elles seront plus facilement comblées (Wanous et coll., 1994; v. Meyer et Allen, 1997). Si l'employeur remplit les attentes du nouveau salarié et convient à ses affinités, l'employé a de bonnes chances de poursuivre avec l'organisation. Judge et Cable (1997); v. Cardinal (2006) ajoutent que toutes choses étant égales, les individus choisiront un emploi en fonction des affinités qu'ils ressentent avec l'employeur.

1.4 Approche #2 : Les caractéristiques organisationnelles

Afin de déterminer les facteurs qui influencent la mobilisation des salariés, une seconde approche a fait l'objet de différentes recherches empiriques. Celle-ci est davantage liée aux caractéristiques organisationnelles. Selon Trudel (2005), des études antérieures ont fait valoir

que le milieu organisationnel était susceptible d'influencer l'engagement du salarié (Hrebiniak et Alutto, 1973; Steers, 1977; Stevens et coll., 1978; Morris et Sherman, 1981; Angle et Perry, 1983). Dans cette optique, Fabi et coll. (1997); v. Trudel (2005) proposent une liste de caractéristiques organisationnelles susceptibles d'influencer l'engagement organisationnel soit : a) le climat et la culture de l'entreprise; b) la taille de l'organisation; c) la nature des activités et du système de production; d) les pratiques de gestion des ressources humaines; e) le leadership et le style de gestion; f) les modes de communication; et g) la centralisation et la formalisation du pouvoir. Dans le cadre de cette revue de littérature, nous utiliserons les vocables a) contexte organisationnel (incluant la culture, les valeurs, la taille, l'ouverture au marché et son niveau de croissance); b) changements organisationnels (incluant la rationalisation des activités); ainsi que c) pratiques de gestion des ressources humaines (incluant le partage d'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et le système de reconnaissance).

1.4.1 Le contexte organisationnel

Le contexte général de l'entreprise peut se définir par la notion d'environnement interne et externe. Selon Mintzberg (1995); v. Trudel (2005), la fonction du cadre peut être articulée selon un contexte tridimensionnel soit a) l'environnement interne qui est l'unité gérée placée immédiatement au-dessous du cadre; b) les autres unités internes avec lesquelles le cadre vient en contact ainsi que c) les dimensions externes à l'entreprise soit celles qui réfèrent au contexte ne faisant pas partie de l'organisation. Par exemple, la clientèle, les sous-traitants ou encore les fournisseurs. Nous pouvons également utiliser ces notions pour expliquer l'environnement de l'entreprise. Meyssonnier (2006) nous indique quatre facteurs qui déterminent l'environnement de l'organisation. Il s'agit de sa taille, sa position dans le marché, sa santé financière et sa situation géographique. Jackofsky (1984); v. Nadeau (1999) ajoute les conditions du marché du travail à titre de variable indépendante ainsi que le taux de chômage à titre de variable modératrice dans la relation avec le contexte de l'organisation. Pour sa part, Cardinal (2006) souligne que dans un marché de l'emploi plus serré, les organisations doivent faire preuve de créativité lors de la mise au point de stratégies de recrutement destinées à attirer les meilleurs candidats. Alors, lorsque le nombre d'employés disponibles est très élevé, le rapport de forces est du côté de l'employeur, cependant avec les données démographiques

actuelles, l'employé est de plus en plus courtisé par les employeurs puisque ceux-ci ont généralement des difficultés de recrutement. En effet, selon Nadeau (1999), l'une des trois grandes causes de départ est liée à des facteurs environnementaux tels que le taux de chômage ou les conditions du marché de l'emploi.

Ces différents facteurs contextuels possèdent une influence lors de la prise de décision par les dirigeants des organisations. De ces facteurs, Mostefaoui (2007) nous amène deux courants de pensée présents dans la littérature scientifique soit l'approche déterministe et l'approche volontariste. La première a tendance à privilégier le poids de l'environnement dans l'explication du changement dans l'organisation. Dans ce modèle, l'organisation n'a d'autre choix que de s'adapter aux contraintes imposées par le contexte externe pour assurer sa survie. Le changement devient alors contraint puisque l'organisation n'a d'autre choix que de changer pour survivre ou mourir. La seconde approche met l'accent sur l'intentionnalité des dirigeants de l'organisation et sur les politiques postulées pour expliquer les changements (Mostefaoui, 2007). Dans cette perspective, les stratégies de l'entreprise ont pour fonction de modifier les conditions de la concurrence sur ses marchés, de susciter la demande et ainsi, de fidéliser les clients. Les facteurs ainsi que les causes des changements organisationnels seront abordés plus loin dans cette revue de littérature.

1.4.1.1 La culture organisationnelle

Selon Abraham (1992); v. Paillé (2003), il existe trois fonctions liées à la culture d'entreprise soit la régulation, l'uniformisation et l'intégration de l'employé dans l'entreprise. Ces trois fonctions participent à un moment ou à un autre au processus de socialisation professionnelle. De plus, selon Odam et coll. (1990); Quinn et Speitzer (1991); Cameron et Freeman (1991); Sheridan (1992); Harris et Mossholder (1996); v. Roy (2000), la culture organisationnelle caractérisée par une orientation humaine soutenante et personnelle est associée à des manifestations affectives positives comprenant la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation et l'intention de demeurer dans l'organisation. Selon Tremblay (2002), une culture de responsabilisation encouragerait les employés à se sentir plus importants, responsables et libres de mettre à profit leur créativité et leurs compétences. Ettore (1997); v. Nadeau (1999) ajoute que la culture organisationnelle est l'un des éléments que les dirigeants

croient importants pour la rétention des meilleurs éléments dans l'organisation. Stum (1998); v. Nadeau (1999) ajoute que le fait d'avoir une culture ouverte, qui permette aux employés de s'exprimer librement ainsi que la reconnaissance de la nécessité d'avoir un équilibre entre le travail et la vie personnelle sont des éléments qui favorisent la rétention du personnel. Sheridan (1992); v. Nadeau (1999) ajoute que les professionnels embauchés dans une firme dont la culture est orientée vers les relations interpersonnelles demeurent quatorze mois de plus à l'embauche de la firme que pour les organisations dont la culture est orientée vers les tâches. L'orientation culturelle est donc un facteur important à prendre en considération lors de l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des salariés.

1.4.1.2 Les valeurs organisationnelles

Selon Tremblay et coll. (2005), les valeurs représentent les grands principes sur lesquels reposent la vision, la mission et les objectifs organisationnels. Les auteurs ajoutent que les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs ont, dans une certaine mesure, un caractère existentiel qui interpelle les individus et favorise l'engagement envers l'organisation. Blanchard et O'Conner (1997); v. Tremblay et coll. (2005) ajoutent que les valeurs de l'entreprise doivent être vécues sur une base quotidienne; il doit y avoir des preuves répétées qu'elles existent et les comportements des dirigeants doivent être cohérents par rapport aux valeurs qui sont prônées afin d'assurer une cohésion et d'inciter les employés à adhérer à ces valeurs. Il ne s'agit donc pas simplement d'inscrire les valeurs sur la charte de l'entreprise ou le site internet de celle-ci, les valeurs doivent se concrétiser tous les jours pour favoriser l'adhésion des salariés.

Meyer et Allen (1997) nous indiquent que les expériences qui concordent avec les valeurs individuelles ou qui répondent aux besoins de l'individu influenceront l'engagement affectif. Il est donc important d'assurer une compatibilité entre l'individu, l'emploi, ainsi qu'avec les valeurs de l'organisation. Odom et Dunn (1991); v. Roy (2000) ajoutent que plus les valeurs individuelles et la perception de celles de l'organisation sont congruentes, plus on retrouve une grande satisfaction, un engagement élevé et une meilleure cohérence. Les auteurs notent cependant que la notion de perception est importante, car c'est elle qui donne l'indice sur la concordance ou la non-concordance entre les valeurs individuelles et celles de l'organisation.

Si la perception est erronée, les efforts de mobilisation des salariés peuvent s'avérer sans résultats. Cependant, Roy (2000) note que les participants associent principalement les valeurs de l'entreprise à celles de son représentant; soit le responsable du département ou à toute autre personne faisant figure d'autorité. Il est donc important d'impliquer les cadres dans la diffusion des valeurs organisationnelles. Roy (2000) observe que plus la concordance entre les valeurs individuelles et organisationnelles est élevée, plus le sentiment d'être reconnu est présent et mieux se déroule l'adaptation au changement. Chatman (1991); O'Reilly et coll. (1991); Saks et Ashforth (1997); Verquer et coll. (2003); v. Cardinal (2006) ajoutent que les employés seraient moins enclins à vouloir quitter leur organisation lorsqu'ils ressentent une certaine harmonie entre leurs valeurs et celles de leur employeur.

1.4.1.3 La taille et l'ouverture du marché de l'organisation

La taille et l'ouverture du marché de l'organisation représentent deux autres facteurs liés au contexte de l'organisation qui sont en mesure d'influencer l'engagement organisationnel. Selon Trudel (2005), plus l'organisation est de grande taille, moins les cadres perçoivent des attentes de qualité de vie au travail, d'aménagement du travail et de reconnaissance. Par contre, les attentes de développement sont plus grandes. Il s'agit sans doute d'une indication que dans un milieu où de telles pratiques existent, on ait tendance à formuler des attentes plus élevées puisque les structures ou les moyens permettant de les réaliser sont présents. La taille de l'organisation influence donc l'engagement organisationnel par le biais des attentes. Pour leur part, Lane et coll. (1988); v. Paillé (2003) nous indiquent que la taille de l'organisation se montre déterminante de l'engagement des salariés. Cependant, certains auteurs indiquent que celle-ci ne possède pas un rôle important sur le niveau d'engagement (Caldwell et coll., 1990; Mathieu et Zajac, 1990; v. Paillé, 2003; Trudel, 2005).

1.4.2 Les changements organisationnels et la rationalisation

1.4.2.1 Les changements organisationnels

La littérature abonde d'auteurs qui touchent le changement organisationnel. Selon Mostefaoui (2007), certains travaux (Gheorghiu et Moatty, 2006) mettent en évidence des typologies classant les changements par catégorie soit a) les changements majeurs tels que le

changement de statut, de propriétaire, la privatisation ou la nationalisation d'une entreprise; b) les changements à la suite d'un regroupement ou d'une fusion; c) les changements concernant les conditions de travail et leur impact sur la santé et le vécu des salariés et d) l'introduction de nouvelles technologies. La seconde classification est liée au fait que le changement est imposé par le contexte externe à l'organisation (approche déterministe) ou encore expliqué par l'intentionnalité des dirigeants de l'organisation et sur les politiques postulées pour expliquer les changements (approche volontariste).

Selon Probst et coll. (1992); v. Paillé (2003), cinq facteurs de changement président aux nécessités d'une réorganisation soit a) les changements technologiques; b) stratégiques; c) culturels; d) liés au pouvoir; et e) liés à la configuration. Paillé (2003) ajoute que la littérature amène deux approches pour aborder le changement organisationnel soit a) aborder le problème sur une dynamique interne de type incrémental ou b) le type radical. Les employés de l'organisation peuvent résister de diverses façons à l'implantation d'un changement. La connaissance des causes de résistance aux changements nous permettra de mieux comprendre pourquoi certains individus résistent et d'autres résistent moins aux changements.

Paillé (2003) nous amène les principales causes de résistance aux changements basées sur sa propre revue de littérature. Premièrement, l'auteur souligne les causes psychologiques telles que la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences ainsi que la préférence pour la stabilité dans l'organisation. Ensuite, des facteurs économiques ou politiques peuvent être des sources de résistance aux changements. Puis les facteurs identitaires tels que l'estime de soi peuvent également être l'une des causes de la résistance aux changements. Enfin, les facteurs psychiques influencent la perception de l'employé. Toutes ces causes amènent le salarié à craindre le changement dans l'organisation et risquent donc de diminuer sa participation et son implication pour l'implantation de la nouvelle mesure envisagée.

Selon Paillé (2003), tout changement a une influence sur l'engagement des salariés. L'auteur ajoute qu'en contexte de changement, le cadre a tout intérêt à développer simultanément

l'engagement des salariés à l'égard de l'organisation et l'implication de ces derniers vis-à-vis de leur travail. Cependant, pour assurer sa réussite, le dirigeant doit s'assurer de la participation des ressources humaines ainsi que son adhésion au changement à appliquer. Les pratiques de mobilisation favorisent l'adhésion au changement et préviennent la dilution de l'engagement dépendamment de la façon dont les salariés en vivent les étapes (Paillé, 2003). Paillé (2004) ajoute que le changement organisationnel n'engendre pas systématiquement d'effets néfastes sur la mobilisation et que sa réussite est en partie conditionnée par le degré d'engagement préalable au changement. Le contexte d'implantation du changement apparaît donc plus déterminant sur l'engagement organisationnel que le vecteur de changement lui-même.

1.4.2.2 La rationalisation des activités

Selon Nadeau (1999), le principal objectif d'une rationalisation consiste à améliorer la performance de l'organisation en réduisant les coûts et en augmentant les revenus. Pour sa part, Cameron (1994); v. Nadeau (1999) soutient que la rationalisation est une stratégie intentionnelle de changement organisationnel, utilisée de façon réactive ou proactive qui affecte la taille de la force de travail, les coûts et les processus de travail afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Meyer et Allen (1997) ajoutent que les rationalisations ont le potentiel pour influencer l'engagement de type affectif, de continuité et normatif de l'individu envers l'organisation. Dans le cas de Brockner et coll. (1987); v. Meyer et Allen (1997), la rationalisation a eu un impact négatif important quant à l'engagement des individus et aux relations interpersonnelles dans l'organisation. Il est à noter que dans cet exemple, les victimes de la rationalisation n'ont pas reçu de soutien organisationnel adéquat ou encore de compensation quelconque pour leur départ hâtif. La façon dont la rationalisation est effectuée influence donc l'engagement organisationnel et les relations interpersonnelles des survivants.

Selon Belcourt et McBey (2007), les raisons les plus souvent mentionnées qui mènent à la décision de procéder à une rationalisation des activités sont a) la décroissance des profits; b) le ralentissement des affaires; c) une pression accrue de la part des compétiteurs; d) la fusion avec une autre organisation; e) l'arrivée d'une nouvelle technologie; f) le besoin de réduire les coûts opérationnels; g) le désir d'aplanir la structure organisationnelle; ou encore h) le désir de

remplacer des employés inefficaces. Il s'agit donc de causes diverses qui mènent toutes à la même solution : rationaliser les activités.

Selon Trudel (2005), les rationalisations d'effectifs ont généralement des impacts importants sur la main-d'œuvre. Ces mesures (coupures et attrition) semblent désormais correspondre à une nouvelle façon de gérer (Tremblay, 2002). En fait, la réduction des coûts salariaux et l'augmentation de la flexibilité ont été érigées au rang de mesures incontournables. Belcourt et McBey (2007) soulignent que les effets d'une rationalisation sont divers. L'auteur mentionne une performance plus faible des employés en raison de l'insécurité d'emploi, la perte d'employés clés, la diminution du moral des survivants, le passage d'un climat d'innovation à un mode « chacun pour soi » ainsi que la perte de réputation de la performance sociale de l'organisation. Il est donc important de connaître les effets afin d'en contrôler l'intensité lorsqu'une organisation désire entreprendre un processus de rationalisation de ses activités.

La littérature qualifie de survivants les employés épargnés par les rationalisations. Selon Trudel (2005), pour les individus restants, les rationalisations d'effectifs sont souvent perçues comme un bris du contrat psychologique liant l'employé à son employeur. De plus, les salariés seraient plus sensibles aux modes de traitement adoptés par l'organisation qu'aux aspects quantitatifs de l'action. Alors, l'entreprise qui doit rationaliser ses activités doit porter une attention particulière à la méthode employée afin de parvenir à son objectif. Ainsi, de bons moyens de communication, la justice procédurale et la transparence s'avèrent plus bénéfiques à long terme que les plans de rationalisation quantitatifs qui ne tiennent compte que des réductions de coûts immédiats réalisés par les licenciements collectifs (Meschi, 1996; Fabre, 1997; Luthans et Sommers, 1999; v. Trudel, 2005). Sans ces trois facteurs clés, il est probable qu'un processus de dilution de l'engagement organisationnel se manifeste et contribue ainsi à diminuer la performance.

Selon Meyer et Allen (1997), le fait que les individus soient engagés envers l'organisation avant la rationalisation ne certifie pas que les survivants accepteront la décision de l'entreprise et demeureront engagés envers celle-ci. C'est encore plus probable lorsque les individus ne

perçoivent pas la rationalisation comme étant équitable. Trudel (2005) n'a cependant pas trouvé d'indice qu'une influence de la rationalisation sur l'engagement organisationnel existait. Ces résultats sont particulièrement surprenants puisqu'il apparaissait logique de penser que les rationalisations d'effectifs possédaient le potentiel d'influencer l'engagement affectif, raisonné et moral comme le laissent entrevoir Meyer et Allen (1997). Il s'agit peut-être d'un cas où les employés ont été bien encadrés et soutenus.

La rationalisation est généralement associée à la restructuration organisationnelle. Il existe plusieurs types de stratégies pour y parvenir. En ce sens, Cameron (1994); v. Nadeau (1999) identifie trois types de stratégies de restructuration. Premièrement, la réduction de la main-d'œuvre est une stratégie à court terme visant à réduire le nombre d'employés avec des programmes comme l'attrition, les départs à la retraite anticipés, les primes de départ volontaires ou les licenciements. Bien que cette approche permette une réduction relativement rapide de la main-d'œuvre, le problème vient du fait que son impact est souvent de courte durée, et dans plusieurs cas, les organisations perdent des ressources humaines précieuses.

En second lieu, Cameron (1994); v. Nadeau (1999) nomme la réingénierie du travail comme mesure de restructuration. Il s'agit d'une stratégie à moyen terme où les organisations mettent l'emphase sur les processus de travail et évaluent si des fonctions spécifiques, des produits et services doivent être changés ou éliminés. Cette stratégie est fréquemment combinée à une stratégie de réduction de la main-d'œuvre. Elle inclut des changements organisationnels tels que l'élimination de fonctions, de groupes ou de divisions, la réduction de la bureaucratie et la réingénierie des tâches effectuées par les employés. Puisqu'une planification stratégique est requise, l'implantation de cette stratégie requiert un investissement en temps et ainsi, l'organisation poursuit ses opérations courantes avec un personnel réduit.

Enfin, l'auteur nomme la troisième stratégie le renouvellement systémique. Il s'agit d'une stratégie à long terme qui se caractérise par le changement de culture organisationnelle, des attitudes et des valeurs de ses employés avec comme principal objectif la réduction des coûts

et l'amélioration de la qualité. Par sa nature, cette stratégie requiert une implantation qui demande un temps considérable. Le cœur de cette stratégie est de considérer la rationalisation comme une partie de l'évolution de la vie de l'organisation avec un but d'amélioration continue. On tente ainsi la responsabilisation des employés face à la réduction des coûts ainsi que l'implantation de nouvelles méthodes et pratiques par les salariés. Évidemment, en raison de l'engagement humain et financier de cette stratégie, l'impact concret est rarement immédiat et ainsi, cette stratégie est souvent moins attrayante pour les cibles à court terme.

Tel que nous avons pu le constater dans cette section, le changement organisationnel possède le potentiel pour influencer l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1997). Des recherches ont démontré que les comportements de dilution de l'engagement organisationnel dépendent de la manière dont les salariés vivent ce changement (Paillé, 2003). Paillé (2004a) ajoute que le changement organisationnel n'engendre pas systématiquement d'effets néfastes sur l'engagement des salariés et que sa réussite est partiellement conditionnée par le degré d'engagement préalable au changement. Le contexte d'implantation du changement apparaît plus déterminant sur l'engagement organisationnel que le vecteur de changement lui-même. Roy (2000) ajoute que l'exercice du leadership des dirigeants possède une plus grande influence sur l'engagement que le changement lui-même. Finalement, Trudel (2005) nous indique que les salariés pourraient être plus sensibles aux modes de traitement adoptés par l'organisation dans ses mesures de rationalisation qu'aux aspects quantitatifs de l'action.

1.5 Approche #3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines

Afin de développer l'engagement organisationnel des salariés, les organisations cherchent à se doter de pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent de créer un climat de travail cohérent avec les objectifs organisationnels ainsi qu'avec les attentes des individus. Trudel (2005) nous indique que les pratiques de gestion jouent un rôle important pour déterminer le niveau d'engagement organisationnel puisque cet aspect vient s'insérer dans les possibilités de satisfaire les attentes. L'analyse de l'auteur indique que les pratiques de communication, de participation et la possibilité de jouer de nouveaux rôles augmentent

l'engagement affectif alors que la présence de pratiques de développement de carrière agit en sens inverse sur l'engagement affectif. Pour sa part, Zidle (1998); v. Nadeau (1999) souligne quatre pratiques non monétaires qui peuvent favoriser la rétention du personnel et ce faisant, sa mobilisation. Premièrement, elle doit offrir des possibilités de formation et de développement et des projets spéciaux aux employés les plus compétents. Ensuite, elle doit permettre les rotations d'emploi afin de favoriser la diversité du travail et enfin, elle doit démontrer de l'intérêt pour les employés de valeur, de même que de la reconnaissance pour le travail accompli, et ce, de façon régulière.

L'un des modèles des plus populaires est celui des grappes de pratiques de gestion des ressources humaines développé par Lawler et coll. (1986; 1993); v. Trudel (2005); Tremblay et coll. (2000). Dans cette approche, les auteurs proposent quatre groupes de pratiques pour accroître la participation et l'engagement organisationnel. Ces groupes de pratiques sont : a) le partage d'information; b) le développement des compétences; c) le partage du pouvoir; ainsi que d) le système de reconnaissance. Tremblay et coll. (2000) ajoutent que l'engagement organisationnel est lié à la capacité de l'organisation à promouvoir des valeurs-clés, une philosophie d'entreprise ainsi qu'un projet précis auquel tous adhèrent et qui valorise l'identification des salariés à l'organisation.

1.5.1 Le partage de l'information

Selon Caldwell et coll. (1990); Dillon et Food (1992); Rodwell et coll. (1998); v. Trudel (2005); Tremblay et coll. (2000), il semble exister une relation relativement constante entre la communication et l'engagement. Le partage d'information participerait donc à l'émergence d'un climat de confiance et de respect mutuel susceptible de favoriser l'attachement affectif des salariés. Vermot-Gaud (1993) ajoute que meilleure est la communication, plus le salarié se sent responsable. Chacun ne maintient un effort soutenu que s'il se sent intégré à une communauté qui le soutient et le valorise. C'est donc dire que la communication est gage de confiance et de franchise à l'intérieur de l'organisation.

Selon Pfeffer (1995; 2005), le partage de l'information est l'une des pratiques qui donnent un avantage concurrentiel à une organisation. Barraud-Didier et coll. (2003) ajoutent que ces

pratiques sont liées au contenu de l'information (stratégie, objectifs, critères de détermination des salaires, etc.) et à sa direction : du haut vers le bas (journal interne, réunions avec le personnel, etc.) ou du bas vers le haut (boîtes à suggestions, enquêtes d'opinion, etc.). Le partage de l'information débute donc avant même l'embauche du candidat. Le fait de donner une information juste et précise du poste en question au candidat potentiel améliore l'engagement organisationnel de celui-ci s'il est embauché (Meyer et Allen, 1997). Rondeau et coll. (1993); v. Tremblay et coll. (2005) considèrent que les pratiques de partage de l'information jouent deux rôles importants soit la clarification des attentes et la considération des préoccupations des employés. Roy (2000) ajoute que la qualité de la communication semble être le reflet de la relation employeur-employé et de la relation employé-employeur. Elle existe donc à deux niveaux soit comme un véhicule, servant à échanger de l'information utile à l'exécution du travail ou encore suivant la qualité de la relation entre l'employé et les dirigeants de l'organisation. Wils et coll. (1998) ajoutent que le leadership des cadres supérieurs doit être de type transformationnel de façon à « mettre dans le coup » tous les employés. Sans une politique de communication tous azimuts (du haut vers le bas et bas vers le haut) et sans une vision partagée, les employés ne feront aucun effort volontaire pour canaliser leurs énergies vers les priorités organisationnelles, ce qui est déjà un pas vers la démobilisation.

Selon Mathieu et Zajac (1990), un superviseur qui donne régulièrement de l'information juste et précise favorise un environnement de travail mobilisateur à l'intérieur de l'organisation. Meyer et Allen (1997) ajoutent que les dirigeants ne devraient pas simplement se contenter d'informer les employés de leurs actions et intentions, mais devraient également être à l'affût des réactions de ceux-ci afin de déterminer si le message a été bien interprété et était approprié. De plus, l'avis des employés devrait être sondé avant l'implantation de nouvelles politiques ou pratiques afin d'en déterminer le niveau d'acceptation des employés. Cette vérification diminuera le risque de résistance au changement évoqué par la mise en place de ces nouvelles mesures. Laflamme et coll. (1996) poursuivent dans le même sens, pour les auteurs, la capacité de communiquer s'exprime d'abord par l'écoute. Le gestionnaire qui sait écouter donne l'occasion à ses employés de s'exprimer, il clarifie le sens de leurs propos. De

plus, le gestionnaire communicateur se doit de manifester de l'ouverture aux points de vue différents du sien.

Tremblay et coll. (2000) ont trouvé que même si certaines études observent que le partage d'information serait positivement lié au rendement financier et à la productivité, d'autres n'ont pu trouver de relation significative. Pour leur part, les auteurs soutiennent que la mise en œuvre de pratiques de partage d'information a une influence positive sur l'attachement affectif des répondants. Les travailleurs sont donc des acteurs dont la performance au travail peut être influencée par la qualité des échanges d'information et par les liens entretenus avec les autres acteurs du réseau. Finalement, Trudel (2005) soutient que certaines pratiques liées à l'information et à la communication font partie des pratiques centrales à l'engagement affectif des cadres et à un degré moindre, de leur performance au travail. Alors, même si la littérature est quelque peu contradictoire, la mise en place de pratiques de communication et d'information semble favoriser l'engagement organisationnel affectif ainsi qu'une performance accrue de l'entreprise puisque les employés plus engagés sont généralement plus performants.

1.5.2 Le développement des compétences

Selon Cardinal (2006), une compétence représente une dimension relativement stable de la personne, à savoir un ensemble de connaissances, habiletés, traits de personnalité ainsi que de motivations. Puisque l'organisation est en constante évolution, les compétences et connaissances nécessaires à son bon fonctionnement évoluent également. Ainsi, le développement des compétences devient une notion importante à considérer. Barraud-Didier et coll. (2003) et Tremblay et Sire (1999); v. Tremblay et coll. (2000) ajoutent que les employés semblent plus disposés à se mobiliser pour le bien de l'organisation si celle-ci accepte d'investir dans leurs compétences et de les reconnaître par différents moyens. Pour leur part, Cohens et coll. (1996); v. Trudel (2005) indiquent que les pratiques visant à accroître l'autonomie au travail apparaissent tout aussi efficaces pour stimuler l'engagement affectif. Le développement des compétences combiné à d'autres types de pratiques devrait donc jouer un rôle important dans le niveau d'engagement des salariés. Enfin, Tremblay et coll. (2005) indiquent que développer les compétences ne suffit pas, il faut accompagner cette pratique

d'une utilisation judicieuse des compétences acquises pour influencer positivement la confiance, le soutien (Allen et coll., 2003), l'engagement affectif (Paré et Tremblay, 2004) et la mobilisation (Tremblay et coll., 2000).

Le développement des compétences représente un atout pour une organisation qui désire perfectionner ses employés et former ses futurs dirigeants. Cependant, l'organisation doit s'assurer que ces nouvelles aptitudes soient par la suite utilisées dans l'organisation pour que l'effet soit positif (Pfeffer, 1995; 2005). Cardinal (2006) indique que la rétention des employés de valeur représente un enjeu majeur pour un nombre croissant d'organisations qui cherchent à préserver un noyau stable de ressources et de compétences indispensables. Mitchell et coll. (2001) appuient en indiquant que le taux de roulement amène différents coûts dont la perte de compétences et de connaissances essentielles pour l'entreprise. Ces connaissances ont été acquises par l'expérience et la formation du salarié, mais seront généralement perdues en cas de départ de celui-ci. Selon Vermot-Gaud (1993), les compétences des salariés représentent la plus grande richesse de l'entreprise, elle doit donc tenter de les préserver. Meyssonnier (2006) ajoute qu'attirer et retenir des personnes ayant des compétences stratégiques représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. Ces dernières s'efforcent par différents moyens de fidéliser les salariés à haut potentiel. Leur objectif est donc de développer une relation stable avec les plus compétents et d'empêcher qu'ils ne partent vers la concurrence.

Une approche différente est lancée par Léonard (1997). Lorsque les salariés constatent une précarisation de leur emploi et ressentent une insécurité face à leur situation, ils auront tendance à s'impliquer dans un projet de gestion des compétences. Ils y verront ainsi un moyen d'améliorer leur salaire et leur situation. Ils y voient également une façon de se protéger contre un éventuel licenciement. La gestion des compétences peut alors être perçue comme un moyen de consolider son emploi dans l'entreprise, pariant sur le fait que la direction ne licenciera pas en priorité ceux qui ont coûté cher en formation. Il s'agit également d'une occasion à saisir puisqu'elle fournit des atouts sur le marché de l'emploi externe si le travailleur est victime de la prochaine restructuration.

Tremblay et Sire (1999), v. Tremblay et coll. (2000) ajoutent qu'un employé serait peu enclin à assumer d'autres rôles que ceux normalement prescrits lorsqu'il a la conviction profonde qu'il ne possède pas une maîtrise suffisante des compétences normalement exigées par son poste. Cependant, comme le signalent Tremblay et coll. (2000), lorsqu'il y a une forte maîtrise des compétences, l'engagement affectif tend à diminuer. Il y a donc un équilibre à atteindre dans la gestion des compétences puisqu'un employé qui manque de compétences pour performer dans son travail aura tendance à se désengager autant qu'un employé qui est surqualifié pour son poste. Ces deux types de salariés finiront possiblement par dénicher un nouvel emploi ailleurs lorsque l'offre se présentera.

1.5.2.1 La disponibilité des programmes de formation

La présence de programmes de formations dans l'entreprise est un autre moyen de parvenir à la mobilisation du personnel. En effet, Meyer et Allen (1997) suggèrent que l'engagement organisationnel pourrait être affecté par les expériences de formation vécues dans l'entreprise. Celles-ci peuvent également influencer la motivation à participer à des formations ultérieures. De plus, les auteurs ajoutent que le fait d'offrir des programmes permettant aux employés d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires à leur emploi prédispose à un engagement envers l'organisation. Cependant, Pfeffer (1995; 2005) ajoute que la formation ne produira des effets positifs que si l'employé qui a assisté aux différents programmes peut utiliser ses compétences nouvelles dans le cadre de son travail. Sérieyx (1986) considère les investissements en formation comme un avantage pour assurer la survie de l'organisation dans le contexte actuel.

Selon Roy (2000), la formation peut être vue selon deux approches : l'une basée sur les contraintes et l'autre basée sur ses avantages. Elle est considérée à la fois contraignante; à la limite de l'obligation tout en étant volontaire. En fait, la formation est le premier élément amenant les individus à conscientiser le changement qui les touche. Elle permet de réaliser que l'organisation s'adapte à son contexte et qu'il y a différentes étapes à franchir pour y parvenir. Cependant, lorsque le salarié manque d'implication ou que l'organisation ne permet pas d'utiliser les compétences acquises, il y verra très peu d'avantages et l'organisation obtiendra peu de résultats tangibles de cette formation.

1.5.2.2 Le développement des carrières

Selon Meyer et Smith (2000), parmi les fonctions examinées à travers leurs recherches, le développement de carrière est parmi les meilleurs prédicteurs de l'engagement normatif et affectif. Cardinal (1999a); v. Cardinal (2006) démontre l'évolution du modèle traditionnel de carrière (un seul employeur; stabilité relative à un poste; progression verticale; un seul domaine ou champ d'activité; cheminement de carrière prédéfini où le succès est défini par des critères externes et objectifs) vers le modèle de carrière éclaté (changements fréquents d'employeurs; augmentation de la mobilité entre les entreprises; évolution de la carrière par la mobilité latérale et dans plusieurs domaines différents; une diversité de cheminements possibles où le succès est défini par des critères internes et subjectifs ainsi que par une gestion individuelle de la carrière). Cette évolution doit être prise en compte lors de l'élaboration du cheminement de carrière des employés afin de satisfaire à leur demande. Cardinal (2006) ajoute qu'une implication mieux ciblée dans les carrières de leurs employés représenterait pour l'organisation un moyen efficace de susciter l'engagement et ainsi fidéliser ses salariés. De plus, la possibilité pour l'employé de participer à l'évolution de sa carrière en effectuant des choix qui correspondent à son image et à ses aspirations aura pour effet de rehausser le sentiment d'identité et de contrôle, gage d'un mieux-être psychologique.

Gaertner et Nollen (1989) ainsi que Lincoln et Kalleberg (1996); v. Paillé (2003) nous indiquent que s'il existe des opportunités internes de carrière et une sécurité d'emploi, l'organisation pourrait s'attendre à avoir en retour des employés plus engagés. Rouillard et Lemire (2003) ajoutent que l'orientation de carrière exerce une influence très significative sur l'engagement organisationnel de l'ensemble des répondants. Meyer et Allen (1997) quant à eux nous informent que l'engagement se développe naturellement; lorsque les employés deviennent moins engagés envers l'organisation, ils peuvent réorienter leur engagement dans d'autres directions comme l'industrie, la carrière, les passe-temps, ou encore des groupes extraorganisationnels. L'organisation doit donc tenter d'orienter l'engagement vers ce qui est important pour elle; c'est-à-dire la carrière dans l'entreprise ou tout au moins, l'emploi. Blau (1985); v. Trudel (2005) définit l'engagement dans la carrière comme une attitude d'un individu envers une vocation. Cette forme d'engagement ne mobilise pas l'individu à l'entreprise, mais plutôt à son emploi ou à son titre. Ce type d'engagement a le mérite de

favoriser la performance d'un employé dans son emploi. Cependant, l'employé sera davantage tenté d'accepter les offres non sollicitées s'il est engagé uniquement dans sa carrière.

Selon Gaertner & Nollen (1989); v. Meyer et Allen (1997), une politique de promotion à l'interne pourrait avoir des effets bénéfiques sur l'engagement puisque cette pratique oriente la mobilisation vers l'organisation plutôt que vers la carrière. Meyer et Allen (1997) ajoutent que parmi ceux qui seront considérés pour une promotion, le résultat de la décision devrait avoir un impact sur l'engagement organisationnel de chacun des acteurs impliqués. Alors, lorsqu'un employé est considéré pour une promotion, qu'il l'obtienne ou non, cette considération modifiera sa perception de l'organisation et modifiera son engagement envers celle-ci. Cette relation peut être positive ou négative selon la perception du salarié. Pour certains employés (par exemple ceux qui sont à la mi-carrière), la perception de justice dans le processus de prise de décision est plus importante que le résultat de la décision. Dans sa recherche, Trudel (2005) a démontré que la présence de pratiques de développement de carrière agit en sens inverse sur l'engagement affectif. Il pourrait donc y avoir un équilibre à atteindre dans le développement de carrière pour favoriser l'engagement affectif.

1.5.3 Le partage du pouvoir et la responsabilisation

Selon Tremblay (2002) et Tremblay et coll. (2005), le partage du pouvoir contribue à instaurer une culture de responsabilisation qui, appuyée par des valeurs humanistes bien utilisées par un leader mobilisateur, encourage les employés à se sentir plus importants, plus compétents, plus responsables et libres de mettre à profit leur savoir, leur créativité et leur savoir-faire. Il s'agit pour l'organisation de bâtir une culture de responsabilisation des salariés afin qu'ils s'impliquent davantage. Les auteurs ajoutent qu'un environnement de travail animé par des échanges de type relationnel, axé sur la participation et l'implication inciterait les employés à adopter des comportements de mobilisation. Selon Barraud-Didier et coll. (2003), les pratiques de responsabilisation sont destinées à améliorer le contenu du travail. Elles regroupent un ensemble de méthodes centrées sur l'enrichissement des tâches et sur l'autonomie des salariés.

Selon Byham (1996), ces pratiques permettent à chacun de s'appropriier son travail, de prendre des décisions, d'assumer de véritables responsabilités et d'être évalué sur ses propres résultats. Ces pratiques font évoluer les méthodes utilisées et elles constituent un moyen efficace pour construire une relation de confiance entre l'employeur et ses salariés. Il ne faut cependant pas percevoir la responsabilisation comme un programme, mais plutôt comme un changement culturel; les entreprises traditionnelles doivent modifier leur culture en s'attaquant aux anciennes règles, politiques et procédures. Il s'agit donc d'une évolution culturelle qui produit des résultats tangibles sur le terrain. Allani-Soltan et coll. (2005) ajoutent que plus le personnel est informé sur la situation de l'entreprise, plus il s'impliquera dans les processus de changement et d'innovation. Afin d'augmenter le niveau de responsabilisation, Tremblay et Simard (2005) constatent qu'il est nécessaire d'augmenter également le niveau de responsabilités individuel et collectif, car un plus grand pouvoir décisionnel implique assurément une plus grande responsabilité quant à la prise de décisions. Certains individus seront à l'aise avec le concept d'augmentation des responsabilités, mais l'organisation doit se limiter à ceux qui possèdent les aptitudes de prise en charge de celles-ci sans quoi elle pourrait faire face à des individus ne désirant pas s'impliquer, qui prendront de mauvaises décisions et qui pourraient mettre en péril la rentabilité de l'organisation.

Comme l'indiquent Trudel et Saba (2007), à mesure que les unités de travail se fondent sur la participation des travailleurs et sur le travail d'équipe, la distinction entre cadre et non-cadre s'estompe. La responsabilisation entraîne donc un aplanissement de la structure hiérarchique; ce qui peut entraîner de la résistance aux changements de la part de certains cadres qui y verront un risque de congédiement lié à une restructuration.

1.5.4 Le système de reconnaissance

Selon Trudel (2005), les systèmes de reconnaissance visent à signifier de façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard de ses salariés. L'auteur constate que plus le cadre accorde d'importance à son travail et plus il est attaché à celui-ci, plus ses attentes de reconnaissance personnelle et collective seront élevées.

Pour leur part, Tremblay et coll. (2000) ont démontré que l'engagement affectif peut être renforcé lorsque les procédures de rémunération sont perçues comme justes et quand la reconnaissance non monétaire est pratiquée. Les auteurs observent également que les pratiques de reconnaissance non monétaire ont une plus forte influence sur la mobilisation que les pratiques de rémunération à caractère monétaire. En effet, de nombreuses études soutiennent que les incitations non monétaires ou intangibles ont plus de poids que la composante monétaire dans la décision de demeurer chez son employeur (Garger, 1999; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Gordon et Lowe, 2002; Lamlall, 2004; v. Cardinal, 2006).

Diverses mesures de reconnaissance entrent en ligne de compte lorsqu'il est question de performance organisationnelle. Il peut s'agir de reconnaissance collective ou individuelle, mais elles sont généralement liées au rendement obtenu par le salarié (ou son équipe de travail). Selon St-Onge (1994), le niveau de reconnaissance personnelle du travailleur (le type de rémunération et les mesures d'intéressement ou d'incitation) influencera la performance du travailleur. Selon Luthans et Stajkovic (1999); v. Tremblay et Simard (2005), des recherches récentes ont indiqué que les récompenses de nature sociale (les félicitations) et la rétroaction positive sur la performance peuvent agir aussi efficacement que les systèmes de récompenses financières sur la performance organisationnelle. Byham (1996) ajoute que les leaders doivent apprendre à fournir une rétroaction à leurs collaborateurs et à les accompagner dans les domaines où des améliorations sont nécessaires. L'effet de la rétroaction est important à prendre en considération, car elle influencera la performance du travailleur tout au long de son mandat avec l'organisation.

1.5.4.1 L'évaluation formelle du rendement et la rétroaction

Selon Tremblay et coll. (2005), l'objectif de l'évaluation de la performance est de mesurer et de comparer les performances individuelles en vue de la distribution de récompenses ou de l'attribution de punitions. Meyer et Smith (2000) nous indiquent que la perception qu'ont les employés de l'évaluation du rendement détient un lien fort et direct sur l'engagement affectif et normatif. Cette évaluation repose généralement sur la perception de justice des critères, l'importance accordée par l'organisation à l'évaluation du rendement, la justesse de la rétroaction reçue, ainsi que la satisfaction générale du processus d'évaluation du rendement.

Selon Tremblay et coll. (2005), il vaut mieux éviter les mécanismes de rétroaction qui reposent sur des évaluations formelles du rendement liées à des mesures administratives, car comme le mentionnent Kluger et DeNesi (1996); v. Tremblay et coll. (2005), les systèmes formels de rétroaction génèrent le plus souvent de la rétroaction négative qui décourage l'amélioration plutôt que de la stimuler. Bayad, et coll. (2002); v. Arcand et coll. (2004) suggèrent que plus l'arrimage entre les activités de gestion des ressources humaines et la stratégie d'affaires concorde, meilleur sera le niveau d'efficacité organisationnelle. Alors, l'évaluation du rendement doit absolument concorder avec la stratégie d'affaires pour être efficace.

Selon une étude américaine provenant de 1000 entreprises industrielles (Larouche, 1986), l'évaluation du rendement sert généralement à reconnaître le mérite de la personne évaluée, à informer l'employé de son rendement et à le conseiller, à accorder des promotions, mettre à pied ou congédier, à connaître le potentiel de l'employé, à planifier la carrière, à obtenir une mutation, à planifier les ressources humaines ou encore à accorder des bonis. L'organisation doit donc décider de ses objectifs afin d'orienter le processus d'évaluation du rendement vers la mobilisation.

Enfin, Meyer et Allen (1997) ont démontré que l'engagement organisationnel ainsi que l'intention de quitter sont fortement influencés par les résultats des évaluations du rendement en début de carrière; les salariés qui ont reçu une rétroaction négative sont devenus moins engagés envers l'organisation et considèrent davantage quitter l'entreprise que ceux qui en ont reçu une positive. La reconnaissance doit donc inclure des évaluations périodiques du rendement qui ont pour but d'aider le salarié à progresser dans l'organisation et non simplement indiquer des résultats (bons ou mauvais). Des félicitations pour les efforts fournis et le bon rendement aideront le salarié à s'améliorer. Pour le salarié qui offre un plus faible rendement, des critiques constructives, une discussion ouverte ainsi que le fait de fixer des objectifs quantifiables et réalistes favoriseront davantage l'engagement organisationnel qu'une mesure de rétroaction négative lors de l'évaluation du rendement. Finalement, des mesures d'évaluation de la progression du salarié lui permettront de visualiser son cheminement personnel. Ainsi, il se sentira davantage soutenu par l'organisation qui l'emploie.

1.5.4.2 La rémunération liée au rendement

Selon Heneman et Schawb (1985); v. Tremblay et coll. (2000), on pourrait décliner la rémunération suivant cinq dimensions : a) le salaire; b) les augmentations; c) la structure; d) les avantages sociaux; et e) la gestion des salaires. Selon Mitchell et coll. (2001), la rémunération et les incitatifs financiers améliorent la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail. De plus, lorsque les individus sont responsables de l'amélioration de la performance et de la profitabilité, ils désirent partager les bénéfices de ces actions. Meyer et Allen (1997) ajoutent que le niveau salarial, la rémunération au mérite et le traitement équitable des promotions ont un lien significatif avec l'engagement organisationnel.

Lorsqu'il est question de la rémunération à la performance, Tremblay (2002) est d'avis qu'elle doit exister. En particulier, les formes d'intéressement de groupe, et davantage encore dans les organisations qui ont investi dans les pratiques de gestion de ressources humaines mobilisatrices. Elles ne devraient pas tellement être présentes pour leur effet incitatif probable, mais plutôt pour accroître le sentiment de justice, de considération, d'appartenance, le niveau de confiance, ainsi que pour créer de la cohérence sur le plan stratégique.

Pour leur part, Barraud-Didier et coll. (2003) démontrent que les pratiques de rémunération innovantes ne semblent pas être déterminantes du niveau de performance de l'entreprise. Cardinal (2006) croit pour sa part qu'il va de soi d'inclure une rémunération compétitive incluant la rémunération globale, l'intéressement à long terme par le partage d'actions, des primes pour les compétences rares et des bonis de rétention afin d'inciter les meilleurs employés à conserver leur emploi. Ce type de rémunération assure de toucher tous les aspects pour maximiser la performance du salarié par la rémunération. Il n'est pas nécessaire de surclasser le marché tant que celle-ci est juste par rapport aux emplois similaires, mise sur un engagement à long terme, ajoute une prime au risque (par exemple des bonis) et récompense les compétences rares. Au-delà de toutes ces mesures, la rémunération affectera peu ou pas du tout l'engagement organisationnel.

Afin d'assurer l'efficacité des éléments de la rémunération, Vermot-Gaud (1993) suggère que chacun des éléments doit répondre à une préoccupation spécifique. L'intéressement individuel

incite le salarié à atteindre des objectifs particuliers; l'intéressement collectif associe les salariés à la réussite de l'entreprise et/ou de l'équipe tandis que les options d'achat d'actions favorisent le sentiment de propriété de l'entreprise. L'auteur ajoute que l'organisation doit agir sur l'ensemble des éléments de la rémunération globale. Donc, aucun élément de rémunération ne peut, seul, répondre à la totalité des finalités recherchées. Bayad et coll. (2002); v. Arcand et coll. (2004) nous indiquent pour leur part que plus l'arrimage entre la rémunération et la stratégie d'affaires concorde, meilleur sera le niveau d'efficacité organisationnel.

1.5.4.3 La reconnaissance non monétaire

Tremblay (2002) soutient qu'une stratégie de mobilisation ne peut pas se passer de la reconnaissance personnelle. Tremblay et Simard (2005) ajoutent que les individus se mobilisent plus fortement s'ils ont la conviction que leurs actions seront reconnues et appréciées. Alors, que la récompense soit de nature économique ou sociale, l'important est qu'elle soit perçue comme une véritable marque de reconnaissance pour assurer son efficacité auprès des salariés.

Après avoir testé l'effet de plus d'une dizaine de pratiques de rémunération, Tremblay et coll. (2000) observent que la reconnaissance non monétaire est la seule pratique qui est significativement liée à la mobilisation. Leurs résultats ont montré que l'engagement affectif peut être renforcé lorsque les procédures de rémunération sont perçues comme justes et quand la reconnaissance non monétaire est pratiquée dans les organisations. Les auteurs soulignent également que les efforts de reconnaissance seraient perçus comme des preuves tangibles d'appréciation et de soutien organisationnel. Il s'agit donc d'un facteur non négligeable dans l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des salariés.

Pour sa part, St-Onge (1994) soutient que l'efficacité des récompenses tangibles; par exemple des primes, des augmentations de salaire, des abonnements ou autres, n'est pas proportionnelle au coût et elle est supérieure lorsque ces récompenses sont couplées à des formes de reconnaissances intangibles et moins dispendieuses. Ces formes de reconnaissance ne nécessitent généralement aucun chambardement dans les politiques de l'organisation tel

que d'autres changements l'exigent (par exemple la participation à la prise de décision, la variété dans le travail). Des félicitations, de la visibilité ou d'autres mesures intangibles améliorent l'effet des mesures tangibles sans chambouler le milieu de travail. Cependant, St-Onge (1994) souligne que la reconnaissance des performances, par quelque forme de récompense que ce soit, doit respecter plusieurs conditions pour être efficace. Ces conditions sont a) des mesures adéquates; b) des récompenses appréciées des employés; c) des récompenses liées aux performances; e) des gestionnaires capables de reconnaître celles-ci et motivés à le faire; et f) des récompenses adaptées au contexte. C'est donc un ensemble de formes de reconnaissance qui poussent les salariés à s'impliquer dans leur travail, à se surpasser et à s'intéresser à leur entreprise.

1.6 Les conséquences de l'engagement organisationnel

Selon Randall (1990), cinq conséquences sont fréquemment associées à l'engagement organisationnel soit le rendement, l'effort, l'absentéisme, la ponctualité et le roulement du personnel. Meyer et Allen (1997) considèrent trois conséquences qui découlent de l'engagement organisationnel soit la rétention des employés, la performance au travail et le bien-être des personnes. Selon Mathieu et Zajac (1990), il en résulterait plutôt du taux d'absentéisme, de la performance individuelle au travail, du taux de roulement et de divers autres comportements de l'individu. Finalement, selon Wils et coll. (1998) la principale conséquence de la mobilisation telle que nous l'avons définie est habituellement une performance supérieure des employés comme l'ont souligné de nombreux répondants. Selon Mathieu et Zajac (1990), nous devons également tenir compte du fait qu'un haut niveau d'engagement est généralement associé à davantage d'effets positifs que négatifs. Cependant, une attention devrait être portée sur le point où l'engagement mène à des effets négatifs.

Selon Mathieu et Zajac (1990); Meyer et Allen (1997); et Paillé (2004), le phénomène d'engagement organisationnel est devenu une préoccupation importante des chercheurs depuis un certain nombre d'années. Ainsi, l'intérêt des organisations pour le phénomène est grandissant étant donné que ce concept est reconnu pour avoir des répercussions importantes sur la performance organisationnelle.

1.6.1 Les comportements de retrait

Selon Paillé (2003), il existe trois grandes catégories de comportements de retrait soit le retard, l'absentéisme et le départ (ou l'intention de départ). Meyer et Allen (1997) ajoutent qu'avec une main-d'œuvre amoindrie, l'absentéisme et le retard deviennent des problèmes de plus en plus importants et le taux de roulement, particulièrement celui des employés les plus performants, peut devenir dévastateur pour une organisation. Il est donc important de comprendre les différents comportements de retrait afin d'assurer la rétention des employés les plus importants. Les auteurs ajoutent qu'il est généralement reconnu qu'un certain taux de roulement volontaire aide davantage l'organisation qu'il ne nuit. Les auteurs expliquent le phénomène par le fait que certains employés moins performants quittent aussi l'organisation (par exemple Dalton et coll., 1981; Hollenbeck et Williams, 1986; v. Meyer et Allen, 1997). Conserver uniquement les employés les plus performants favorisera l'efficacité organisationnelle et ainsi l'entreprise renouvellera graduellement les compétences de son personnel moins performant par le roulement de celui-ci. Par contre, l'entreprise doit réaliser que plus ce taux de roulement s'avère élevé, plus les employés performants risquent également de quitter l'organisation.

1.6.1.1 Le retard

Le retard est un indicateur de l'état d'esprit des salariés (Paillé, 2003). Blau (1986); v. Mathieu et Zajac (1990) a vérifié l'influence conjointe de l'implication au travail et de l'engagement comme une source au taux de retard et d'absentéisme. L'auteur n'a trouvé aucune influence directe ni de l'implication ni de l'engagement sur le taux de retard et d'absentéisme. Cependant, il a trouvé des interactions significatives entre les différentes variables. De façon plus spécifique, l'auteur souligne que le niveau d'engagement des employés qui étaient très impliqués dans leur travail avait une légère influence sur leur taux d'absentéisme et de retard qui était généralement bas. Mathieu et Zajac (1990) ajoutent que les employés qui ne sont ni engagés ni impliqués montrent généralement un haut taux de retard et d'absence. La mobilisation influence donc le comportement des employés qui ne sont pas impliqués dans leur emploi, mais possède seulement un léger impact sur ceux qui sont impliqués dans leur emploi.

1.6.1.2 L'absence

Le terme absence représente l'ensemble des absences d'un travailleur pendant une durée déterminée, indépendamment de leur cause tandis que l'absentéisme représente une volonté délibérée d'un individu de s'absenter (Weiss, 1978; v. Paillé, 2003). Selon Paillé (2003), le fait de systématiser le retard prédispose à adopter un comportement d'absence. St-Onge (1994) ajoute qu'un taux d'absentéisme élevé peut indiquer que les employés perçoivent plus d'avantages que d'inconvénients à s'absenter de leur travail qu'à y être assidu. Paillé (2004) souligne que la satisfaction des dimensions de l'emploi occupé apparaît comme le déterminant qui explique le mieux l'intention d'absence. L'engagement organisationnel nous permet de prédire l'intention de départ. Il est donc important de réduire les facteurs à l'origine de l'intention de retrait, que celle-ci s'exprime par l'intention d'absence ou l'intention de départ. Pour y parvenir, les efforts doivent davantage se concentrer sur la composante de l'emploi occupé que sur l'engagement (Paillé, 2004).

1.6.1.3 L'intention de départ

Mobley (1982); Mowday et coll. (1982); Vandenberg et Nelson (1999); Sousa-Poza et Henneberger (2004); v. Cardinal (2006) définissent l'intention de départ comme la probabilité subjective, telle qu'estimée par l'individu, de quitter son emploi dans un avenir rapproché. Paillé (2003) nous indique qu'il existe quatre axes d'intention de quitter soit l'intention de quitter son emploi, l'intention de chercher un nouvel emploi, la perception des alternatives d'emploi et le départ définitif. L'intention peut s'exprimer chez un salarié comme un moyen de réguler une insatisfaction passagère face à un problème pendant une période de temps plus ou moins longue. Paillé (2004) ajoute que l'intention de départ est mieux prédite par l'engagement organisationnel que par la satisfaction au travail. Plus précisément, l'engagement continu explique mieux l'intention de départ que l'engagement affectif et la satisfaction générée par l'environnement de travail. Paillé (2003) souligne qu'un faible attachement prédispose les salariés au retrait volontaire.

Selon Steel (2002); v. Vandenberghe (2004), le nombre de départs est plus élevé parmi les employés peu productifs ainsi que parmi les employés très productifs. Le premier cas semble dû à un comportement de fuite par rapport à l'échec tandis que le second paraît lié à une

visibilité plus grande; les individus très productifs attirant davantage l'attention de la concurrence, ils recevront des offres non sollicitées et certains décideront de changer d'organisation. Selon Cardinal (2006), l'intention de départ est le facteur qui permet le mieux d'expliquer et de comprendre le départ volontaire des employés. En se préoccupant des pensées qui peuvent entraîner le départ, l'entreprise se donne la possibilité d'intervenir avant que la décision de quitter l'organisation ne se concrétise. En ce sens, l'identification des motifs qui mènent à l'intention de départ s'avère une étape incontournable dans l'implantation de toute stratégie qui vise à retenir le personnel de valeur. Cardinal (2006) souligne deux catégories de facteurs qui prédisposent les employés à vouloir quitter soit a) les antécédents affectifs (la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation) et b) les antécédents cognitifs qui sont davantage subjectifs et donc, reposent sur les perceptions que les individus se forgent quant à leur valeur sur le marché de l'emploi et sur les possibilités de se trouver un nouvel emploi ailleurs.

1.6.2 Les grandes causes de départ

Selon Branham (2006); v. Cardinal (2006), il existe sept grandes causes de départ soit a) le milieu de travail où l'emploi ne correspond pas aux attentes de l'employé; b) l'incompatibilité entre la personne et son poste; c) le manque de rétroaction et de coaching de la part du supérieur immédiat; d) le manque d'opportunités de carrière et de développement personnel; e) le manque de reconnaissance; f) le stress lié à la conciliation travail-famille; et g) la perte de confiance envers les cadres supérieurs de l'entreprise. Vandenberghe (2004) nous indique trois grandes approches susceptibles de nous éclairer sur la question des processus psychologiques sous-jacents à l'intention de quitter l'organisation. Premièrement, l'approche basée sur l'attitude soutient que le départ volontaire est causé par un affaiblissement du lien entre l'individu et l'employeur. Le travailleur se désengage peu à peu et finit par quitter l'organisation. La seconde approche amenée par Lee et coll. (1999); v. Vandenberghe (2004) est nommée l'approche holistique. Selon ce concept, les départs volontaires ne s'expliquent pas nécessairement par une attitude envers l'organisation, mais peuvent résulter de facteurs extérieurs à son contrôle. Il s'agit du contexte familial, relationnel, conjoncturel, ou autre. Enfin, la troisième approche est l'approche cognitive de Steel (2002); v. Vandenberghe (2004) qui conçoit le phénomène des départs volontaires selon un processus évolutif et séquentiel.

Selon l'auteur, l'employé s'engage dans un processus de veille passive à un état progressivement plus actif de recherche d'emploi lorsqu'un déclencheur survient et crée une insatisfaction au travail.

Différents facteurs peuvent favoriser les départs volontaires. Nadeau (1999) cite certains d'entre eux sans en faire une liste exhaustive. L'auteure amène cinq facteurs soit l'iniquité dans les récompenses attribuées, la nature des connaissances (applicables ailleurs ou spécifiques à l'entreprise), l'arrivée d'un ou plusieurs nouveaux concurrents, la dynamique du marché de l'emploi, ainsi que le départ volontaire d'autres employés de l'organisation. Ces facteurs favorisent l'accroissement du taux de roulement volontaire, mais certains d'entre eux peuvent être contrôlés en tout ou en partie par l'organisation.

1.6.3 Les coûts liés aux départs

Léonard et coll. (1987); v. Paillé (2007) démontrent que l'absence et le départ volontaire affectent considérablement l'efficacité des organisations. Les coûts engendrés sont de l'ordre d'une perte de productivité, augmentation des frais de fonctionnement, dégradation de la qualité des services ou encore une détérioration de la santé psychologique au travail. Cascio (2000); v. Vandenberghe (2004) nous indique que le coût total d'un départ peut varier de 93 % à 200 % du coût salarial annuel de l'employé suivant son niveau de compétences et ses responsabilités. Il est donc primordial de s'assurer que les coûts de remplacement du personnel soient considérés lorsque l'organisation décide des politiques de rétention des salariés à mettre en place. Les conséquences du taux de roulement sont diverses, qu'elles soient monétaires ou non, elles engendrent une perte de productivité et indirectement une perte de profits. Nadeau (1999) énumère une liste des conséquences du taux de roulement. Cette liste comprend les coûts de remplacement du personnel, les coûts de formation des nouveaux venus, les primes de départ, la diminution de la performance, la perte d'efficacité liée à la courbe d'apprentissage, la perte de savoir (quant à industrie, aux forces et faiblesses des concurrents, des produits, des clients, des processus, etc.), la perte de flexibilité de l'organisation, la perte de futurs leaders, l'effet boule de neige (réévaluation des conditions par les employés toujours en service) et un risque de taux de roulement plus élevé de la clientèle, car des employés loyaux ont tendance à construire une clientèle fidèle. Toutes ces

conséquences additionnées doivent amener le gestionnaire à déterminer si les bénéfices engendrés par le roulement du personnel excéderont ses coûts totaux afin d'éclairer le choix des pratiques de gestion mobilisatrices.

1.7 Les stratégies mobilisatrices

Selon la littérature, différentes pratiques organisationnelles influencent la performance de celle-ci. Premièrement, selon Bartol (1982) ainsi que Meyer et Smith (2000); v. Gutiérrez-Martinez (2006) les pratiques de gestion des ressources (humaines et matérielles) ainsi que l'organisation du travail (Bélanger, 2001; v. Tremblay et coll., 2005) exercent une influence importante sur la performance de l'organisation. Kelley (1996); Dunlop et Weil (1996); ainsi que Youndt et coll. (1996); v. Razouk et Bayad (2007) ajoutent que la performance organisationnelle semble maximisée lorsqu'un regroupement de pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines correspond à d'importants éléments contingents comme la structure de production ou la stratégie d'affaires de la firme. Ce concept s'apparente à celui des grappes de pratiques de gestion des ressources humaines (Barraud-Didier et coll., 2003). Celles-ci doivent absolument être cohérentes entre elles ainsi qu'avec les valeurs de l'entreprise afin d'influencer la performance (Tremblay et coll., 2000).

Selon Delery et Doty (1996); v. Arcand et coll. (2004), le lien entre le niveau de performance organisationnelle et les activités de gestion des ressources humaines (dans leur cas, trois pratiques à savoir : l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion des carrières) sont, dans une grande mesure, tributaires de la stratégie d'affaires. Selon les résultats de leur recherche, une banque américaine qui est en mesure d'assurer un alignement entre ces trois pratiques de GRH et sa stratégie d'affaires présente un retour sur l'actif ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires supérieurs de 50 % aux autres banques américaines dont l'alignement entre les ressources humaines et la stratégie d'affaires est moindre. Ce résultat montre comment l'alignement des pratiques à la stratégie d'affaires est important pour maximiser la performance.

La stratégie mobilisatrice est un plan d'action que l'organisation détermine et applique habituellement dans le milieu de travail pour favoriser l'engagement et la performance organisationnelle. Le but d'établir une stratégie claire est de limiter les conséquences d'un désengagement organisationnel et ainsi maximiser la performance des employés dans la réalisation d'un but commun, soit la mission de l'organisation. Pour y parvenir, la littérature évoque divers facteurs qui favorisent la mobilisation. Cependant, vu la nature du concept d'engagement organisationnel, il n'existe aucune stratégie qui peut être élaborée sans adaptation au contexte ainsi qu'au type d'emploi. Il importe au lecteur de ne pas considérer une stratégie de mobilisation comme une fin en-soi, mais comme un cadre évolutif qui favorisera les échanges et qui pourrait servir de tremplin vers le développement organisationnel. Cependant, les stratégies globales de mobilisation auront peu ou pas d'impact si le style de leadership du supérieur immédiat n'est pas apprécié (Cardinal, 2006). Il est donc important que tous les acteurs liés à l'implantation des stratégies mobilisatrices se sentent impliqués et agissent en fonction de la stratégie établie.

Puisqu'il semble que la littérature que nous avons consultée ne stipule pas explicitement de classification de stratégies mobilisatrices (certains évoquent des grappes de pratiques de gestion des ressources humaines, par exemple Lawler et coll. (1986; 1993); v. Trudel (2005); Tremblay et coll. (2000). Cependant, celles-ci pourraient être complétées par le modèle de socialisation de Jones (1986); v. Cardinal (2006). Celui-ci indique deux catégories de tactiques de socialisation soit a) institutionnalisées et b) individualisées. Une typologie semblable pourrait en effet s'appliquer dans le cadre des stratégies mobilisatrices.

Les prochaines sections aborderont les deux types de stratégies et définiront différentes pratiques qui peuvent être mises en place lors de l'élaboration d'une stratégie de mobilisation.

1.7.1 Les stratégies mobilisatrices formelles

Afin de définir les stratégies mobilisatrices formelles, nous pouvons établir un lien avec la typologie de Jones (1986); v. Cardinal (2006). Ce type de stratégie d'engagement organisationnel est structuré, universel, formel, séquentiel dans le temps, fixe et implique un

investissement en temps et en argent de la part de l'organisation. Elles relèvent donc directement des décisions et des pratiques adoptées par l'organisation.

Selon Tremblay (2002), les employés se mobilisent lorsqu'ils sont encouragés à le faire et lorsque leurs efforts ne passent pas inaperçus. L'auteur suggère divers moyens à mettre en place pour favoriser l'engagement sans pour autant affirmer que ceux-ci sont des vérités absolues dans tout contexte de mobilisation. Ces pratiques sont le partage d'information, l'évaluation formative, la sécurité d'emploi, le recrutement interne, la gestion des statuts, les avantages sociaux, les activités sociales, les programmes conjoints patronaux-syndicaux, les mécanismes de règlements des plaintes et les pratiques de socialisation. Ces pratiques peuvent être d'excellents exemples d'éléments d'une stratégie mobilisatrice formelle, car ils sont implantés par l'organisation et l'application est directement contrôlée par celle-ci. Ainsi, le fait que l'organisation exerce un contrôle sur ces pratiques suggère que l'entreprise peut décider ou non de les exercer selon son choix de stratégie de mobilisation (conserver tous ses employés; ne conserver que les plus performants; ne conserver que ceux qui désirent rester ou encore ne pas se soucier de conserver ou non ses salariés).

Pour sa part, Vandenberghe (2004) suggère qu'en donnant une vision réaliste de ce qui attend les employés lors de l'embauche, nous diminuons le risque de désillusion ou de choc ultérieur. L'auteur suggère également qu'en pratiquant un ajustement concurrentiel des salaires et des avantages offerts aux employés, l'organisation diminue le risque de répercussions provenant d'offres extérieures non sollicitées. Enfin, l'entreprise peut préparer les employés à affronter des chocs internes tels que l'entretien annuel qui peut être limité par une clarification de la procédure d'évaluation des employés dès le départ ou des entretiens périodiques montrant la progression du salarié vers ses objectifs annuels. Mitchell et coll. (2001) suggèrent également d'offrir des conditions d'emploi permettant de faire face aux chocs de la vie privée; par exemple en offrant des possibilités d'absence temporaire pour des raisons personnelles.

De leur côté, Allani-Soltan et coll. (2005) suggèrent que dans un système basé sur l'engagement organisationnel, les salariés doivent bénéficier de plusieurs formes de rémunération incitative, d'une formation importante, d'activités de recrutement très

élaborées, d'une évaluation du rendement axée sur le développement des individus, d'une flexibilité importante concernant les postes de travail, d'un niveau de participation élevé, d'un partage notable de l'information ainsi que d'une intégration importante de l'employé dans l'entreprise. Pfeffer (1995; 2005) ajoute que les promotions à l'interne font partie des meilleures pratiques puisqu'elles encouragent l'employé à développer ses connaissances et ses compétences et donc, à s'impliquer davantage. De plus, l'auteur ajoute que lorsque les employés sont responsables de l'augmentation de la profitabilité, ils sont plus enclins à améliorer leur performance individuelle. Alors, une rémunération liée en partie aux résultats serait un bon moyen de favoriser la mobilisation. Parmi ces différentes stratégies mobilisatrices formelles, six thèmes semblent regrouper la majorité des tactiques institutionnalisées de mobilisation soit a) l'évaluation formelle du rendement et la rétroaction; b) la rémunération liée au rendement individuel et collectif; c) le bien-être individuel et la satisfaction au travail; d) la gestion des compétences; et e) de la carrière des salariés.

1.7.2 Les stratégies mobilisatrices informelles

Afin de définir les stratégies mobilisatrices informelles, nous pouvons établir un lien avec la typologie de Jones (1986); v. Cardinal (2006). Ce type de stratégie d'engagement organisationnel représente l'aspect interactionnel ou encore lié au climat dans lequel l'employé évolue. Il est plus difficile pour l'organisation d'y exercer un contrôle absolu que dans le cadre d'une stratégie formelle, mais avec l'aide des supérieurs hiérarchiques ainsi qu'en personnalisant l'approche en fonction de l'employé, l'organisation peut influencer la perception de celui-ci et ainsi favoriser sa rétention, la performance organisationnelle ainsi que son engagement. Ce type de stratégie n'est généralement pas écrit, mais exerce certainement une force dominante quant à la mobilisation des employés. Suivant la définition des tactiques de socialisation individualisées de Jones (1986); v. Cardinal (2006), les stratégies de mobilisation informelles reflètent une absence de structure formelle quant à leur application en entreprise. Elles sont adaptées aux individus et sont inégalement appliquées d'une personne à l'autre. Elles ne sont pas nécessairement séquentielles ou séparées les unes des autres et ne nécessitent pas d'investissement majeur de la part de l'organisation. L'entreprise doit s'assurer de la bonne volonté des cadres à appliquer ce type de stratégies afin

d'assurer leur succès. L'organisation possède un moins grand contrôle sur ce type de stratégies puisqu'il s'agit de l'aspect interactionnel entre les individus.

1.7.2.1 Les pratiques favorisant la fidélisation des employés

Gutiérrez-Martinez (2006) suggère que dans la littérature, certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont été citées systématiquement comme pouvant induire des attitudes ou des comportements de fidélisation des employés. Ces pratiques sont les opportunités de carrière, le développement des compétences, l'information et la communication. Selon l'auteur, l'implication professionnelle affective, les pratiques de gestion de carrière, de développement des compétences, d'information et de communication contribuent significativement à l'implication organisationnelle affective. Selon Chaminade (2003); v. Vandenberghe (2004), la fidélisation implique de ne retenir que ceux qui souhaitent rester dans l'organisation, donc les plus engagés. Vandenberghe (2004) ajoute que la fidélisation repose sur des superviseurs qui sont à la fois à l'écoute de leurs employés et capables de transmettre les valeurs de l'entreprise. Selon Meyer et Allen (1997), l'organisation détient plusieurs moyens pour augmenter le niveau d'engagement de ses employés. Premièrement, elle peut donner une information claire et précise du poste et de l'organisation à l'employé dès l'embauche. Des pratiques de socialisation désignées à soutenir la valeur accordée à l'individu doivent être utilisées et adaptées à chacun des nouveaux venus dans l'organisation. Finalement, le fait d'offrir des programmes de formation répondant aux besoins éprouvés par les salariés dans le cadre de leurs tâches quotidiennes est l'un des exemples cités par les auteurs pour améliorer l'engagement organisationnel et ainsi, la fidélisation du salarié pour l'organisation.

Pour leur part, Lawler et Mohrman (1989), v. Wils et coll. (1998) indiquent que l'engagement global des employés requiert un style de gestion plus participatif où les gestionnaires s'engagent eux-mêmes à partager l'information, les connaissances et le pouvoir. Il est donc question de responsabilisation et de participation de l'individu afin d'assurer un certain niveau d'engagement et de fidélité. L'analyse des données à une question ouverte portant sur ce qui mobiliserait le plus posée par Wils et coll. (1998) a démontré quatre types de pratiques qui favorisent la fidélisation des employés soit a) la possibilité de relever des défis et de

développer des compétences; b) de contribuer à la prise de décisions stratégiques; c) la possibilité de participer à la prise de décision et d'avoir une autonomie suffisante et d) la nécessité de recevoir de la reconnaissance.

Finalement, une autre notion influençant la fidélisation des employés est certes la justice lors de la prise de décision, celle-ci est évoquée comme étant essentielle pour préserver le lien de confiance envers les employés. Dans cet ordre d'idées, Leventhal (1980); v. Meyer et Allen (1997) utilise six critères d'évaluation de la justice lors de la prise de décision soit la cohérence de la décision dans le temps et selon les gens qui seront touchés, l'absence d'intérêt personnel, l'utilisation d'une information juste pour prendre la décision, la possibilité de corriger les erreurs qui pourraient avoir eu lieu, la prise en compte de tous les intérêts impliqués et enfin l'application de standards moraux et éthiques dans la prise de décision. Ces critères permettent à l'employé de déterminer la justice lors de la prise de décision. Lorsqu'ils perçoivent que la décision est prise de façon juste et équitable, ils auront tendance à se fidéliser à l'organisation et généralement, leur niveau d'engagement organisationnel sera plus élevé.

En tant que telles, les pratiques de fidélisation des employés sont davantage un regroupement de pratiques de mobilisation qu'une pratique de gestion précise. Il s'agit donc de créer le climat propice à l'engagement organisationnel par des mesures justes, cohérentes et équitables. Ce groupe de pratiques touche davantage à la satisfaction et au bien-être des employés et sans celui-ci, une stratégie de mobilisation a moins de chances d'obtenir du succès.

1.7.2.2 Les stratégies axées sur la satisfaction au travail

Pour définir les stratégies axées sur la satisfaction au travail, Hall (1996); v. Cardinal (2006) définit le succès psychologique comme un phénomène essentiellement subjectif qui renvoie au sentiment de fierté et d'accomplissement personnel résultant de la poursuite d'objectifs (tant personnels que professionnels) et des efforts que la personne investit en vue d'atteindre ses objectifs. Cardinal (2006) ajoute qu'il s'agit d'une expérience positive qui fait partie de l'univers affectif et qui contribue d'une manière significative au bien-être psychologique à

travers le rehaussement de l'estime de soi et le renforcement du sentiment d'identité personnelle. De fait, l'estime de soi est au cœur du succès psychologique. Par exemple, le fait d'occuper un emploi stimulant, source de défis et d'apprentissage, ou encore de sentir que sa collaboration est importante et appréciée sont parmi les conditions favorables à l'estime de soi. Le succès psychologique est donc fortement associé au bien-être de l'individu et à la satisfaction au travail. Ainsi, afin de favoriser l'engagement affectif, l'organisation peut miser sur des pratiques qui incitent les employés à vivre des succès psychologiques.

Selon Meyer et Allen (1997), l'une des trois principales conséquences de l'engagement organisationnel est le bien-être des individus. Rondeau et Lemelin (1991); v. Wils et coll. (1998) ajoutent que les pratiques de gestion mobilisatrices tendent à être associées avec le bien-être des employés (facteurs de satisfaction et de qualité de vie au travail). Pour sa part, Paillé (2007) nous indique que conformément à l'esprit de la théorie de l'échange social, plus le salarié estime que son organisation développe des politiques de gestion des ressources humaines axées sur le bien-être professionnel, plus l'intention de quitter son employeur est faible. De plus, lorsque les organisations développent des politiques de gestion des ressources humaines centrées sur le bien-être au travail, elles encouragent par le fait même leurs salariés à vouloir rester membres et s'y impliquer ainsi, l'intention de retrait diminue.

Un autre aspect à considérer cible particulièrement le contexte de réduction des effectifs ou la rationalisation. Lors d'une telle opération, les exécutifs souffrent également d'une diminution du bien-être personnel. Lors de la planification d'une restructuration, l'organisation doit en tenir compte afin de limiter les dégâts liés au sentiment de culpabilité des cadres exécutifs (Kets de Vries et Balazs, 1997; v. Trudel, 2005). Mitchell et coll. (2001) soutiennent que la principale cause de ce qui initie le processus de roulement du personnel est l'insatisfaction du travail. Il est donc important de déterminer les causes d'insatisfaction afin de gérer adéquatement le taux de roulement. Blau (1986; 1987); v. Paillé (2003) nous indique pour sa part que la satisfaction des salariés ne peut prédire à elle seule l'absentéisme. L'insatisfaction peut également s'exprimer par l'intention de quitter l'organisation qui est un moyen de réguler une insatisfaction passagère (Paillé, 2003). Elle permet donc de diminuer la tension liée à l'insatisfaction passagère, mais ne se concrétisera pas nécessairement en départ

volontaire s'il y a correction. L'organisation doit donc être en mesure de réagir rapidement si elle perçoit une insatisfaction généralisée chez les employés les plus importants de l'organisation.

Trudel (2005) établit une différence entre la notion de satisfaction au travail et engagement organisationnel. En effet, l'auteur définit la satisfaction au travail comme étant circonstancielle tandis que l'engagement organisationnel est généralement un processus à plus long terme et durable. Currivan (1999); v. Paillé (2004) ajoute que si la complémentarité entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel est un principe conceptuel bien établi, rien ne permet de présumer le sens de la relation. Celui-ci reste pour sa part difficile à déterminer avec certitude. Cependant, l'environnement de travail immédiat est pour sa part un vecteur important de satisfaction. Selon Vermot-Gaud (1993), motiver ne signifie pas éliminer tous les facteurs d'insatisfaction, lorsqu'une tension est considérée comme étant supportable, l'insatisfaction peut devenir motrice et pousser à l'action le salarié qui veut répondre à son besoin de réduire cette tension. Alors, les mesures liées au bien-être des individus seront généralement des vecteurs de satisfaction et engendreront indirectement l'engagement organisationnel des employés. Ces pratiques devront être établies selon un questionnaire des sources d'insatisfaction et d'amélioration des conditions de travail que l'organisation devrait distribuer afin de sonder directement les salariés qui seront concernés par ces mesures.

1.7.2.3 Le mode de gestion du supérieur immédiat

Le supérieur immédiat possède une grande influence sur l'engagement organisationnel des salariés. Par exemple, lorsque celui-ci reconnaît d'une façon explicite et par des moyens non monétaires les contributions de ses collaborateurs, ceux-ci tendent à être plus disposés à adopter des comportements hors rôles ou de mobilisation (Tremblay et coll., 2000). Une étude de Zeffane (1994); v. Trudel et Saba (2007) montre que l'engagement organisationnel est plus élevé lorsque le style de gestion des supérieurs est plus ouvert (Wils et coll., 1998). L'ouverture du supérieur influence la propension des salariés à exprimer leur mécontentement et ainsi à demeurer engagés lorsqu'il y a des sources de mécontentement. Cardinal (2006) ajoute que créer un climat de travail positif en traitant ses employés avec respect, dignité et équité

représente un atout dans une perspective de rétention puisque les salariés y verront un environnement agréable à travailler et se sentiront valorisés par leur supérieur hiérarchique.

Le supérieur immédiat possède également une influence certaine sur le niveau de performance organisationnelle. Parmi les facteurs liés au supérieur immédiat, nous soulignons la présence de mesures de reconnaissance non monétaire (Tremblay et coll., 2000; Barraud-Didier et coll., 2003; Gutiérrez-Martinez, 2006), la rétroaction positive (Luthans et Stajkovic, 1999; v. Tremblay et Simard, 2005), le niveau de leadership (Dvir et coll., 2002; v. Tremblay et coll., 2005) ainsi que le niveau de communication qu'exerce le supérieur immédiat envers ses travailleurs (Trudel et coll., 2005) influencent la performance globale de l'organisation. Finalement, Sujanksy (2004) ajoute que le manque de leadership du supérieur hiérarchique est l'une des raisons les plus souvent évoquées lorsque les employés sont questionnés sur la raison de leur départ. Il est donc important de le prendre en considération dans l'établissement des facteurs influençant la performance organisationnelle.

1.7.2.4 Le soutien organisationnel

Selon Tremblay et coll. (2005) le rôle des stratégies de gestion des ressources humaines réside principalement dans leur capacité à influencer les conditions clés de la mobilisation telle que : a) renforcer les liens de confiance (Gould-William, 2003); b) le sentiment de soutien et d'engagement (Meyer et Smith, 2000); ainsi que c) la perception de justice (Paré et Tremblay, 2004).

Paillé (2007) décrit le soutien organisationnel perçu comme la manière dont le salarié estime que son organisation contribue à son bien-être professionnel à travers les décisions et les politiques de ressources humaines qui favoriseront la qualité de son environnement de travail. Selon Meyer et Allen (1997), il existe un lien fort entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif (Eisenberger et coll., 1990; Shore et Tetrick, 1991; Shore et Wayne, 1993; Guzzo et coll., 1994; v. Meyer et Allen, 1997). De plus, les auteurs nous indiquent que la justice organisationnelle peut être communiquée par le biais de politiques et de procédures précises que les employés considéreront justes. L'engagement affectif des employés est davantage influencé par la justice lors de la prise de décision que par le fait

d'obtenir ce qu'ils désirent. Meyer et Smith (2000) soulignent qu'il est possible que l'employé qui perçoit son organisation comme soutenant ses employés ressente une obligation d'y demeurer. Gutiérrez-Martinez (2006) ajoute, en citant Bartol (1982) et Meyer et Smith (2000), que les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place dans une organisation sont perçues par les salariés comme un signal du soutien que celle-ci est prête à leur offrir, ce qui favoriserait d'autant les attitudes et les comportements propres à améliorer l'implication organisationnelle, la performance, ainsi que la rétention des employés.

Harkins (1998) énumère cinq raisons de quitter une organisation fréquemment citées par ses répondants. Parmi celles-ci se trouve l'indice de confiance de l'employé. Lorsque celui-ci perd sa confiance envers l'organisation, il tentera généralement de vérifier si le gazon est plus vert chez le compétiteur. Savoie et coll. (1990); v. Roy (2000) révèlent que les variables confiance et méfiance doivent être considérées dans l'explication et la compréhension de l'intensité de l'engagement. Il s'agit donc de facteurs importants dans la gestion du taux de roulement chez les employés.

La perception de justice est décrite par Trudel (2005) comme possédant trois dimensions distinctes soit a) la justice procédurale qui garantit le respect des règles et des procédures établies dans tous les cas où elles s'appliquent (Thibaut et Walker, 1975); b) la justice organisationnelle (ou distributive) qui garantit un traitement équitable à tout être humain (Schermerhorn et coll., 2002) relativement aux décisions rendues; et enfin c) la justice interactionnelle qui se veut le « côté social de la justice » et réfère à la perception d'équité des employés quant à la façon dont ils sont traités par les décideurs et les personnes en autorité dans l'organisation (Simpsons et Kaminski, 2003).

1.7.2.5 La socialisation et le climat de travail

Selon Bernoux (1995); v. Paillé (2003), la socialisation signifie pour une personne l'acceptation d'appartenir à un groupe professionnel. Van Maanen et Schein (1979); v. Cardinal (2006) ajoutent que la socialisation organisationnelle est le processus qui conduit l'employé à adopter les valeurs et les comportements nécessaires pour lui permettre de tenir efficacement les différents rôles confiés par l'organisation. Pour sa part, Paillé (2003) soutient que la

socialisation professionnelle a pour fonction de rendre durable et si possible définitive l'incorporation des valeurs au point qu'il y ait assimilation de l'individu à l'organisation. Cardinal (2006) établit trois stades de socialisation. Premièrement, la socialisation par anticipation qui débute avant même l'entrée de l'individu dans l'organisation et précède chacun des changements de poste que l'employé aura l'occasion d'effectuer durant son séjour dans l'entreprise (Feldman, 1981; v. Cardinal, 2006). L'étape de l'intégration suit alors durant l'entrée en fonction et elle est généralement considérée comme la plus importante de toutes (Feldman, 1976; v. Cardinal, 2006). Elle s'accompagne parfois d'un choc de la réalité occasionné par le décalage entre les attentes avant l'embauche et ce qui est vécu en poste (Wanous, 1992; v. Cardinal, 2006). Enfin, l'étape de l'adaptation s'ensuit alors que l'individu apprendra à gérer son nouveau rôle au sein de l'organisation. Ces trois stades établissent un processus de socialisation dans l'entreprise et seront des déterminants importants de l'engagement du nouvel employé embauché.

La socialisation à la culture organisationnelle permet de consolider la démarche de dotation en sensibilisant les nouvelles recrues à la culture d'entreprise. Meyer et Allen (1997) ajoutent que la socialisation influencera davantage l'engagement normatif au début de son processus. Schein (1968); cité dans Lacaze et Fabre (2005); v. Cardinal (2006) souligne que la socialisation sera réussie dans la mesure où elle génèrera une certaine conformité à travers l'adhésion à des valeurs organisationnelles essentielles tout en permettant à l'employé d'exprimer son individualité et sa créativité. Cardinal (2006) ajoute que les efforts de socialisation contribuent à développer chez les employés des attitudes positives envers leur employeur pour les inciter à demeurer membres de l'organisation plus longtemps.

Selon Roy (2000), le climat de travail est le résultat des attitudes personnelles, de la relation entre l'employé et son supérieur et entre les employés, du niveau de communication à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que du contexte organisationnel dans lequel l'entreprise évolue. Pour leur part, Tremblay et Simard (2005) y voient une représentation propre à l'organisation qui repose sur un consensus entre les membres d'une entité au regard d'éléments essentiels à la qualité de l'environnement de travail. Alors, il existerait des éléments du climat de travail dont les effets favoriseraient l'adoption de comportements de

mobilisation. Cependant, le lien entre les conditions de travail et la mobilisation n'est pas toujours direct, et cette relation peut être influencée par certaines variables intermédiaires telles que la motivation des employés. Autrement dit, un bon climat organisationnel ne peut constituer une condition suffisante pour entraîner une forte mobilisation (Tremblay et Simard, 2005). Selon Cardinal (2006), pour favoriser la mobilisation, l'organisation doit davantage miser sur les actions posées au quotidien par le supérieur hiérarchique qui auront un poids considérable sur le désir de conserver son emploi. Créer un climat de travail positif en traitant ses employés avec respect, dignité et équité représente un atout certain dans une perspective de rétention. Il ne peut cependant pas agir comme seul vecteur dans une stratégie de mobilisation des salariés.

Un autre aspect du climat de travail à prendre en considération nous est amené par Doucet (2004). Il s'agit de la perception de jeux politiques dans l'entreprise par l'employé. Selon Kacmar et Baron (1999); v. Doucet (2004), les phénomènes politiques font référence aux actions que posent les individus dans le but de maximiser leur intérêt personnel au détriment des autres personnes ou de leur organisation. En effet, les individus qui perçoivent davantage de jeux politiques dans leur organisation possèdent généralement un niveau d'engagement affectif plus faible, ainsi qu'un engagement continu plus élevé (Doucet, 2004). Ceci est probablement dû au fait que les comportements politiques sont centrés sur les intérêts de l'individu et ils peuvent aller à l'encontre des objectifs de l'organisation. L'utilisation de tactiques d'influence ou de comportements informels s'applique davantage dans une situation d'incertitude, en l'absence de règles formelles ou d'autorité (Drory et Romm, 1990; v. Doucet, 2004). Trudel (2005) ajoute que les répondants percevant moins de jeux politiques au sein des établissements (influence négative) croient en de meilleures possibilités de satisfaire leurs attentes de réalisation. De plus, les cadres qui perçoivent une plus grande justice interactionnelle et une complexification de leur rôle affirment qu'il existe dans l'organisation de très grandes possibilités de satisfaire les attentes de développement des compétences et de la carrière. La présence de jeux politiques doit donc être contrôlée afin de favoriser l'engagement organisationnel des salariés.

Pour sa part, Doucet (2004) ajoute que chacune des relations entre les jeux politiques et les mesures de performance est modérée par au moins une des trois formes de justice organisationnelle. La justice procédurale atténue la relation négative entre les jeux politiques et l'engagement affectif. Également, l'effet modérateur de la justice interactionnelle est encore plus visible dans le modèle de l'auteur puisque son croisement avec la perception de jeux politiques est significatif pour l'engagement affectif et les comportements discrétionnaires. Selon les résultats obtenus par Doucet (2004), la justice interactionnelle, basée sur la relation de confiance entre l'employé et son supérieur, vient contrebalancer l'effet négatif des phénomènes politiques sur l'engagement affectif et les comportements discrétionnaires. Finalement, l'effet modérateur de la justice distributive s'est avéré significatif uniquement sur la relation entre la perception de phénomènes politiques et l'engagement continu.

1.8 Les pistes de stratégies mobilisatrices

Afin d'établir une stratégie mobilisatrice, le modèle de Trudel (2005) évoque quatre facteurs d'influence soit a) les caractéristiques individuelles; b) les caractéristiques organisationnelles; c) les attentes; et d) les possibilités de réaliser les attentes. L'auteur suggère également que les facteurs intrinsèques offrent plus de soutien aux composantes affective, morale et raisonnée de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991; 1997), ce qui devrait inciter les dirigeants à privilégier les pratiques de gestion favorisant la réalisation de soi, la participation et l'autonomie. Cependant, il ne faut pas négliger les pratiques associées aux conditions de travail et aux mesures de rémunération (pratiques extrinsèques). Cependant, ces facteurs ne jouent pas un rôle aussi mobilisateur que les facteurs intrinsèques et seront plutôt liés à la dimension raisonnée sur l'engagement.

Enfin, deux autres éléments sont notés par Paillé (2004) quant à l'élaboration d'une stratégie mobilisatrice. L'auteur note que le contexte d'implantation d'un changement organisationnel apparaît plus déterminant sur la mobilisation que le changement lui-même; c'est donc dire que même lors de rationalisations, l'entreprise peut, lorsque les conditions le permettent, conserver l'engagement envers l'organisation des employés survivants et même l'améliorer.

Ces facteurs qui favorisent la réussite sont : a) un contexte propice à l'implantation du changement; b) la transparence lors de l'application du changement organisationnel; et c) sa communication efficace. Le deuxième point apporté par Paillé (2004) est lié aux expériences procurées par le travail. Celles-ci génèrent les plus grandes variations sur la mobilisation du personnel. Alors, peu importe les stratégies de mobilisation présentes dans l'organisation, les expériences vécues par l'employé dans l'entreprise constitueront le principal vecteur influençant la mobilisation de celui-ci. Il s'agit donc d'un facteur important à considérer pour l'organisation, car c'est dans les opérations courantes que ces expériences influenceront la perception du salarié.

1.9 Le travailleur au centre des préoccupations du gestionnaire

Selon Trudel (2005), les travailleurs sont des acteurs dont la performance au travail peut être influencée par la qualité des échanges d'information et des liens entretenus avec d'autres travailleurs et cadres de l'organisation ou du même réseau. Il est donc important pour une entreprise de contrôler la diffusion d'information afin de s'assurer de ne pas diminuer la performance organisationnelle à cause d'informations erronées ou manquantes. De plus selon Wils et coll. (1998), un employé mobilisé est une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant. Ce faisant, il obtient généralement une performance supérieure à un employé moins engagé.

Léonard (1997) ajoute qu'un employé qui sent une menace sur la stabilité de son emploi cherchera à utiliser toutes les ressources qui lui permettront de se stabiliser dans l'entreprise ou encore de se valoriser sur le marché de l'emploi externe. L'instabilité pourrait donc engendrer un effort additionnel de la part du travailleur qui se sent menacé. Cardinal (2006) ajoute que les pratiques de rétention des travailleurs devraient viser uniquement le personnel jugé critique au succès de l'organisation, c'est-à-dire les employés que l'entreprise n'a pas les moyens de perdre. Il en découlera un taux de roulement fonctionnel (qui n'est pas néfaste pour l'organisation).

En résumé, le travailleur est l'élément central de la performance organisationnelle. C'est pourquoi les efforts de mobilisation doivent être orientés vers lui et particulièrement vers les employés les plus performants. Le salarié est généralement en mesure d'assumer une certaine instabilité si elle n'est pas trop exhaustive et performera davantage dans un contexte où l'information circule librement, s'il connaît bien les attentes de l'organisation envers son niveau de performance et s'il se sent impliqué dans les décisions. C'est pourquoi l'organisation doit être en mesure d'utiliser des stratégies mobilisatrices pour parvenir à la rétention du personnel performant. Nous poursuivons maintenant avec une définition du personnel jugé critique pour l'organisation soit le personnel-clé.

1.9.1 La présence de personnel-clé

La littérature d'affaires aborde le terme d'employé-clé sous divers vocables. Selon Nadeau (1999), la presse des affaires le nomme personnel performant, hautement performant, très performant, le personnel clé, le personnel à haut potentiel, l'étoile, les meilleurs, ainsi que le personnel de valeur (Fisher, 1988; Girard, 1991; Woodruffe, 1991; Wood, 1994; Reichheld, 1996; Caplan et Teese, 1997; Ettore, 1997; Solomon, 1997; Baker, 1998; Gosselin, 1998; McShulskis, 1998; v. Nadeau, 1999). Dans le cas de la littérature scientifique, Nadeau (1999) suggère qu'elle fait plutôt référence au personnel hautement performant (Drewer, 1982; Jackofsy, 1984; McEvoy et Cascio, 1987; Mossholder et coll., 1988; Birnbaum et Somers, 1993; Wright et Bonnett, 1993; Mone, 1994; Williams et Livingstone, 1994; McElroy et coll., 1995; Trevor et coll., 1997). De même, d'autres auteurs de recherches empiriques (Greenhalgh et Jick, 1989; Morrison et coll., 1997; v. Nadeau, 1999) utilisent également le vocable de personnel de valeur. Aussi, dans la littérature en stratégie, le vocable de personnel stratégique (Allaire et Firsirotu, 1993; Coff, 1997; Flood et coll., 1996) est davantage utilisé.

Suivant toutes ces terminologies, la littérature classifie le personnel-clé selon différentes catégories. Selon Wood (1994); v. Nadeau (1999), le personnel peut être représenté en quatre catégories. La première représente les personnes qui ont la capacité de produire efficacement de la qualité. Cette catégorie est formée d'une minorité d'individus et ces employés devraient être liés à l'organisation avec des menottes dorées puisqu'elle représente le cœur et l'âme de l'organisation. La seconde catégorie est formée de personnes compétentes qui produisent

l'excellence. Ces personnes sont performantes puisqu'elles produisent avec un faible taux d'erreur et elles sont dévouées à effectuer des « extras » afin de compléter avec succès la tâche ou le projet en cours de réalisation. Ces individus attirent généralement l'attention des compétiteurs par leurs compétences exceptionnelles. Si elles obtiennent de meilleures conditions d'emploi, elles peuvent être tentées de changer d'organisation; ces salariés sont donc plus difficiles à retenir que la première catégorie. Ces deux premières catégories de travailleurs devront être particulièrement visées par les stratégies de mobilisation du personnel, car elles ajoutent de la valeur à l'organisation. Lorsque ces deux premières catégories de salariés quittent l'organisation, certains auteurs considèrent ce type de roulement comme étant dysfonctionnel. Trevor et coll. (1997); v. Nadeau (1999) et Cardinal (2006) suggèrent que le roulement dysfonctionnel concerne le départ d'employés que l'organisation aurait préféré conserver en raison de leur contribution positive qu'ils apportent et des conséquences négatives associées à leur perte pour l'entreprise.

Le troisième groupe est composé de travailleurs compétents, loyaux, qui accomplissent adéquatement les tâches sans obtenir de succès fulgurants. Ces gens composent la majorité de la force de travail. Ils doivent également être visés par les politiques de rétention du personnel, mais ne constituent pas la principale force de l'organisation. Enfin, le quatrième groupe est formé des individus qui occupent un emploi qui n'est pas à la mesure de leurs compétences. Ce sont des individus inefficaces sur le plan fonctionnel et cette inefficacité engendre de nombreuses erreurs, des accidents, et accroît le taux d'absentéisme. Les personnes adhérant à cette catégorie sont souvent insatisfaites et mécontentes de leur emploi. Lorsque cette catégorie de travailleurs quitte l'organisation, certains auteurs considèrent ce taux de roulement comme étant fonctionnel. Cardinal (2006) définit le roulement fonctionnel comme un roulement qui s'accompagne de retombées positives pour l'organisation. Il peut s'agir d'une augmentation de la flexibilité, un renouvellement des valeurs, ou encore un renouvellement des compétences dans l'organisation.

Suite à sa recherche exploratoire, Nadeau (1999) a élaboré sa propre terminologie qui a ensuite été reprise par Cardinal (2004; 2006). Selon ce vocable, il existe trois types de personnel-clé soit le personnel stratégique, le personnel à haut potentiel et le personnel

hautement performant. Nous retiendrons également cette définition pour l'élaboration du concept de personnel-clé.

1.9.1.1 Le personnel stratégique

Selon la terminologie élaborée par Nadeau (1999) et reprise par Cardinal (2004; 2006), la première catégorie concerne le personnel stratégique. Ces salariés possèdent un lien direct avec la raison d'être de l'entreprise, ils influencent le plan d'affaires ainsi que les grandes orientations organisationnelles ou ils occupent un poste clé (critique) dans l'organisation. De plus, ce type de salarié possède une expertise, des compétences ou des connaissances critiques pour assurer le succès de l'organisation ou pour lesquelles [compétences] il existe une pénurie ou une rareté. C'est donc dire que le personnel stratégique représente un avantage compétitif pour l'organisation (Allaire et Firsirotu, 1993; v. Nadeau, 1999). Il s'agit de salariés difficiles à remplacer et qui risquent de créer une certaine vulnérabilité dans l'entreprise advenant leur départ. Selon Nadeau (1999), cinq entreprises répondantes ont soulevé le fait que le personnel est stratégique de façon ponctuelle. Ainsi, la nature stratégique du personnel dépend des orientations de l'entreprise de même que de la dynamique du marché. De ce fait, l'identification et la définition du personnel stratégique sont évolutives. Cette référence est intéressante puisque l'employé stratégique peut l'être seulement pour un projet, ou encore pour l'ensemble des visées organisationnelles. Cependant, même lorsqu'il n'est plus considéré comme stratégique, cet employé demeure généralement important, mais se classe parmi la troisième catégorie soit le personnel hautement performant.

1.9.1.2 Le personnel à haut potentiel

Le second type de personnel-clé selon Nadeau (1999) se nomme le personnel à haut potentiel. Celui-ci possède un fort potentiel de développement et de progression au sein de l'organisation. Il représente la future génération de leaders. De plus, il possède les compétences identifiées comme clés par l'entreprise. Cet employé exprime également sa compétence dans de nombreux environnements de travail. C'est un individu polyvalent qui atteint généralement les objectifs fixés, démontre un intérêt marqué pour l'entreprise et partage les valeurs organisationnelles. Ce salarié n'occupe pas nécessairement un poste

d'importance, mais il est appelé à en occuper un dans un proche avenir. Il doit donc faire l'objet de pratiques de mobilisation, de développement des compétences et de carrière.

1.9.1.3 Le personnel hautement performant

Le troisième type d'employé-clé selon la terminologie élaborée par Nadeau (1999) concerne l'employé hautement performant. Cet individu est très efficace dans son champ de compétences, partage les valeurs de l'organisation et atteint ou dépasse les objectifs préalablement fixés. Il comble donc un besoin immédiat de rendement pour l'entreprise, mais ne représente pas nécessairement la relève de celle-ci. Dans plusieurs cas, il aidera à former la relève de l'organisation par ses compétences et pourra être embauché sur une base contractuelle ou non. Cette catégorie de personnel-clé devra faire l'objet de politiques de mobilisation, mais pas nécessairement de développement des compétences ou de carrière.

En complétant la terminologie élaborée par Nadeau (1999) et reprise par Cardinal (2004; 2006), nous conviendrons qu'un employé-clé est, sans se limiter à la fonction de cadre, un employé détenant un pouvoir formel ou informel à l'intérieur de son organisation. Il est essentiel à la réussite des objectifs d'affaires et il est un acteur dominant quant au maintien de l'engagement des autres employés envers leur organisation. Un employé-clé est donc un leader qui aide l'organisation à progresser dans la réussite d'un projet commun (Sérieyx, 1986; Wils, 1986; Doray, 1993; dans Laflamme, 1993; v. Roy, 2000; Meunier, 1995; Laflamme et coll., 1996; Tremblay et coll., 2000; Beaulieu, 2002) tant au niveau des objectifs d'affaires qu'au niveau de l'adhésion des employés au projet d'entreprise.

Le pouvoir de ces employés est fondé sur différents aspects; il peut être fondé sur la fonction dans l'entreprise, sur des compétences particulièrement utiles, ou encore sur une confiance accrue tant de la part des dirigeants que des employés (pouvoir informel). Notons que la fonction de l'individu importe peu. Le pouvoir doit généralement être accordé par les employés ainsi que par les supérieurs hiérarchiques de l'entreprise afin d'être considéré clé pour l'organisation.

1.10 Moyens pour favoriser la rétention du personnel

Pour terminer cette revue de littérature, nous soulignons que toutes les pratiques et concepts énumérés réfèrent à trois concepts fondamentaux soit la rétention du personnel, l'engagement et la performance organisationnelle.

Selon Cardinal (2006), la rétention des employés de valeur représente un enjeu majeur pour un nombre croissant d'organisations qui cherchent à préserver un noyau stable de ressources et de compétences indispensables à leur succès. L'adoption de stratégies de rétention efficaces repose, de toute évidence, sur une analyse rigoureuse et une compréhension du problème de roulement du personnel auquel chaque organisation doit faire face. Selon l'auteure, l'enjeu principal en matière de rétention consiste à réduire le taux de roulement volontaire spécifiquement chez les employés que l'entreprise souhaite conserver. Les moyens utilisés pour les retenir doivent donc refléter les caractéristiques de ce personnel-clé. Gordon et Lowe (2002); v. Cardinal (2006) suggèrent trois facteurs qui motivent la décision de conserver un emploi soit a) la qualité de la relation avec le supérieur immédiat; b) la possibilité de développer son employabilité et c) le partage des succès financiers de l'entreprise. Suivant ces facteurs, l'entreprise favorisera la rétention de l'employé performant dans l'organisation. Il est important pour celle-ci de ne pas attendre l'offre du compétiteur, car lorsque celle-ci survient, il est souvent déjà trop tard pour assurer la rétention du salarié performant. Harkins (1998) suggère d'utiliser les facteurs de satisfaction au travail comme une liste de priorités et de s'assurer de satisfaire chacun des points énumérés. Quant à la rémunération, l'auteur suggère de miser davantage sur l'équité externe qu'interne afin de limiter l'intention de retrait.

Pour favoriser la rétention du personnel et bâtir une relation avec les employés clés, les meilleurs gestionnaires s'assureront que la vision et la stratégie sont en lien avec les facteurs de satisfaction au travail. De plus, ils trouveront le moyen de s'assurer que les employés se sentent importants; plus importants que l'entreprise elle-même. Ces gestionnaires bâtiront une relation de confiance et de loyauté avec les employés. Chaque gestionnaire construira

donc une relation individuelle avec les employés-clés; par exemple, il connaîtra le nom et l'âge des enfants ainsi que des personnes importantes pour l'employé.

Enfin, les gestionnaires créeront un système de communication efficace et transparent. Cependant, il est suggéré d'accorder quatre-vingt-dix pour cent de l'attention du gestionnaire aux tiers des employés les plus performants afin d'assurer leur rétention. Ce sont eux qui amèneront l'organisation vers une efficacité accrue des processus ainsi qu'une performance organisationnelle supérieure à celle du secteur d'activités de l'entreprise.

1.11 Les étapes du développement d'un plan stratégique de rétention du personnel

Mitchell et coll. (2001) suggèrent une méthode que nous avons retenue comme un moyen de parvenir à un plan de rétention efficace. Premièrement, l'auteur suggère de déterminer quel est le problème de rétention; combien de personnes quittent l'organisation? Qui sont les employés qui quittent l'organisation? Est-ce que celle-ci désire leur départ? Combien coûte le remplacement de ces salariés? En second lieu, l'organisation doit déterminer pourquoi les employés quittent l'organisation. Pour parvenir à ses fins, l'entreprise doit procéder à des entrevues de départ, considérer la venue de consultants externes qui conduiront ces entrevues de départ qui se dérouleront un à trois mois succédant le départ afin de s'assurer que l'ex-salarié ne soit pas sur la défensive lors de l'entrevue.

Ensuite, Mitchell et coll. (2001) suggèrent d'investiguer les raisons pour lesquelles les employés restent dans l'organisation. Pour y parvenir, des « focus groups » pourront être utilisés avec les employés de l'organisation pour déterminer quels sont les facteurs qui accentuent leur désir de rester en emploi. La prochaine étape est de développer des moyens pour que les supérieurs hiérarchiques soutiennent le plan. L'auteur suggère que l'organisation a besoin de la volonté des ressources humaines et financières pour la planification, le développement, ainsi que l'exécution de tout plan stratégique de rétention des employés.

Enfin, l'organisation se doit de déterminer les objectifs du plan. Combien d'objectifs seront visés? Est-ce que tous les salariés seront impliqués? Il ne s'agit que d'un exemple de développement d'un plan stratégique de rétention du personnel de valeur dans l'organisation, mais celui-ci peut être utilisé dans un plan de mobilisation du personnel pour s'assurer de retenir les employés les plus engagés et les plus performants.

1.12 Résumé des concepts étudiés

Pour terminer cette revue de littérature, nous revoyons les différents concepts qui ont été énumérés. Premièrement, différents modèles d'engagement organisationnel sont présents dans la littérature, mais plusieurs d'entre eux semblent converger vers le modèle élaboré par Meyer et Allen (1991; 1997). Étant donné que celui-ci a été vérifié empiriquement et qu'il existe suffisamment de preuves que ce modèle possède toutes les qualités nécessaires pour étudier la mobilisation du personnel, nous le retenons comme modèle principal.

L'étude des différents déterminants de l'engagement organisationnel suppose deux approches distinctes soit a) les caractéristiques individuelles et b) les caractéristiques organisationnelles. Ces deux approches comprennent chacune différents sous-facteurs qui semblent être la pierre angulaire pour déterminer le niveau d'engagement. Certains auteurs amènent le concept un peu plus loin en y intégrant les attentes individuelles ainsi que la possibilité de réalisation de celles-ci à l'intérieur de l'organisation (Trudel, 2005).

Le concept d'engagement organisationnel peut également être abordé sous l'angle de ses conséquences directes. Il s'agit alors de voir quels sont les comportements qu'un salarié exercera lorsqu'il sera embauché. Il s'agit de réduire la possibilité de comportements de retrait (retard, absence, intention de départ) ainsi que les coûts qui sont rattachés à ceux-ci.

Puis, le concept de performance organisationnelle a été revu et un lien avec le niveau d'engagement était présent dans plusieurs études. Alors, nous considérons que le travailleur doit être au centre des préoccupations du gestionnaire afin de favoriser la performance organisationnelle. Afin de percevoir le lien entre l'engagement organisationnel et la

performance organisationnelle, le concept d'employé-clé qui a été élaboré par Nadeau (1999) a été revu et un lien a pu être établi avec la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et performante.

Afin de préserver ce personnel de valeur, diverses stratégies mobilisatrices sont proposées. Elles sont fondées sur une typologie du sociologue Jones (1986); v. Cardinal (2006). Il s'agit de stratégies institutionnalisées ou encore de stratégies informelles qui sont toutes deux importantes et n'amèneront pas les mêmes résultats selon le type de salarié, l'importance de celui-ci pour l'organisation, ainsi que sa personnalité.

Finalement, cette revue de littérature comprend quelques pistes de stratégies mobilisatrices ainsi que des moyens pour favoriser la rétention du personnel qui comprend les étapes de développement d'un plan stratégique de rétention du personnel. Par ces concepts, nous avons donné un aperçu général des concepts d'engagement et de performance organisationnelle. Nous poursuivons cette rédaction avec la problématique et notre modèle de recherche.

CHAPITRE 2 :

PROBLÉMATIQUE, MODÈLE, ET QUESTION DE RECHERCHE

Ce chapitre permet de préciser la problématique de la recherche. Nous proposons également notre modèle théorique, notre question de recherche ainsi que les différentes hypothèses posées et les justifications sur lesquelles elles reposent. Nous terminons avec des commentaires généraux sur l'intérêt que suscite une telle recherche.

2.1 La problématique de la recherche

Suite aux restructurations des années 1990, les organisations avaient dû produire davantage avec un effectif amoindri. Les années 2000 ont toutefois modifié la vision de l'organisation puisqu'avec les départs massifs à la retraite des baby-boomers, les entreprises doivent composer avec un personnel d'autant plus réduit qu'ils ont de la difficulté à embaucher de nouveaux candidats puisqu'ils sont plus rares que jamais. S'ajoutant au contexte, la récession qui a débuté vers la fin de 2008 a amené un nouveau défi soit celui de préserver leur personnel-clé à l'intérieur de l'organisation tout en faisant face à une incertitude économique. Pour une entreprise qui possède beaucoup de liquidités et en bonne posture financière, le défi est relativement moins imposant que pour une organisation dont les finances sont précaires et qui doit choisir entre la réduction des dépenses pour survivre immédiatement, ou encore la vision à long terme.

Le secteur manufacturier du Québec est grandement touché par ces incertitudes puisque la production tourne au ralenti, des emplois sont perdus, certaines organisations doivent se restructurer ou tout simplement cesser leurs activités. Les écrits ont amplement discuté des phénomènes comme la compétitivité accrue, la mondialisation, les exigences croissantes de la clientèle, l'incertitude et la turbulence des marchés pour appuyer les besoins de changements majeurs au sein de l'organisation (Trudel, 2005). Le contexte actuel de pénurie de main-

d'œuvre et de reprise économique lente s'ajoute également à cette liste des facteurs de changements organisationnels. Ces différents changements exigent la mise en place et le maintien d'un style de gestion plus efficace (Trudel, 2005) ainsi qu'une créativité dans la gestion de l'organisation.

Étant donné que les entreprises étaient déjà dans une période de changements rapides, elles doivent redoubler d'ardeur dans leur application pour survivre. Dans une telle perspective, il apparaît important de mieux saisir les déterminants de l'engagement chez les employés ainsi que chez les cadres afin de mieux comprendre ce qui pousse les salariés à demeurer dans l'organisation lors des périodes plus difficiles. Au cours des dernières années, le concept d'engagement organisationnel a reçu une attention considérable. Cependant, dans le contexte actuel, les salariés toujours en poste auront possiblement une tendance à favoriser un engagement organisationnel accru s'ils croient qu'ils pourraient être victimes de la prochaine restructuration. Il s'agit donc de déterminer quels sont les employés à conserver pour assurer une rentabilité et quels sont ceux qui pourraient quitter sans trop de répercussions négatives.

L'une des conceptions de l'engagement organisationnel des plus reconnues dans la littérature est celle suivant l'approche tridimensionnelle de Meyer et Allen (1997) qui soutiennent qu'un individu peut être à la fois engagé de façon affective, raisonnée et morale. Suivant les travaux de plusieurs auteurs (par exemple Meyer et Allen, 1991; 1997; Meyer et Smith, 2000; Trudel, 2005), nous croyons que cette approche est la méthode à suivre pour déterminer l'engagement organisationnel puisque n'étudier qu'un seul aspect ferait perdre des nuances que renferme une étude plus globale du concept d'engagement organisationnel. La validité du construit multidimensionnel a été vérifiée à maintes reprises et ne fait plus de doute. C'est le concept qui nous apparaît le plus complet puisqu'il pose une vision globale et réaliste du phénomène.

Cette recherche propose donc d'établir les liens pouvant exister entre les trois composantes de l'engagement organisationnel sur la performance de l'entreprise. La recherche prévoit apporter les nuances nécessaires quant aux facteurs qui influencent l'engagement organisationnel en tenant compte des caractéristiques individuelles (Mathieu et Zajac, 1990),

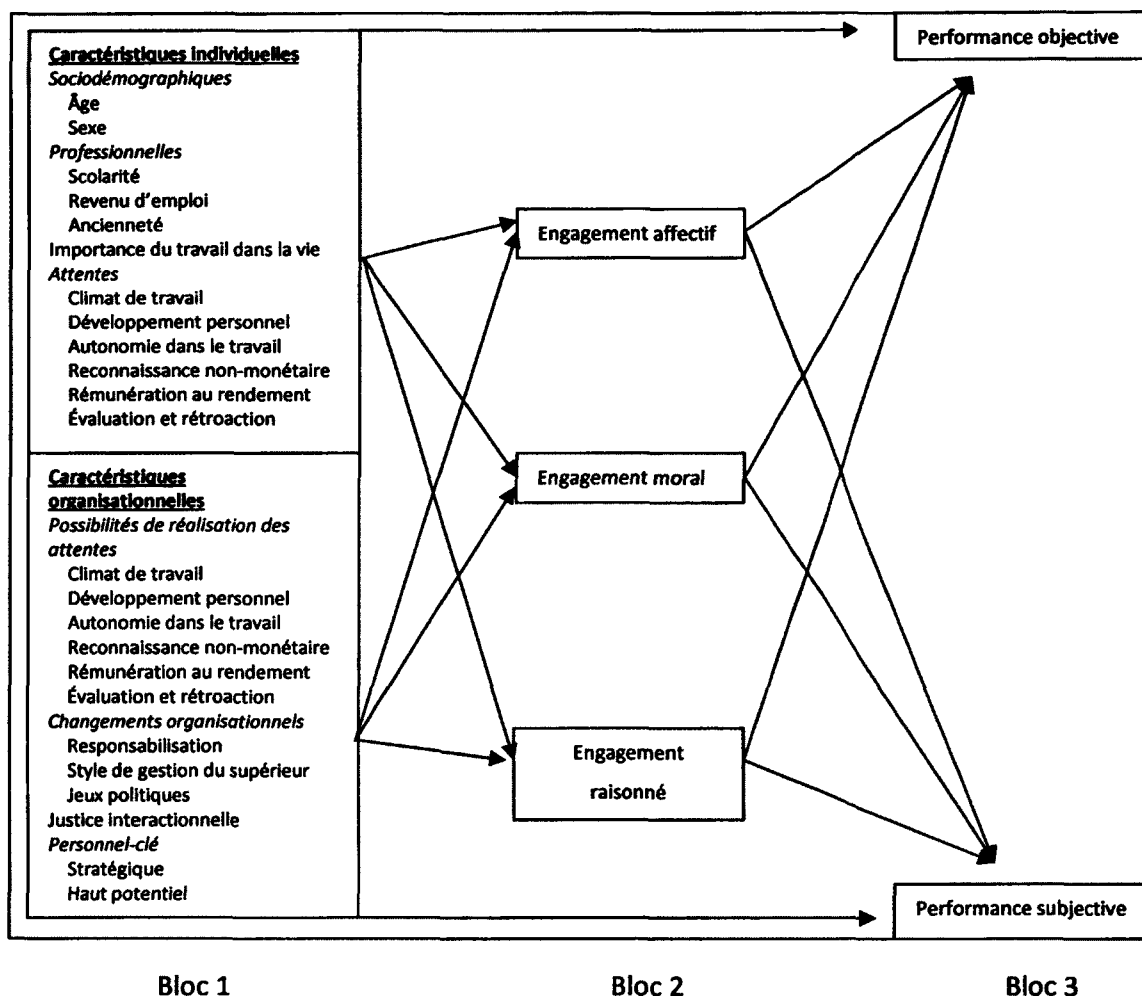
des caractéristiques organisationnelles (Zeffane, 1994; v. Trudel, 2005), ainsi que du personnel-clé (Nadeau, 1999).

2.1.1 Le modèle théorique de recherche

Afin de mieux comprendre les déterminants de la performance organisationnelle, il nous est apparu intéressant de proposer un modèle qui tient compte à la fois des caractéristiques individuelles et organisationnelles ainsi que de l'engagement organisationnel des salariés.

Un bref retour sur la documentation scientifique permet de rappeler que la performance organisationnelle est un jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits, résultats ou effets de l'organisation ou ses processus (Morin et coll., 1994). Divers auteurs utilisent les pratiques organisationnelles, le supérieur immédiat et le niveau d'engagement organisationnel comme déterminant de la performance organisationnelle. Cependant, peu d'auteurs ont vérifié un modèle entre la performance organisationnelle et les différents déterminants (les caractéristiques individuelles et organisationnelles) médiatisé par le niveau d'engagement organisationnel. Les attentes et possibilités de réalisation de celles-ci seront intégrées aux caractéristiques individuelles et organisationnelles, mais seront également considérées puisqu'elles ont démontré un lien avec l'engagement organisationnel comme il a été démontré par Trudel (2005). Cependant, pour des fins de simplification du modèle, nous n'utiliserons pas le modèle médiatisé par les attentes et la possibilité de réalisation de celles-ci. Trudel l'avait utilisé afin de démontrer le lien entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et le niveau d'engagement organisationnel. Nous utiliserons plutôt un modèle qui intègre les attentes dans les caractéristiques individuelles et la possibilité de réaliser celles-ci dans le contexte organisationnel.

Figure 2.1 Le modèle théorique de la recherche



Le modèle théorique de recherche est constitué de trois blocs de variables. Dans le premier bloc, nous retrouvons les différents facteurs qui influencent la performance ainsi que l'engagement organisationnel. Le deuxième bloc est composé des trois niveaux d'engagement organisationnel. S'inspirant du modèle de Meyer et Allen (1997), les différentes caractéristiques individuelles et organisationnelles influencent l'engagement. Cependant, au lieu d'être une finalité, le niveau d'engagement organisationnel se retrouve à titre de variable médiatrice entre les déterminants et la performance organisationnelle. Le troisième bloc est constitué de deux évaluations de la performance organisationnelle soit dans sa dimension objective et subjective. C'est la variable dépendante que nous tentons d'expliquer à partir d'un modèle médiatisé. Notre recherche s'intéresse donc à savoir si le niveau d'engagement organisationnel dans ses trois dimensions (affective, raisonnée et morale) peut servir

d'élément médiateur entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et la performance organisationnelle dans ses deux dimensions.

- 1^{er} Bloc : Les variables indépendantes (les caractéristiques individuelles incluant les attentes ainsi que les caractéristiques organisationnelles incluant la possibilité de réalisation des attentes)
- 2^e Bloc : La variable modératrice (l'engagement organisationnel dans ses composantes affective, raisonnée et morale)
- 3^e Bloc : La variable dépendante (performance organisationnelle dans ses composantes objective et subjective)

2.1.2 La question de recherche et les hypothèses

En nous basant sur le modèle théorique de recherche, nous tentons de vérifier si un modèle explicatif de la performance organisationnelle médiatisé par l'engagement organisationnel est plus en mesure d'expliquer la performance organisationnelle qu'un modèle qui leur associerait directement les caractéristiques individuelles et organisationnelles. Retenons que l'engagement est également influencé par les caractéristiques individuelles et organisationnelles.

La question de recherche se pose donc ainsi :

Un modèle explicatif de la performance organisationnelle qui tient compte de l'engagement organisationnel est-il plus en mesure d'expliquer les deux dimensions de la performance organisationnelle qu'un modèle associant directement les caractéristiques individuelles et organisationnelles à celle-ci?

La performance organisationnelle représente un concept qui varie d'un auteur à l'autre. Étant donné le contexte dans lequel les organisations doivent actuellement évoluer, l'étude de la performance organisationnelle représente un champ d'études privilégié. Par contre, étant donné les différentes terminologies de la performance organisationnelle, la définition de la performance que nous utiliserons se basera sur la conception intégrée de l'efficacité

organisationnelle (Pfeffer et Salancik, 1978; Cummings et Berger, 1980; Quinn et Rohrbaugh, 1983; Seashore, 1983; Zammuno, 1984; Scott, 1987; v. Morin et coll., 1994).

La présente recherche est composée de cinq hypothèses principales. Chacune de ces hypothèses porte sur une dimension spécifique de la relation entre la performance organisationnelle et ses principaux déterminants que sont les caractéristiques individuelles et organisationnelles ainsi que le niveau d'engagement organisationnel. Nous regroupons nos hypothèses en trois volets. Un premier volet se préoccupe des effets directs des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur la performance organisationnelle. Un deuxième volet d'hypothèses établit les liens qui peuvent exister entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et l'engagement. Finalement, les liens existant entre l'engagement et la performance organisationnelle dans ses dimensions objectives et subjectives feront l'objet d'un troisième volet d'hypothèses. Nous compléterons notre analyse en y indiquant que suite à ces analyses de la structure de l'organisation et de la mesure de performance qui en découle, l'organisation sera en meilleure position pour élaborer de nouvelles stratégies mobilisatrices formelles et informelles afin de les inclure dans ses politiques de gestion des ressources humaines. Au fil du temps, ces nouvelles politiques seront intégrées au contexte organisationnel (lorsqu'elles auront été efficacement mises en place) et modifieront possiblement le niveau d'engagement organisationnel des salariés. En finalité, la performance de l'entreprise devrait être affectée. Cependant, cette étude se contentera d'une seule mesure dans le temps ce qui n'indiquera pas le pouvoir évolutif de la mise en place des stratégies.

1^{er} volet d'hypothèses

Dans le premier volet d'hypothèses, nous postulons que les caractéristiques individuelles et organisationnelles sont susceptibles d'influencer les deux dimensions de la performance organisationnelle suivant en cela les travaux de différents auteurs (Vermot-Gaud, 1993; St-Onge, 1994; Pfeffer, 1995; 2005; Meyer et Allen, 1997; Meyer et Smith, 2000; Bayad et coll., 2002; v. Arcand et coll., 2004; Doucet, 2004; Tremblay et coll., 2005; Trudel et coll., 2005). Quant aux caractéristiques individuelles, la première variable concerne les facteurs

sociodémographiques tels que l'âge et le sexe. Il y aura une relation significative positive avec les facteurs sociodémographiques et la performance organisationnelle objective et subjective.

La seconde caractéristique individuelle concerne les facteurs professionnels tels que le salaire, l'ancienneté et le niveau de scolarité. Il semblerait justifié d'estimer qu'une relation significative positive existera avec le niveau de performance organisationnelle objective, mais dans une moindre mesure au niveau subjectif.

Enfin, la troisième caractéristique individuelle est issue des facteurs psychoaffectifs et cognitifs. Nous avons choisi de mesurer le concept de l'importance du travail. Mathieu et Zajac (1990) font un lien direct entre l'importance du travail dans la vie avec la performance organisationnelle. Nous entendons donc mesurer les facteurs d'importance du travail dans la vie afin de vérifier le lien qui existe entre ces variables. Nous soutenons que la relation entre le niveau d'importance accordée au travail sera significative et positive avec les deux niveaux de performance organisationnelle.

La quatrième caractéristique individuelle se situe au niveau des attentes du salarié dans l'organisation. Chacune des caractéristiques individuelles entraîne des attentes de la part des salariés. Tel que Ignbaria et Wormley (1992); v. Gutiérrez-Martinez (2006) le suggèrent, les employés dont les attentes ont été comblées auront une propension à développer une plus grande implication vis-à-vis l'organisation que ceux dont les possibilités sont plus limitées. Cependant, afin d'optimiser la performance, l'organisation doit s'assurer de conserver les attentes à un niveau relativement faible afin de pouvoir y subvenir et ce, suivant les travaux de Wanous et coll. (1994); v. Meyer et Allen (1997). Ainsi, nous estimons que la relation entre les attentes et la performance organisationnelle sera négative.

Comme le concept de performance est variable d'un auteur à l'autre, nous avons décidé de scinder celui-ci en deux sections distinctes soit la perception subjective et la mesure objective. Dans la littérature existante, nous avons vu différentes mesures de performance, mais aucun auteur ne semble explorer les deux dimensions à la fois. Nous estimons que les deux dimensions seront liées significativement et positivement l'une à l'autre.

Hypothèse 1 :

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles (l'âge, le sexe et l'importance du travail dans la vie) avec le niveau de performance organisationnelle subjective et objective.

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles (le niveau de scolarité, le revenu et l'ancienneté) et le niveau de performance organisationnelle objective, mais à un moindre degré dans le cas de la performance subjective.

Il y aura une relation significative négative entre les attentes et le niveau de performance organisationnelle.

Quant aux caractéristiques organisationnelles, cette étude retient comme première variable le contexte général de l'organisation (la taille, l'âge, le niveau de croissance et l'ouverture du marché). Nous estimons que chacun de ces facteurs sera lié positivement à la performance organisationnelle.

La seconde composante organisationnelle est liée au changement organisationnel, nous estimons que celui-ci aura peu d'influence directe sur la performance organisationnelle, c'est pourquoi nous ne le mesurons pas directement, nous mesurons plutôt le niveau de communication et de compréhension des changements organisationnels (nous utiliserons le terme perception des changements organisationnels) qui seront liés positivement à la performance organisationnelle objective et subjective.

La troisième caractéristique organisationnelle est davantage liée aux pratiques de gestion des ressources humaines. Elles réfèrent à quatre facteurs soit le partage d'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et la responsabilisation, ainsi que le système de reconnaissance (Lawler et coll., 1986; 1993; v. Trudel et coll., 2005; Tremblay et coll., 2000). Afin de mesurer le niveau de ces pratiques de gestion des ressources humaines, nous utiliserons la possibilité de réalisation des attentes et la justice interactionnelle. Nous

estimons que chacun de ces facteurs sera lié positivement avec la performance organisationnelle tant au niveau subjectif qu'objectif.

La quatrième composante des caractéristiques organisationnelles concerne la présence de personnel clé dans ses trois formes distinctes soit le personnel stratégique, le personnel à haut potentiel et le personnel hautement performant. Ces trois formes influenceront significativement et positivement la performance organisationnelle sous ses deux aspects (Nadeau, 1999).

Hypothèse 2

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques organisationnelles (contexte général, perception des changements organisationnels, pratiques de gestion des ressources humaines et présence de personnel-clé) et le niveau de performance organisationnelle subjectif et objectif.

2^e volet d'hypothèses

Dans le deuxième volet d'hypothèses, nous entendons postuler que l'engagement affectif et moral possèdent des liens significatifs positifs avec la performance organisationnelle dans ses dimensions subjective et objective. Cependant, étant donné que certains auteurs nous ont signifié que l'engagement raisonné conduisait généralement à une réduction des performances (Meyer et coll., 1989; v. Meyer et coll., 1993), nous poursuivons dans cette voie et postulons que l'engagement dans sa dimension raisonnée possède des liens significatifs négatifs avec la performance organisationnelle.

Hypothèse 3

Il y aura une relation significative positive entre l'engagement organisationnel dans ses composantes affective et morale et la performance organisationnelle dans ses dimensions subjective et objective.

Il y aura une relation significative négative entre l'engagement organisationnel dans sa composante raisonnée et la performance organisationnelle dans ses dimensions subjective et objective.

3° volet d'hypothèses

Dans le troisième volet d'hypothèses, nous postulons que les caractéristiques individuelles et organisationnelles sont susceptibles d'influencer les trois dimensions (affective, raisonnée et morale) de l'engagement organisationnel suivant les travaux de différents auteurs (Vermot-Gaud, 1993; St-Onge, 1994; Pfeffer, 1995; 2005; Meyer et Allen, 1997; Meyer et Smith, 2000; Bayad et coll., 2002; Doucet, 2004; Tremblay et coll., 2005; Trudel et coll., 2005).

Les variables servant à mesurer l'engagement organisationnel seront les mêmes qui ont servi à définir la performance organisationnelle dans le premier volet d'hypothèses. Alors, la première variable concerne les caractéristiques individuelles. Ainsi, nous diviserons cette variable en quatre composantes tel que lors de l'analyse de l'influence sur la performance organisationnelle soit les variables sociodémographiques (âge et sexe), professionnelles (scolarité, revenu et ancienneté), l'importance du travail dans la vie, ainsi que les attentes.

Nous soutenons que tous les facteurs sociodémographiques et professionnels posséderont une relation significative positive avec le niveau d'engagement organisationnel à l'exception du niveau de scolarité du salarié qui affichera une relation significative négative (Mowday et coll., 1982; v. Mathieu et Zajac, 1990; Thévenet, 1992; v. Paillé, 2003).

Pour compléter l'information, il semble que les caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge et le sexe, et professionnelles telles que le niveau de scolarité seraient plutôt rattachées à la composante affective (Meyer et Allen, 1991; v. Trudel, 2005). D'ailleurs, la position de Meyer et Allen à ce sujet est appuyée par les résultats de la métaanalyse de Mathieu et Zajac (1990). Par contre, ces auteurs soulignent le fait que toutes les études n'amènent pas nécessairement les mêmes relations et que celles-ci ne sont pas toujours significatives.

Selon Trudel (2005), l'attachement au travail est la seule caractéristique psychoaffective et cognitive qui est associée à deux composantes de l'engagement organisationnel soit l'engagement affectif et moral. Nous entendons donc mesurer les facteurs d'attachement au travail par le niveau d'importance du travail dans la vie du travailleur. Nous soutenons l'hypothèse que les facteurs d'attachement seront liés positivement avec le niveau d'engagement organisationnel et davantage avec le niveau affectif et moral.

Tel que nous l'avons décrit pour la performance organisationnelle, les attentes influenceront également le niveau d'engagement organisationnel. Il faut s'assurer de conserver des attentes à un niveau raisonnable afin de favoriser l'engagement organisationnel puisqu'elles seront plus faciles à remplir tel que l'indiquent Ignbaria et Wormley (1992); v. Gutiérrez-Martinez (2006). Donc, nous soutenons que les attentes seront liées significativement et négativement aux trois dimensions de l'engagement organisationnel.

Hypothèse 4 :

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles (l'âge, le sexe, le salaire, l'ancienneté et l'importance du travail dans la vie) et l'engagement organisationnel dans ses aspects affectif, raisonné et moral.

Il y aura une relation significative négative entre le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel dans ses aspects affectif, raisonné et moral.

Les caractéristiques individuelles (l'âge, le sexe, et le niveau de scolarité) seront davantage liées à la composante affective de l'engagement organisationnel.

Il y aura une relation significative négative entre les attentes et le niveau d'engagement organisationnel dans ses aspects affectif, raisonné et moral.

Tel que décrit lors de l'analyse de la relation avec la performance, les caractéristiques organisationnelles se divisent en quatre composantes soit le contexte général de l'organisation (la taille, l'âge, le niveau de croissance et l'ouverture du marché), la perception des

changements, les pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que la présence de personnel-clé.

Nous soutenons que le contexte dans lequel évolue l'organisation possède le pouvoir d'influencer significativement et positivement le niveau d'engagement organisationnel des salariés.

Concernant la seconde composante soit la perception des changements organisationnels, nous considérons également que celle-ci détient le pouvoir d'influencer le niveau d'engagement organisationnel et particulièrement les dimensions affectives et morales. Tel que le mentionnent Roy (2000), Paillé (2004) et Trudel (2005), le contexte d'implantation du changement organisationnel influence davantage l'engagement organisationnel que le changement lui-même. Alors, nous estimons que lorsque le changement est communiqué de façon efficace, transparente et juste, celui-ci sera lié positivement à l'engagement.

Tel que décrit ci-haut, les pratiques de gestion des ressources humaines (le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et la responsabilisation ainsi que le système de reconnaissance) seront analysées sous l'angle de la possibilité de réalisation des attentes des salariés. Nous estimons qu'elles auront une relation significative positive avec l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions.

La présence de personnel-clé s'avère être le quatrième facteur qui sera considéré en tant que variable susceptible d'influencer le niveau d'engagement envers l'organisation. Nous soutenons que la présence de personnel-clé (stratégique, à haut potentiel et hautement performant) influencera positivement le niveau d'engagement organisationnel dans ses trois dimensions.

Il est certain que chacun des facteurs d'engagement organisationnel sera influencé différemment par les caractéristiques organisationnelles contextuelles, la perception des changements organisationnels, la possibilité de réalisation des attentes ainsi que par le

personnel-clé. Cependant, en combinant tous ces facteurs nous sommes en mesure d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5

Il y aura une relation significative positive entre le contexte organisationnel, la perception des changements organisationnels, la possibilité de réalisation des attentes, ainsi que la présence de personnel-clé avec le niveau d'engagement organisationnel.

2.2 L'intérêt de la recherche

Avec les mesures de restructurations des années antérieures, la recherche d'amélioration de la productivité et le contexte économique, il est important pour l'organisation de trouver des moyens d'améliorer la performance de l'entreprise tout en limitant les coûts liés à cette amélioration. Tremblay et coll. (2000) insistent sur le rôle clé que joue l'engagement des ressources humaines dans le succès de l'entreprise et notamment, au niveau des pratiques organisationnelles visant à améliorer la productivité ou la qualité des produits et services. On y présente de plus en plus les ressources humaines comme étant un avantage compétitif pour l'organisation (Trudel, 2005). La mobilisation est donc davantage liée à la performance organisationnelle.

La performance organisationnelle est un concept largement défini dans la littérature, mais qui se mesure différemment d'un modèle à un autre. Cette recherche met en évidence deux dimensions de la performance organisationnelle (dimension objective mesurée par les résultats et dimension subjective mesurée par les perceptions) en lien avec le concept tridimensionnel éprouvé et validé de Meyer et Allen (1997) de l'engagement organisationnel.

Les caractéristiques individuelles et organisationnelles font partie des variables à l'étude comme l'ont fait d'ailleurs bon nombre d'études dans le passé sur l'engagement organisationnel (Trudel, 2005). Cependant, contrairement à la majorité des études réalisées sur la performance organisationnelle, cette recherche considère le niveau d'engagement

comme un antécédent à la performance organisationnelle; ce qui nous amène à un modèle médiatisé par la mobilisation des salariés.

Par ailleurs, cette étude s'inscrit dans un courant de recherche qui suggère que les attentes et les possibilités de satisfaire celles-ci soient également des déterminants de l'engagement organisationnel. Les attentes sont comprises dans les caractéristiques individuelles et la possibilité de les satisfaire, dans les caractéristiques organisationnelles. De plus, l'intégration d'un concept émergent soit la présence de personnel-clé dans l'organisation amène une piste nouvelle aux stratégies de mobilisation qui n'a pas encore été explorée dans les écrits et qui pourrait amener des études ultérieures sur ce concept en émergence.

L'originalité et la pertinence de cette recherche reposent dans l'étude des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur la performance à partir d'un modèle médiatisé par l'engagement (mesure de Meyer et Allen (1997) éprouvée et validée). Nous avons choisi d'étudier la performance organisationnelle dans ses dimensions subjective et objective pour mesurer la cohérence entre la perception des individus et les résultats obtenus. Un tel modèle nous semble plus complet et plus révélateur quant aux différentes variables liées à la gestion des ressources humaines pouvant influencer la performance organisationnelle.

Pourquoi avoir choisi d'étudier la performance organisationnelle des salariés et des cadres par l'engagement? D'abord parce que nombre d'auteurs indiquent que l'engagement organisationnel est source de performance organisationnelle. Ensuite parce que le fait d'étudier ces deux groupes distincts en entreprise nous donne une vision plus globale du niveau de performance et du niveau d'engagement qui y est associé. La plupart des études s'attardent soit simplement aux salariés, soit simplement aux cadres et aux dirigeants. Pour notre part, nous croyons que chacun d'eux peut amener une information pertinente et complémentaire. Il s'agit donc de corroborer les résultats obtenus chez les salariés par ceux obtenus chez les employeurs.

CHAPITRE 3 :

MÉTHODOLOGIE

ET PROCEDURES DE RECHERCHE

Le présent chapitre présente la méthodologie spécifique entourant notre recherche. Tout d'abord, nous présenterons la stratégie de recherche suivie tout au long de l'étude. Ensuite sera présentée une description des variables mesurées en justifiant le choix des échelles utilisées. Dans un troisième temps, nous introduisons le questionnaire comme notre outil de recherche et discutons de la façon dont nous avons procédé pour la cueillette des données. Une quatrième section décrit la population à l'étude et enfin, une description du modèle d'analyse de traitement des données suivra. La pertinence d'utiliser une analyse exploratoire en régression est établie étant donné le peu de répondants que nous avons obtenu. Enfin, nous terminons avec certains commentaires sur les considérations d'ordres éthiques.

3.1 Stratégie de recherche

La démarche analytique de cette recherche suit une approche classique de type descriptif et explicatif. Tout d'abord, le modèle descriptif donne un portrait global du niveau d'engagement des salariés envers l'organisation, du personnel-clé présent, ainsi que de la performance globale de l'organisation selon nos critères prédéfinis. S'ensuit un modèle explicatif qui permet d'effectuer le lien entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles, avec l'engagement envers l'organisation dans ses trois dimensions. Le modèle permet de faire les liens entre l'engagement organisationnel et la performance organisationnelle. Finalement, nous pourrions déterminer si l'engagement organisationnel médiatise la relation entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et la performance organisationnelle.

Notre recherche utilise un devis transversal de recherche unique (single sample cross-sectional design) puisqu'une seule mesure dans le temps est effectuée. De plus, nous utilisons une approche quantitative se prêtant bien à un modèle hypothético-déductif permettant d'isoler

certaines variables et ainsi expliquer la simultanéité des relations entre les variables. À titre de complément d'information, une variable qualitative a été ajoutée afin de mieux cerner le contexte général de l'organisation et du salarié.

3.2 La mesure des variables

Cette section présente chacune des différentes variables à l'étude ainsi que les indicateurs permettant de les mesurer. Nous commençons par les variables dites indépendantes c'est-à-dire les caractéristiques individuelles et organisationnelles susceptibles d'influencer l'engagement ainsi que la performance organisationnelle. Nous poursuivons avec la variable médiatrice qui est l'engagement organisationnel présenté dans ses trois composantes, soit affective, raisonnée et morale. Nous terminons avec la variable dépendante soit la performance qui est présentée dans ses deux composantes soit objective et subjective.

3.2.1 Variables indépendantes – caractéristiques individuelles

Le modèle théorique retient les caractéristiques individuelles et organisationnelles comme des déterminants de la performance, médiatisés par l'engagement. Nous présentons dans cette section les caractéristiques sociodémographiques, professionnelles, psychoaffectives et cognitives, ainsi que les attentes qui composent la variable que nous nommerons les caractéristiques individuelles.

3.2.1.1 Caractéristiques sociodémographiques

Cette étude retient un certain nombre de caractéristiques individuelles qui peuvent avoir un impact sur la performance organisationnelle. L'âge, le sexe et le niveau de scolarité constituent les caractéristiques sociodémographiques retenues.

Âge : Afin de mesurer ce facteur, nous utilisons une question directe où le répondant doit indiquer son âge en nombre d'années : « *Quel est votre âge?* »

Sexe : Pour mesurer ce facteur, nous utilisons également une question directe où le répondant doit indiquer entre le genre féminin (code 0) et le genre masculin (code 1) à la question : « *Quel est votre sexe?* »

Niveau de scolarité : Pour évaluer le niveau de scolarité, nous utilisons le diplôme le plus élevé obtenu où le salarié fait un choix entre : *aucun diplôme* (code 1), *diplôme secondaire* (code 2), *collégial* (code 3), *certificat universitaire* (code 4), *baccalauréat* (code 5), *maîtrise* (code 6), ou *doctorat* (code 7) en répondant à la question : « *Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?* »

3.2.1.2 Facteurs professionnels

Un certain nombre de caractéristiques professionnelles qui peuvent exercer impact sur la performance organisationnelle ont été retenus. Les caractéristiques professionnelles retenues sont le salaire, le statut d'emploi, l'ancienneté sur le marché du travail, chez l'employeur actuel et dans le poste actuel.

Revenu personnel : Le niveau salarial brut est mesuré à l'aide d'une question directe : « *Cochez sur la grille ci-dessous la tranche qui correspond à votre revenu actuel (brut)* »

Tableau 3.1 : Échelles de mesure du revenu personnel

1	Moins de 25,000 \$
2	De 25,000 \$ à 34,999 \$
3	De 35,000 \$ à 44,999 \$
4	De 45,000 \$ à 54,999 \$
5	De 55,000 \$ à 64,999 \$
6	De 65,000 \$ à 74,999 \$
7	75,000 \$ et plus

Statut de l'emploi : Le statut de l'emploi vise à déterminer si le répondant occupe un emploi à temps partiel (code 0) ou à temps plein (code 1) à partir de la question : « *Travaillez-vous à temps plein?* » Le répondant coche la case appropriée.

Ancienneté : Le niveau d'ancienneté est mesuré à l'aide de trois types d'ancienneté distincts. Des questions directes servent à mesurer les trois types d'ancienneté. Dans chaque cas, le répondant doit cocher sur la grille le niveau correspondant au sien.

Ancienneté sur le marché du travail : La question est formulée ainsi : « *Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail?* »

Tableau 3.2 : Échelles de mesure de l'ancienneté sur le marché du travail

1	Moins de deux ans
2	De 3 à 5 ans
3	De 6 à 10 ans
4	De 11 à 20 ans
5	De 21 à 30 ans
6	Plus de 30 ans

Ancienneté chez l'employeur actuel : La question est formulée ainsi : « *Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel?* »

Tableau 3.3 : Échelles de mesure de l'ancienneté chez l'employeur actuel

1	Moins d'un an
2	De 2 à 5 ans
3	De 6 à 10 ans
4	De 11 à 15 ans
5	De 16 à 20 ans
6	Plus de 20 ans

Ancienneté dans le poste actuel : La question est formulée ainsi : « *Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel?* »

Tableau 3.4 : Échelles de mesure de l'ancienneté dans le poste actuel

1	Moins d'un an
2	De 2 à 5 ans
3	De 6 à 10 ans
4	De 11 à 15 ans
5	De 16 à 20 ans
6	Plus de 20 ans

3.2.1.3 Importance du travail dans la vie

Pour cette variable, nous avons emprunté l'échelle validée attribuée à Kanungo (1982); v. Trudel (2005). À partir d'une échelle de Likert à sept niveaux (de *totalemment en désaccord* à *totalemment en accord*), les répondants doivent porter un jugement sur les six affirmations mesurant l'importance du travail dans leur vie.

Tableau 3.5 : Échelles d'affirmation sur l'importance du travail

1	Le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie
2	La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne
3	La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail
4	Même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle
5	Le travail ne représente qu'une petite partie de la vie d'un individu
6	Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail

3.2.1.4 Les attentes

Nous considérons également mesurer les attentes individuelles en tant que caractéristiques individuelles. Les attentes des salariés sont mesurées à l'aide de vingt-huit facteurs (v. tableau 3.6 à la page suivante) basés partiellement sur les quarante-quatre pratiques de gestion ainsi que sur les trente-sept indicateurs des attentes et possibilités de réalisation des attentes utilisés par Trudel (2005). Nous n'utilisons que partiellement ces différents critères afin d'adapter ceux-ci au contexte pour alléger le questionnaire destiné aux salariés. Pour chacun des facteurs, les répondants doivent porter un jugement sur l'importance accordée à chacune des pratiques de gestion sur une échelle de type Likert à sept niveaux allant d'*aucune importance* à *primordial*.

Le salarié doit également se prononcer sur la présence de chacune de ces pratiques de gestion au sein de son entreprise sur une échelle de type Likert à sept niveaux allant de *très faiblement présente* à *très fortement présente*. Cette seconde mesure évalue les possibilités de réalisation des attentes des salariés face à ces pratiques.

Tableau 3.6 : Vingt-huit pratiques de gestion soumises à l'évaluation des salariés

1	Évaluation formelle du rendement
2	Rétroaction sur le rendement par le (la) supérieur (e)
3	Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)
4	Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)
5	Droit à des congés pour raisons personnelles
6	Possibilités de promotion à des postes supérieurs
7	Accès à des programmes de formation
8	Être consulté (e)
9	Voir mon travail reconnu
10	Avoir de la variété dans mon travail
11	Avoir du pouvoir
12	Progresser dans ma carrière
13	Avoir des contacts avec les gens
14	Gérer mon temps de travail
15	Utiliser les nouvelles technologies
16	Travailler à mon rythme personnel
17	Voir mon expérience reconnue
18	Être autonome dans mon travail
19	Voir mes efforts récompensés
20	Prendre des initiatives
21	Utiliser mes compétences
22	Équilibrer ma vie au travail et ma vie privée
23	Avoir une charge de travail moins lourde
24	Travailler dans un climat agréable
25	Être écouté
26	Relever des défis
27	Avoir le soutien de mes supérieurs
28	Connaître les attentes de mes supérieurs

3.2.2 Variables indépendantes – caractéristiques organisationnelles

3.2.2.1 Le contexte organisationnel

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons la culture organisationnelle, la taille de l'organisation, l'âge, l'ouverture du marché, le niveau de croissance de l'organisation, les changements organisationnels et rationalisations, ainsi que différentes pratiques de gestion des ressources humaines présentes.

Taille de l'organisation : La taille organisationnelle est mesurée à l'aide d'une question destinée aux employeurs qui stipule : « *Combien y a-t-il d'employés dans l'établissement où vous travaillez?* »

Tableau 3.7 : Échelles de mesure du nombre d'employés dans l'organisation

1	Moins de 25 employés
2	De 26 à 50 employés
3	De 51 à 100 employés
4	De 101 à 150 employés
5	De 151 à 250 employés
6	Plus de 250 employés

Temps en affaires : Le temps en affaires de l'organisation est mesuré à l'aide d'une question destinée aux employeurs, qui stipule : « *Depuis combien de temps votre organisation est-elle en affaires?* »

Tableau 3.8 : Échelles de mesure de l'âge de l'organisation

1	De 0 à 2 ans
2	De 3 à 5 ans
3	De 6 à 10 ans
4	De 11 à 15 ans
5	De 16 à 20 ans
6	Plus de 20 ans

Taux de croissance : Le niveau de croissance est mesuré à l'aide d'une question destinée aux employeurs qui stipule : « *Quel est le taux de croissance de votre organisation?* »

Tableau 3.9 : Échelles de mesure du niveau de croissance

1	De 0 à 4 % par année
2	De 5 à 9 % par année
3	De 10 à 14 % par année
4	De 15 à 19 % par année
5	De 20 à 24 % par année
6	Plus de 25 % par année

Niveau d'ouverture du marché : L'ouverture du marché est mesurée à l'aide d'une question destinée aux employeurs qui stipule : « *Quel est le niveau d'ouverture du marché dans lequel évolue votre entreprise?* »

Tableau 3.10 : Échelles de mesure du niveau d'ouverture du marché

1	Local
2	Régional
3	National
4	Nord-américain
5	International

Perception des changements organisationnels (salariés) : La perception des changements organisationnels est évaluée chez les salariés à l'aide de treize critères tendanciels présents

dans les organisations. Les répondants doivent évaluer la présence de chacun des critères dans l'entreprise. L'échelle utilisée sera de type Likert à sept niveaux allant de « *très faiblement présente* » à « *très fortement présente* »

Tableau 3.11 : Échelles d'affirmation sur les changements organisationnels

1	Augmentation des responsabilités
2	Coexistence de différentes cultures organisationnelles
3	Complexification du travail
4	Exigences accrues de la clientèle et des supérieurs
5	Alourdissement de la charge de travail
6	Utilisation accrue de nouvelles technologies
7	Limitation des ressources
8	Jeux de coulisse
9	Style de gestion participatif
10	Ambiguïté des rôles dans le travail
11	Recevoir des marques de reconnaissance ou des félicitations pour avoir fait du bon travail
12	Être traité avec respect et dignité
13	Encourager les nouvelles idées et l'innovation

Perception des changements organisationnels (employeurs) : La perception des changements organisationnels est évaluée chez les employeurs à l'aide de treize critères tendanciellement présents dans les organisations. Il s'agit des mêmes que ceux utilisés pour les salariés, mais adaptés au contexte des employeurs. Les répondants devront évaluer la présence de chacun des critères dans l'entreprise. L'échelle utilisée sera de type Likert à sept niveaux allant de « *très faiblement présente* » à « *très fortement présente* ». Les critères utilisés seront presque les mêmes que chez les salariés, mais seront adaptés au contexte des employeurs.

Tableau 3.12 : Échelles d'affirmation sur les changements organisationnels

1	Augmentation des responsabilités
2	Coexistence de différentes cultures organisationnelles
3	Complexification du travail
4	Exigences accrues de la clientèle et des supérieurs
5	Alourdissement de la charge de travail
6	Utilisation accrue de nouvelles technologies
7	Limitation des ressources
8	Jeux de coulisse
9	Style de gestion participatif
10	Ambiguïté des rôles dans le travail
11	Donner des marques de reconnaissance ou des félicitations pour avoir fait du bon travail
12	Traiter les subordonnés avec respect et dignité
13	Encourager les nouvelles idées et l'innovation

Justice interactionnelle : La justice interactionnelle est évaluée à l'aide de sept critères tendanciels présents dans les organisations. Les répondants devront évaluer la présence de chacun des critères dans l'entreprise. L'échelle utilisée sera de type Likert à sept niveaux allant de « *très faiblement présente* » à « *très fortement présente* »

Tableau 3.13 : Échelles d'affirmation sur le partage d'information

1	Nous sommes régulièrement informés des mesures envisagées par la direction
2	L'information est complète : raisons des changements, processus d'implantation, etc.
3	Le transfert des connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent est effectué
4	L'information est communiquée lors de rencontres face à face avec les membres de la direction
5	Les personnes sont traitées de façon juste et équitable
6	Nous avons eu l'occasion de poser des questions lors de rencontres d'information avec les dirigeants
7	Les personnes affectées par les changements sont traitées avec respect

Présence de personnel-clé : La présence de personnel-clé sera mesurée à l'aide du modèle élaboré par Nadeau (1999) et repris par Cardinal (2006). Ce modèle comprend trois facteurs soit le personnel stratégique, à haut potentiel et hautement performant. Pour chacun des facteurs, l'échelle utilisée sera une échelle de type Likert à sept niveaux allant de « *totalemment en désaccord* » à « *totalemment en accord* ». La question qui sera posée est la suivante : « Notre organisation possède des employés qui... »

Tableau 3.14 : Échelles d'affirmation du personnel-clé

Personnel stratégique	
1	... sont directement liés à la raison d'être de l'entreprise.
2	... influencent le plan d'affaires et les grandes orientations de l'entreprise.
3	... occupent un poste clé (critique).
4	... possèdent une expertise, des compétences ou des connaissances critiques pour le succès de l'organisation.
5	... pour lesquels il existe une pénurie ou une rareté.
6	... sont difficiles à remplacer ou à recruter.
7	... impliqueraient des investissements importants en formation advenant leur départ.
8	... pourraient créer une vulnérabilité dans l'entreprise advenant leur départ.
Personnel à haut potentiel	
9	... possèdent un fort potentiel de développement et de progression.
10	... possèdent les compétences identifiées comme clés par l'organisation.
11	... sont compétents dans différents environnements de travail.
12	... atteignent ou surpassent les objectifs fixés.
13	... démontrent un intérêt marqué pour l'entreprise.
14	... partagent les valeurs organisationnelles.
15	... ne sont pas nécessairement dans un poste d'importance, mais seront appelés à en occuper un dans un proche avenir.
Personnel hautement performant	
16	... répondent à la fois aux critères 11, 12, et 14.

Nous avons également ajouté une mesure de perception du dirigeant afin de quantifier le nombre de salariés que le cadre considère dans chacune des catégories. À cette fin, nous avons posé une question directe pour chacun des facteurs et établi une grille d'évaluation qui sera identique pour le personnel stratégique, à haut potentiel et hautement performant.

Tableau 3.15 : Échelles de mesure du personnel clé

1	De 0 % à 3 %
2	De 4 % à 7 %
3	De 8 % à 11 %
4	De 12 % à 15 %
5	De 16 % à 19 %
6	20 % et plus

Les critères d'évaluation établis pour déterminer la mesure en proportion du personnel-clé sont ceux utilisés à la question sur les échelles d'affirmation du personnel-clé.

Personnel stratégique : La mesure de perception du personnel stratégique s'établit avec une question directe : « *Selon vous, combien d'employés répondent davantage aux critères 1 à 8?* »

Personnel à haut potentiel : La mesure de perception du personnel à haut potentiel s'établit avec une question directe : « *Selon vous, combien d'employés répondent davantage aux critères 9 à 15?* »

Personnel hautement performant : La mesure de perception du personnel hautement performant s'établit avec une question directe : « *Selon vous, combien d'employés répondent davantage aux critères 11, 12 et 14?* »

3.2.2.2 Les possibilités de réalisation des attentes

Les possibilités de réalisation des attentes sont mesurées chez les employeurs. Nous utilisons une mesure similaire aux vingt-huit pratiques de gestions utilisées chez les salariés (v. tableau 3.6 à la page 85). Nous avons cependant dû adapter certaines pratiques en fonction du point de vue de l'employeur. Chacun des facteurs est mesuré à l'aide d'une échelle de type Likert à sept niveaux allant de *très faiblement présente* à *très fortement présente*. Les possibilités de réalisation des attentes des salariés ont également été mesurées précédemment

Tableau 3.16 : Vingt-huit pratiques de gestion soumises à l'évaluation des cadres

1	Évaluation formelle du rendement
2	Feed-back sur le rendement par le (la) supérieur (e)
3	Rémunération liée en partie aux résultats (Individuels ou collectifs)
4	Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)
5	Droit à des congés pour raisons personnelles
6	Possibilités de promotion à des postes supérieurs
7	Accès à des programmes de formation
8	Consultation des subordonnés lors de la prise de décisions
9	Reconnaissance du travail par le supérieur immédiat
10	Offrir un travail varié
11	Accorder du pouvoir
12	Progression de carrière
13	Avoir des contacts avec les gens
14	Gérer du temps de travail
15	Utiliser les nouvelles technologies
16	Travailler à son rythme personnel
17	Reconnaître l'expérience
18	Autonomie dans le travail
19	Récompenser les efforts
20	Prendre des initiatives
21	Utilisation des compétences
22	Équilibre vie au travail et vie privée
23	Offrir des charges de travail moins lourdes
24	Travailler dans un climat agréable
25	Être à l'écoute
26	Offrir des défis
27	Soutien des subordonnés
28	Clarifier les attentes face aux subordonnés

3.2.3 Variable médiatrice – l'engagement organisationnel

Dans le cadre de cette étude, la variable dépendante de premier niveau (médiatrice) est l'engagement organisationnel. Puisque nous souhaitons mesurer ce facteur sous différents aspects, nous avons jugé pertinent d'utiliser l'échelle tridimensionnelle proposée par Meyer et Allen (1997). Ce modèle a d'ailleurs été vérifié empiriquement et il possède toutes les qualités nécessaires pour étudier la mobilisation du personnel dans ses dimensions affective (identification aux buts et aux valeurs de l'organisation), raisonnée (intention de rester ou de quitter l'organisation en fonction des coûts associés aux départs) et morale (sentiment du devoir ressenti par l'employé envers son organisation). Nous utiliserons l'échelle modifiée de 1997, car elle complète l'échelle originale comme le mentionne Trudel (2005). La traduction est attribuable à Lemire et Saba (1997); v. Trudel (2005). Chaque énoncé est accompagné d'une échelle de type Likert à sept niveaux allant de « *totalemment en accord* » à « *totalemment en désaccord* ».

Tableau 3.17 : Échelles de mesure de l'engagement organisationnel

Composante affective	
1	Je serais très heureux (euse) de terminer ma carrière dans mon organisation
2	Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens
3	Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille » (R)
4	Je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à mon organisation
5	Mon organisation a pour moi une signification très importante
6	Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation (R)
Composante raisonnée	
1	Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant
2	Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant
3	Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix
4	Trop peu d'opportunités de trouver un emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense à quitter mon emploi
5	La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon organisation
6	Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages
7	Si je ne m'étais pas autant investi (e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs
Composante morale	
1	Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans mon organisation (R)
2	Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant
3	Je me sentirais coupable de quitter mon organisation maintenant
4	Cette organisation mérite ma loyauté
5	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent
6	Je dois beaucoup à cette organisation

3.2.4 Variable dépendante – la performance organisationnelle

Afin de mesurer adéquatement la performance de l'entreprise, nous considérons que celle-ci peut se mesurer de diverses façons. En raison de la nature de notre projet, nous fonderons notre mesure sur deux facteurs essentiels à la poursuite de travaux de recherche sur la mobilisation soit la dimension objective (performance financière) et la dimension subjective (perception de performance des salariés).

3.2.4.1 Dimension objective :

Afin de mesurer la performance organisationnelle, nous sonderons les dirigeants sur le rendement, le taux de roulement, le taux d'absentéisme, le coût de remplacement moyen d'un employé, ainsi que le temps supplémentaire. Les facteurs utilisés ont été recueillis dans Voyer (1999) lors de la conception d'un tableau de bord de gestion.

Rendement : La mesure objective du rendement sera effectuée à l'aide de deux critères qui se retrouveront dans les rapports de gestion soit la marge bénéficiaire nette annuelle et la proportion des dépenses liées à la gestion des ressources humaines.

Marge bénéficiaire : La marge bénéficiaire sera mesurée à l'aide d'une question directe au dirigeant de l'entreprise qui stipule : « *Quelle est votre marge bénéficiaire nette annuelle?* »

Tableau 3.18 : Échelles de mesure de la marge bénéficiaire nette

1	De 0 % à 4 %
2	De 5 % à 8 %
3	De 9 % à 12 %
4	De 13 % à 16 %
5	De 17 % à 20 %
6	Plus de 20 %

Proportion de dépenses liées à la GRH : La proportion de dépenses liées à la gestion des ressources humaines sera mesurée à l'aide d'une question directe au dirigeant qui stipule : « *Quelle proportion de vos dépenses annuelles accordez-vous à la gestion des ressources humaines (masse salariale + gestion des ressources humaines)?* »

Tableau 3.19 : Échelles de mesure de proportion de dépenses liées à la GRH

1	De 0 % à 15 %
2	De 16 % à 30 %
3	De 31 % à 45 %
4	De 46 % à 60 %
5	De 61 % à 75 %
6	Plus de 75 %

Taux de roulement : Le taux de roulement est mesuré à l'aide d'une question directe destinée aux dirigeants qui stipule : « *Quel est le taux de roulement annuel du personnel?* »

Tableau 3.20 : Échelles de mesure (%) du taux de roulement du personnel

1	De 0 % à 5 %
2	De 6 % à 10 %
3	De 11 % à 20 %
4	De 21 % à 30 %
5	De 31 % à 50 %
6	Plus de 50 %

Taux d'absentéisme : La mesure du taux d'absentéisme s'effectuera à l'aide d'une question directe qui stipule : « *Quelle est la proportion des employés qui s'absentent (par semaine)?* »

Tableau 3.21 : Échelles de mesure du taux d'absentéisme

1	De 0 % à 5 %
2	De 6 % à 10 %
3	De 11 % à 20 %
4	De 21 % à 30 %
5	De 31 % à 50 %
6	Plus de 50 %

Coût de remplacement moyen d'un employé : Le coût de remplacement d'un employé est mesuré à l'aide d'une question directe destinée aux dirigeants qui stipule : « À quel montant estimez-vous le coût de remplacement moyen d'un employé (incluant les coûts directs et indirects ainsi que la formation du nouvel employé)? »

Tableau 3.22 : Échelles de mesure (\$) du coût de remplacement moyen d'un employé

1	De 0 \$ à 500 \$
2	De 501 \$ à 1000 \$
3	De 1001 \$ à 2000 \$
4	De 2001 \$ à 5000 \$
5	De 5001 à 10 000 \$
6	Plus de 10 000 \$

Temps supplémentaire : La mesure du temps supplémentaire s'effectuera à l'aide d'une question directe destinée aux dirigeants qui stipule : « Quelle est la proportion des employés qui effectuent du temps supplémentaire (par semaine)? »

Tableau 3.23 : Échelles de mesure du temps supplémentaire

1	De 0 % à 5 %
2	De 6 % à 10 %
3	De 11 % à 20 %
4	De 21 % à 30 %
5	De 31 % à 50 %
6	Plus de 50 %

3.2.4.2 Dimension subjective

3.2.4.2.1 Salariés

La perception de performance des employés sera évaluée à l'aide d'un modèle établi par Randall (1990) qui amène quatre facteurs liés à la perception de performance organisationnelle soit l'évaluation du rendement individuel, l'effort individuel, l'absentéisme, la ponctualité et le roulement du personnel. Puisqu'il s'agit ici d'une perception des salariés, nous substituons le roulement du personnel par une évaluation du temps supplémentaire effectué dans l'organisation. Ce facteur était utilisé par Voyer (2006) lors de la conception d'un

tableau de bord de gestion. Il s'agit d'une auto-évaluation du salarié quant à sa situation personnelle. Chacune des questions sera évaluée par une échelle de mesure allant de « *très inférieur à la moyenne* » à « *exceptionnel* ».

Évaluation du rendement : Le rendement sera mesuré par une question directe destinée aux salariés qui stipule : « *Comment évaluez-vous votre rendement au travail durant les douze derniers mois par rapport à celui de vos collègues de travail?* »

Évaluation de l'effort individuel : L'effort individuel sera mesuré par une question directe destinée aux salariés qui stipule : « *Comment évaluez-vous votre effort au travail durant les douze derniers mois par rapport à celui de vos collègues de travail?* »

Évaluation du taux d'absentéisme : Le taux d'absentéisme sera mesuré par une question directe destinée aux salariés qui stipule : « *Comment évaluez-vous votre taux d'absentéisme durant les douze derniers mois par rapport à celui de vos collègues de travail?* »

Évaluation de la ponctualité : La ponctualité sera mesurée par une question directe destinée aux salariés qui stipule : « *Comment évaluez-vous votre ponctualité au travail durant les douze derniers mois par rapport à celui de vos collègues de travail?* »

Évaluation du temps supplémentaire : Le temps supplémentaire sera mesuré par une question directe destinée aux salariés qui stipule : « *Comment évaluez-vous votre temps supplémentaire travaillé durant les douze derniers mois par rapport à vos collègues de travail?* »

3.2.4.2.2 Dirigeants

La perception de performance des dirigeants sera mesurée à l'aide des mêmes facteurs que nous avons utilisés lors de la mesure objective soit le rendement, le taux de roulement, le taux d'absentéisme, le coût de remplacement moyen d'un employé, ainsi que le temps supplémentaire. Pour chacun de ces facteurs, une question directe qui stipule : « *Considérez-*

vous ce taux problématique pour l'organisation » est posée. Le dirigeant doit répondre en cochant la case oui ou non. Ensuite, pour chacun des facteurs, une question ouverte est posée. Le dirigeant doit alors élaborer, par une courte réponse pourquoi il considère le taux problématique ou non problématique.

3.3 L'outil de recherche : le questionnaire

La collecte de données sera effectuée par voie de questionnaire. Le retour de celui-ci se fera par envoi postal. S'inspirant des écrits de Thiétart et coll. (1999); v. Trudel (2005) sur les méthodes de recherche en management, le mode de collecte de données primaires le plus développé dans les recherches quantitatives demeure le questionnaire. Celui-ci permet de questionner directement un grand nombre de personnes à travers des questions dites fermées, de traiter par la suite un nombre important de données et d'établir des relations statistiques ou encore des comparaisons chiffrées. Nous utiliserons un questionnaire distinct pour les dirigeants (cadres ou gestionnaires) d'entreprises à celui utilisé pour les salariés, car nous ne mesurerons pas les mêmes critères.

Le questionnaire a été élaboré selon les normes généralement en vigueur et est majoritairement basé sur ceux distribués par Randall (1990), Meyer et Allen (1991), Nadeau (1999), ainsi que Trudel (2005). Nous avons effectué un prétest auprès de quelques répondants du secteur d'activités qui émettaient des commentaires généraux sur la compréhension des questions.

Le questionnaire destiné aux dirigeants compte quatre parties distinctes soit : 1) le contexte organisationnel; 2) les tendances observables; 3) le personnel-clé; et 4) les pratiques de gestion. Le questionnaire s'étend sur cinq pages. Il contient vingt-quatre questions et soixante-dix-huit variables. Les données seront recueillies par l'intermédiaire de questionnaires auto-administrés, en respectant un certain nombre de précautions. Le questionnaire sera accompagné d'une lettre présentant l'enquête et invitant les répondants à contacter les chercheurs directement si des informations supplémentaires au sujet de l'étude étaient

requis. Pour garantir la confidentialité des données, les questionnaires seront accompagnés d'une enveloppe-réponse affranchie adressée aux chercheurs.

Le questionnaire destiné aux employés compte sept parties : 1) les tendances observables; 2) l'importance du travail dans la vie; 3) les pratiques de gestion; 4) le contexte individuel; 5) les changements organisationnels; 6) le niveau d'engagement organisationnel; ainsi que 7) le profil du répondant. Le questionnaire s'étend sur six pages. Il contient dix-neuf questions et cent-quatorze variables. Les données seront recueillies par l'intermédiaire de questionnaires auto-administrés, en respectant un certain nombre de précautions. Le questionnaire sera accompagné d'une lettre présentant l'enquête et invitant les répondants à contacter les chercheurs directement si des informations supplémentaires au sujet de l'étude étaient requises. Pour garantir la confidentialité des données, les questionnaires seront accompagnés d'une enveloppe-réponse affranchie adressée aux chercheurs.

Les questionnaires ont été distribués sur une période d'environ cinq semaines durant le mois de septembre 2010. Nous avons prévu quatre semaines pour la réception des questionnaires remplis. La cueillette des données s'est déroulée du 1er septembre au 30 octobre 2010. Étant donné le peu de réponses, nous avons tenté d'obtenir davantage de répondants jusqu'au 30 novembre 2010, mais sans succès.

La distribution des questionnaires a été effectuée dans les organisations participantes. Nous avons soumis les questionnaires destinés aux dirigeants et aux salariés à notre contact, soit le gestionnaire (trice) des ressources humaines. Deux organisations ont accepté de participer à notre étude soit une entreprise manufacturière de vêtements ainsi qu'une entreprise manufacturière qui fabrique des bandes d'étanchéité en caoutchouc.

La saisie de données a été effectuée par le chercheur avec une approche dite de double entrée de réponses; une entrée initiale des données est d'abord effectuée et par la suite une entrée subséquente sert de vérification. On veut s'assurer ainsi de maintenir le taux d'erreur au minimum.

3.4 La population à l'étude

Il est intéressant de rappeler le contexte de récession et de début de reprise économique dans lequel les organisations doivent évoluer afin de mieux cerner la pertinence de la population à l'étude. Tout d'abord, le milieu manufacturier a été victime de nombreuses restructurations afin de mieux concurrencer les marchés émergents tels que celui de l'Asie qui offre une main-d'œuvre bon marché. Les entreprises ont dû trouver des moyens d'améliorer leur productivité et souvent procéder à diverses rationalisations. Les organisations ont donc dû faire plus avec moins. Puis, la récession économique qui a débuté en 2008 a entraîné une baisse de la demande dans de nombreux secteurs d'activités. Certaines organisations ont dû fermer leurs portes tandis que d'autres ont survécu, mais en ressortent fragilisées tant au niveau de la main d'œuvre qu'au niveau financier.

L'étude de la mobilisation devient donc un avantage concurrentiel pour l'organisation puisque la main-d'œuvre présente dans celle-ci devient cruciale pour réussir à retrouver le niveau de productivité auquel l'organisation s'attend afin de poursuivre ses opérations.

Les données utilisées dans le cadre de cette étude sont des données dites primaires. Les participants seront divisés en deux groupes distincts soit : 1) les salariés et 2) les dirigeants d'entreprises manufacturières de 75 à 150 employés de la région de l'Estrie. Nos attentes étaient assez élevées soit obtenir environ 125 répondants. Il s'agit d'un taux de réponse de 25 % dans 5 entreprises avec une moyenne de 100 employés chacune. Nos critères d'inclusion visent des organisations manufacturières qui possèdent plus de 70 employés et qui acceptent de participer à l'enquête. Au niveau des questionnaires, étant donné que nous ciblons autant les dirigeants que les salariés, tous les employés et cadres auront l'opportunité d'y participer, nous ne désirons pas créer de discrimination à ce niveau. Chacun des groupes (salariés et cadres) possédera son questionnaire propre. Afin de recruter nos participants, nous contacterons les gestionnaires de ressources humaines des différentes organisations afin de solliciter leur collaboration pour la distribution des questionnaires et des enveloppes réponse. Sur la lettre accompagnant le questionnaire, il sera indiqué de ne pas le retourner aux

gestionnaires des ressources humaines, mais bien d'utiliser l'enveloppe-réponse affranchie afin de préserver la confidentialité des résultats.

3.5 Le modèle d'analyse

Cette partie présente le modèle d'analyse élaboré pour le traitement des données de cette recherche. Les liens établis en premier lieu entre les variables à l'étude sont généralement suggérés par les résultats de recherches empiriques antérieures à la nôtre. Le modèle d'analyse s'appuie donc sur des résultats déjà répertoriés dans les écrits portant sur des recherches du même type. Dans les cas où des assises théoriques ne seraient pas évidentes ou soutenues par des écrits, nous y substituons notre compréhension de la problématique. Nous pourrions d'ailleurs tester nos postulats lors de la réalisation de tests statistiques sur le modèle proposé.

Un premier niveau d'analyse sera réalisé afin de pouvoir tirer certaines conclusions à propos des relations pouvant exister entre les variables indépendantes représentées par les caractéristiques individuelles et organisationnelles et la variable dépendante soit la performance organisationnelle dans ses deux composantes (subjective et objective). Il s'agit, à cette étape de mesurer les effets directs des variables indépendantes sur les variables dépendantes.

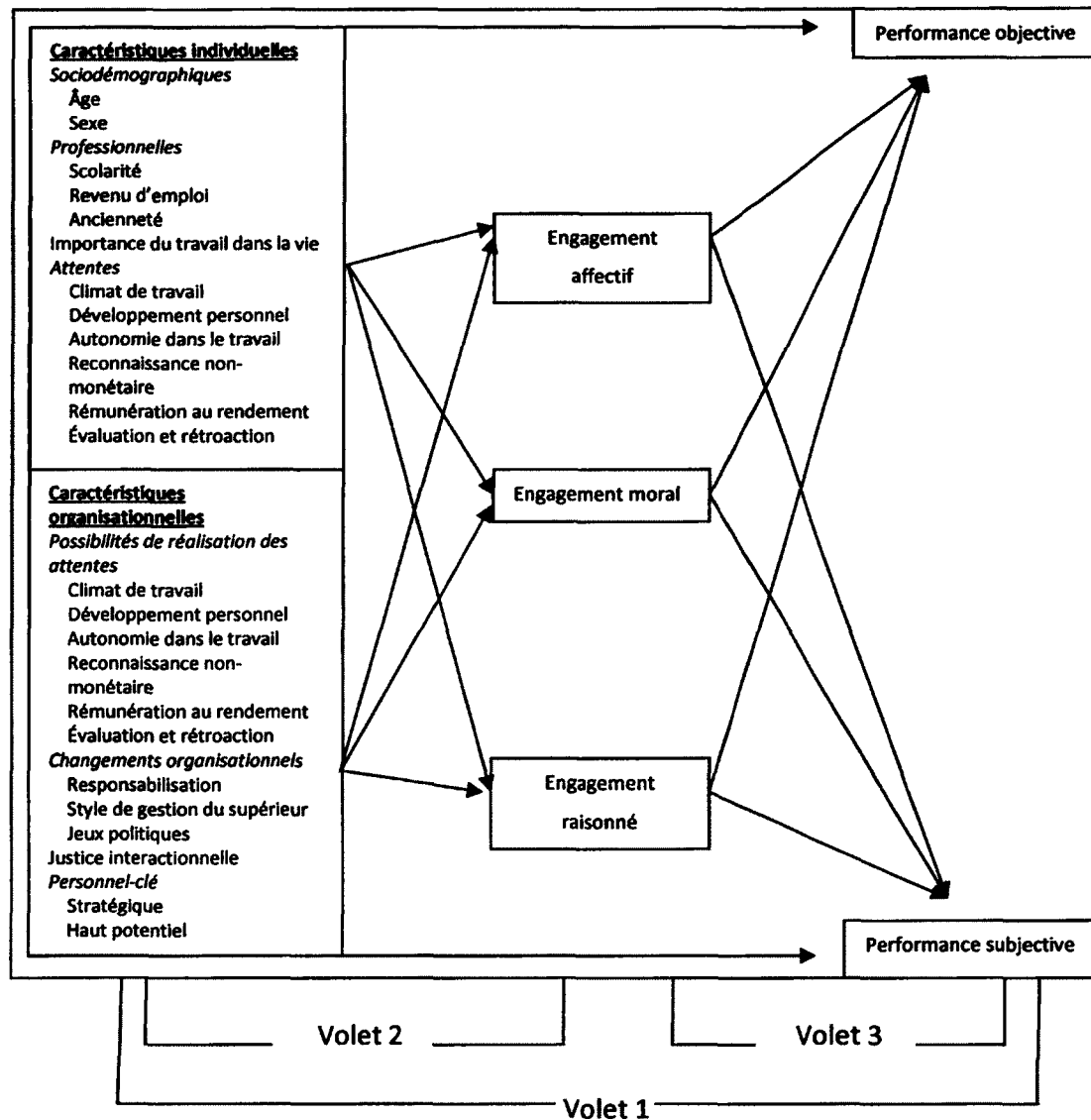
Une fois ce premier niveau d'analyse complété, un deuxième niveau d'analyse sera réalisé afin de vérifier les liens existants entre les variables représentées par les caractéristiques individuelles et organisationnelles et la variable médiatrice (engagement organisationnel) dans ses trois dimensions (affective, raisonnée et morale). Nous vérifierons d'abord si des liens entre les caractéristiques individuelles et l'engagement organisationnel existent. Ensuite, nous vérifierons si les caractéristiques organisationnelles peuvent aussi être associées à l'engagement organisationnel. Ce deuxième niveau d'analyse nous permettra de mieux comprendre les liens entre les variables indépendantes et les variables médiatrices.

Enfin, un troisième niveau d'analyse sera réalisé afin de vérifier les liens qui peuvent exister entre la variable médiatrice sous ses trois formes et les deux composantes de la performance organisationnelle.

Pour terminer, des tests statistiques seront effectués pour nous assurer des effets de médiation du modèle proposé. Nous allons utiliser l'approche des indicateurs multiples et estimer le cheminement de la médiation à partir d'une approche en régression. Donc, afin de vérifier l'effet de médiation de l'engagement organisationnel sur la performance organisationnelle, nous vérifierons les quatre critères élaborés par Baron et Kenny (1986); v. Trudel (2005) soit que les variables indépendantes (contexte individuel et organisationnel) influencent directement la variable dépendante (performance organisationnelle). Ensuite, nous vérifierons que ces mêmes variables indépendantes sont en lien direct avec la variable médiatrice (engagement organisationnel). Puis, nous vérifierons que la variable médiatrice possède un lien sur la variable dépendante lorsque nous contrôlons l'effet des variables indépendantes. Enfin, nous devons vérifier que l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante disparaît lorsque nous contrôlons statistiquement l'effet de la variable médiatrice. À cet effet, nous devons être en mesure d'identifier pour chaque ensemble de variables indépendantes, leur importance relative dans la variation des composantes de la variable dépendante.

La figure 3.1 à la page suivante reproduit le plan du modèle d'analyse que nous allons suivre pour vérifier les postulats discutés dans les pages précédentes. L'approche en régressions devrait faire ressortir les différents résultats recherchés au niveau des trois volets. Nous croyons ainsi être en mesure de mieux distinguer les interrelations significatives entre les variables à l'étude.

Figure 3.1 : Le modèle d'analyse



3.6 Les techniques d'analyse

Diverses techniques seront utilisées afin d'analyser les données. Cette section du chapitre présente celles qui seront employées pour les statistiques descriptives, avant de poursuivre avec les analyses factorielles. Nous terminons avec la vérification du modèle théorique et les mesures d'ajustement du modèle.

3.6.1 Présentation des statistiques descriptives

Préalablement à l'interprétation des données recueillies, nous procédons à une phase préliminaire d'analyse statistique des données recueillies. Plus précisément, cette analyse des données passe en revue toutes les échelles de mesure utilisées dans notre questionnaire. Nous porterons une attention particulière à leur cohérence interne ainsi qu'à la distribution et aux statistiques descriptives leur étant propres. C'est ainsi que nous pourrions dégager un profil des répondants selon leurs caractéristiques individuelles, connaître les caractéristiques organisationnelles des organisations sondées, de même que présenter différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui se retrouvent dans ce secteur d'activités. C'est à cette étape que nous ferons part des dimensions retenues pour chacune des variables en présentant individuellement chacun des indicateurs ayant servi dans le construit des variables. Ces analyses sont effectuées à l'aide du logiciel SPSS qui peut traiter une quantité considérable de données et du logiciel EXCEL qui peut répondre au besoin de l'expression graphique de certaines variables.

Maintenant, voici la façon utilisée pour traiter les données manquantes dans le calcul des résultats. Pour ce qui est du traitement des non-réponses associées aux variables continues de type Likert, nous utilisons la moyenne en remplacement de la valeur manquante étant donné le faible nombre de répondants, nous ne pouvons pas nous permettre de données manquantes dans la mesure de notre construit. Nous allons donc considérer l'ensemble des répondants même s'il manque certaines données. Les données recueillies auprès des supérieurs hiérarchiques ont été combinées aux salariés des organisations respectives afin de s'assurer d'une cohérence des données.

3.6.2 Les analyses factorielles

Pour débiter, nous vérifions la fiabilité de chaque construit. Nous nous attardons à vérifier si la mesure obtenue correspond bien au construit. D'une façon générale, il s'agit de déterminer si les questions posées partagent suffisamment de notions communes pour que le même instrument puisse produire des résultats similaires s'il était administré à une autre population. Nous mesurons la fiabilité de notre mesure interne à partir du coefficient alpha de Cronbach

(1951); v. Trudel (2005) généralement utilisé dans les analyses de ce type. L'utilisation d'une telle mesure de fiabilité n'assure pas selon Hair et coll. (1998); v. Trudel (2005) l'unidimensionnalité du modèle, mais estime qu'elle existe. En l'absence de règles précises d'interprétation de la cohérence interne par ce coefficient, la fiabilité du construit est considérée comme bonne si la valeur de l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,70.

De telles mesures de fiabilité sont produites pour un ensemble de construits dont certaines proviennent des caractéristiques individuelles (l'importance du travail dans la vie et les attentes), organisationnelles (les tendances observables, les pratiques de gestion des ressources humaines présentes, ainsi que l'implantation des changements organisationnels). Il va sans dire que la variable médiatrice qui porte sur l'engagement et la variable dépendante qui porte sur la performance organisationnelle verront aussi leurs construits mesurés dans la partie descriptive de l'analyse.

3.6.3 Vérification du modèle théorique

Après avoir complété la présentation des statistiques descriptives des variables à l'étude et les analyses factorielles estimant la fiabilité de chacun des construits, nous regarderons les différentes relations entre les variables retenues de façon à pouvoir vérifier le bien-fondé des hypothèses telles que formulées. Nous tenterons alors d'apporter une meilleure compréhension et interprétation des déterminants de la performance organisationnelle dans ses deux dimensions.

La structure factorielle des mesures de la performance organisationnelle a été examinée dans plusieurs études. Cependant, notre division en performance objective et subjective est une nouveauté dans le domaine, il s'agira de déterminer s'il s'agit d'une bonne méthode d'analyse de celle-ci.

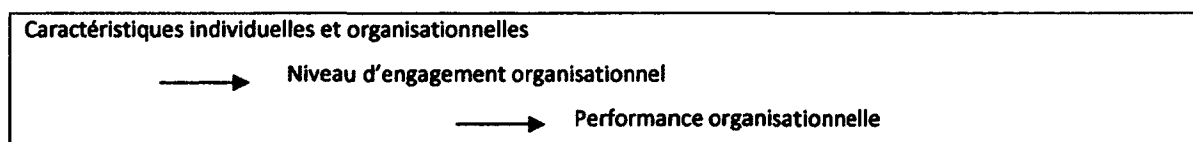
Quant à la structure factorielle de l'engagement organisationnel, tel que Trudel (2005) l'indique, l'étude de ses trois composantes est encore un phénomène plutôt rare. Plusieurs études incluent aussi d'autres mesures liées au travail avec l'engagement organisationnel; la métaanalyse de Mathieu et Zajac (1990) permet d'en recenser un certain nombre comme la

motivation, l'implication au travail, le stress, l'engagement envers le travail, envers le syndicat et la satisfaction au travail.

Notre modèle théorique prévoit l'analyse des trois composantes de l'engagement organisationnel. Ce construit théorique exige le traitement d'un grand nombre de variables, il nous apparaît important d'y associer une méthode statistique avancée permettant de traiter un grand nombre de données et de mesurer simultanément les effets estimés des déterminants sur les trois composantes de l'engagement organisationnel, puis sur la performance organisationnelle. Dans le cas de cette étude, une analyse en régression sur deux niveaux se prête bien à nos résultats étant donné le peu de répondants. Si nous avions eu davantage de répondants, la méthode en équations structurelles aurait été privilégiée.

La démarche poursuivie permet de vérifier statistiquement le modèle de recherche proposé et de nous assurer d'une base solide pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Nous rappelons que cette étude vise à vérifier si les relations qui existent entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et la performance organisationnelle (subjective et objective) sont médiatisées par les trois composantes de l'engagement organisationnel (affective, raisonnée et morale). La stratégie d'analyse nous amène à vérifier le cheminement critique selon une logique de structuration qui exige d'effectuer la vérification de l'influence que peuvent avoir les variables indépendantes (caractéristiques individuelles et organisationnelles) sur l'engagement envers l'organisation et la performance organisationnelle selon le schéma présenté ci-dessous :

Figure 3.2 : Cheminement critique des analyses



Nous y présentons une analyse des statistiques bivariées et multivariées nécessaires à l'examen des hypothèses. Les analyses bivariées nous permettent de déterminer la corrélation entre les variables et les analyses multivariées nous permettront de confirmer le pouvoir explicatif d'ensemble de notre logique de structuration sur la performance organisationnelle.

À la lumière des analyses statistiques, nous serons en mesure de confronter nos hypothèses de recherche à la réalité telle que mesurée par notre étude. La démarche poursuivie devrait nous permettre de confirmer si la logique explicative suivie par notre recherche se confirme dans notre modèle d'analyse.

Afin de mieux saisir la démarche suivie tout au long du traitement réservé aux données, les résultats sont présentés selon l'ordre de structure du modèle de recherche; c'est-à-dire que les variables indépendantes (caractéristiques individuelles et organisationnelles) sont présentées en premier, puis les résultats des variables médiatrices (engagement affectif, raisonné et moral) et finalement, la variable dépendante dans ses deux composantes (subjective et objective). L'ordre de vérification des hypothèses sera ainsi le même que celui dans lequel les hypothèses ont été présentées au chapitre 2.

Afin d'épurer le modèle et ne conserver que les résultats les plus significatifs, nous utilisons une série de régressions pour éliminer les relations non significatives (*backward elimination*). Tel que Trudel (2005) l'indique, il existe différentes techniques généralement reconnues pour procéder à la conservation de variables importantes dans le cadre d'études empiriques. L'une d'entre elles est dite *d'ajout de variables (Forward selection)* qui commence par examiner une liste possible de variables explicatives tout en calculant une régression simple pour chacune. Une autre approche est dite *d'élimination à rebours (Backward elimination)* où des éléments sont retirés un à un du modèle jusqu'à ce que le modèle rejoigne une configuration jugée optimale. Cette procédure débute par une régression sur toutes les variables explicatives du modèle. Une fois cette première régression effectuée, les variables explicatives sont examinées une à une dans le but de déterminer laquelle obtient la plus petite statistique F ou T par rapport au seuil choisi. Enfin, une troisième approche est dite *d'exclusion à rebours et d'exclusion en liste (Stepwise regression)* qui combine essentiellement les éléments des deux premières. Dielman (1991) ; v. Trudel (2005) estime que les approches *d'élimination à rebours* et *d'exclusion en liste* se rapprochent et sont très fiables alors que l'approche *d'ajout de variables* est considérée comme la moins fiable des trois approches.

Bien que nous soyons à la recherche d'un seuil critique d'élimination idéal de $t \geq 1,960$ lié à un risque d'erreur de 1^{ère} espèce de 0,05, nous avons tout de même décidé d'arrêter la procédure d'élimination à rebours au niveau du seuil de t de Student $\geq 1,645$ lié à un risque d'erreur de 0,10 afin de pouvoir conserver les interrelations qualifiées de « tendances ». De façon pratique, nous avons donc éliminé un à un les liens entre les variables dont les résultats se situaient à l'intérieur de $t \leq 0,100$ avant de poursuivre avec les variables à l'intérieur de $t \leq 0,300$ et ainsi de suite jusqu'à ce que nous parvenions à $t \geq 1,645$. Cette démarche a permis, comme nous le verrons plus loin, de libérer le modèle de certains bruits et de ne conserver que les éléments les plus significatifs aux fins d'analyse.

3.6.3.1 Modèle structurel

Nous devons vérifier que les relations entre les variables latentes sont bien statistiquement significatives, c'est-à-dire différentes de zéro. Les logiciels comme SPSS proposent généralement la valeur du t de Student que nous évaluons au seuil de signification de 5% où la valeur du t doit être supérieure à 1,96 (Hair et coll., 1998; v. Trudel, 2005). S'inspirant des écrits de Trudel (2005), un seuil de 5% est suffisant lorsque le nombre d'observations excède 200. Cependant, étant donné le peu de répondants que nous avons pu obtenir, le seuil de 10% sera utilisé afin de distinguer des tendances, tel que nous l'avons indiqué plus tôt.

Des tests de relations causales entre les variables latentes selon le modèle théorique seront effectués sur toutes les variables latentes dans la première partie couvrant les analyses explicatives venant à la suite des analyses descriptives.

3.6.4 Les considérations éthiques

La présente recherche s'effectue dans un esprit de transparence. Les répondants dont l'opinion a été sollicitée à travers l'un des deux questionnaires ont tous été informés par une lettre accompagnant le questionnaire des buts et objectifs visés par l'étude. De plus, un numéro de téléphone leur a été fourni en prévision d'éventuelles questions concernant le questionnaire ou l'étude dans son ensemble. Chaque participant qui en émettait le désir pouvait aussi recevoir un résumé synthèse des conclusions de l'étude via son organisation.

Cette étude assure la confidentialité et l'anonymat de toutes les informations obtenues par le questionnaire. Aucune information concernant le répondant en particulier n'est disponible; le nom des répondants n'a pas été demandé ni obtenu et aucune numérotation des questionnaires n'a été faite autrement que pour des fins de contrôle de saisie de données ainsi que pour analyse subséquente. Le fait de remplir et retourner le questionnaire représente un consentement implicite des participants à l'étude et les répondants demeurent entièrement libres d'y participer. Les résultats de notre recherche ne sont publiés que dans une forme agrégée, ce qui rend impossible l'identification des établissements ou des individus ayant participé à cette recherche.

Cette étude a également reçu un certificat d'éthique du comité d'éthique de la recherche en Lettres et Sciences humaines de l'université de Sherbrooke le 21 juin 2010. Celui-ci a été renouvelé le 5 juillet 2011 en conformité avec les politiques du comité.

CHAPITRE 4 : LES RESULTATS

NATURE ET FACTEURS EXPLICATIFS

DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats découlant des analyses statistiques effectuées sur les données recueillies par les deux questionnaires. Ainsi dans un premier temps, nous présentons les statistiques descriptives de chacune des variables, ainsi que les différents construits retenus dans l'analyse.

Dans un deuxième temps, nous exposons les résultats des analyses en régression où toutes les variables sont mises en relation les unes avec les autres, ce qui permet de mesurer la nature et la direction du lien entre les différentes variables. Cette partie nous amène à valider nos hypothèses ainsi qu'à répondre à notre question de recherche. Enfin, nous soumettons notre modèle théorique à des tests statistiques d'ajustement qui permettent d'appuyer notre modèle théorique médiatisé que nous croyons susceptible de mieux expliquer les deux dimensions de la performance organisationnelle. Nous procédons alors à la comparaison du modèle à effets directs des déterminants sur la performance organisationnelle avec le modèle médiatisé qui tient compte de l'engagement organisationnel comme élément médiateur de la relation entre les déterminants et la performance organisationnelle.

La prochaine section montre le taux de réponse ainsi que la représentativité des répondants par rapport à la population à l'étude. Nous présentons les statistiques nécessaires à la vérification de la représentativité des répondants.

4.1 Taux de réponse et représentativité des répondants

Le nombre de répondants ayant participé à cette étude s'est élevé à 33 et les réponses sont toutes utilisables ce qui équivaut à un taux de réponse de 17,3% considérant la population globale de 191 salariés et cadres dans les organisations participantes. Compte tenu des

difficultés à obtenir l'approbation des organisations à participer à l'étude ainsi qu'à l'envergure des questionnaires proposés, nous trouvons ce taux acceptable. Ce taux est inférieur à ceux obtenus par plusieurs autres auteurs (Saba et coll. (1998) : 32%; Tremblay et coll. (1998) : 34%; Turnley et Feldman (2000) : 33%; v. Trudel (2005) ainsi que Trudel (2005) : 26%). Cependant, étant donné le secteur d'activités (manufacturier), plusieurs entreprises ont décliné la participation en soumettant l'argument qu'une certaine proportion des salariés étaient analphabètes. Il s'agit d'un obstacle de taille vu l'ampleur de notre questionnaire alors sachant que la population ne possède majoritairement aucun diplôme ou un diplôme d'études secondaires (76,7% combinés), nous considérons que notre taux de réponse est acceptable.

Le tableau 4.1 fait état de la distribution des répondants selon les organisations sondées. Il est à noter que l'organisation détenant le moins de salariés soit 76 a soumis plus de réponses soit 19 pour un taux de réponse de 25% tandis que l'organisation détenant le plus de salariés soit 115 en a soumis 14 pour un taux de réponse de 12,2%. Nous sommes en deçà du taux de 25% pour l'une des deux organisations. De plus, étant donné la difficulté à obtenir des organisations désirant participer à notre étude, nous avons dû réduire le nombre d'organisations participantes à deux ainsi que le minimum de salariés par organisation, car selon nos critères originaux, nous n'aurions qu'une seule organisation participante.

Tableau 4.1 Taux de réponse selon l'organisation

	Nombre de salariés	Nb de répondants théoriques	Nb de salariés	Nb cadres	% total
Organisation A	115	20	13	1	12,2
Organisation B	76	13	17	2	25,0
Total	191	33	30	3	17,3

Afin de confirmer l'impression quant à une distribution proportionnelle équitable des répondants, un test statistique du Khi-Deux (χ^2) a été effectué. Celui-ci a été calculé avec un degré de liberté et un intervalle de confiance fixée à 95%. Le seuil de signification asymptotique attendu se situe à 3,841. Le calcul du Khi-Deux donne un résultat de 3,68, ce qui est inférieur au seuil fixé. Donc, la représentativité de l'échantillon est ainsi assurée.

4.2 Les statistiques descriptives

Cette section vise à présenter les statistiques descriptives des données recueillies sur chacune des variables de notre modèle. Nous décrivons donc, dans un premier temps, la fréquence en pourcentage (%) des cas pour chacune des valeurs des variables discontinues. Pour les variables continues, l'étendue de l'échelle (valeurs minimales et maximales), la moyenne et l'écart-type des valeurs de chaque variable sont présentés afin de permettre l'agrégation des réponses selon les catégories retenues. Avec ces résultats, il sera possible dans un premier temps de faire ressortir les dimensions émergentes que nous utiliserons lors de l'analyse par régressions.

4.2.1 Variable indépendante : caractéristiques individuelles

Cette section présente les statistiques descriptives des caractéristiques individuelles qui représentent des déterminants de l'engagement organisationnel. Les caractéristiques individuelles sont regroupées en facteurs sociodémographiques comme l'âge, le sexe et le niveau de scolarité. Elles sont également regroupées en facteurs professionnels comme le salaire, le statut d'emploi, l'ancienneté dans le poste, pour l'employeur ainsi que sur le marché du travail. Le facteur *importance du travail dans la vie* est considéré de façon isolée et enfin, les attentes regroupées dans une dernière catégorie.

4.2.1.1 Les facteurs sociodémographiques

Nous rappelons que trois facteurs sociodémographiques ont été retenus dans le modèle explicatif de l'engagement organisationnel soit l'âge, le sexe ainsi que le niveau de scolarité du répondant.

La distribution des répondants selon l'âge (tableau 4.2 de la page suivante) révèle que 8 répondants (26,7%) sont âgés de 26 à 35 ans, 10 (33,3%) de 36 à 45 ans, 13 (40%) de plus de 45 ans. Il s'agit donc majoritairement d'un groupe âgé de plus de 35 ans (73,3%).

Tableau 4.2 Distribution de l'âge des répondants

Quel est votre âge?		
	Effectifs	Pourcentage
De 26 à 35 ans	8	26,7
De 36 à 45 ans	10	33,3
Plus de 45 ans	12	40,0
Total	30	100,0

Quant à la distribution des répondants selon le sexe (tableau 4.3), le groupe de répondants salariés est très majoritairement féminin puisqu'il est composé de 24 femmes (80%) contre 6 hommes (20%).

Tableau 4.3 Sexe des répondants

Quel est votre sexe?		
	Effectifs	Pourcentage
Féminin	24	80,0
Masculin	6	20,0
Total	30	100,0

Le tableau 4.4 fait état des répondants selon le plus haut niveau de scolarité atteint. On constate que 8 répondants (26,7%) ne possèdent aucun diplôme, 15 (50%) possèdent un diplôme d'études secondaires, 7 (23,3%) possèdent un diplôme d'études collégiales ou universitaires (baccalauréat). Il s'agit donc majoritairement d'un groupe qui possède un diplôme d'études secondaires ou aucun diplôme (76,7%).

Tableau 4.4 Niveau de scolarité le plus élevé obtenu

Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?		
	Effectifs	Pourcentage
Aucun diplôme	8	26,7
Secondaire	15	50,0
Collégial (DEC) ou Universitaire (baccalauréat)	7	23,3
Total	30	100,0

4.2.1.2 Les facteurs professionnels

Rappelons que pour les facteurs professionnels, cinq d'entre eux ont fait l'objet de cette recherche. Ils seront présentés dans l'ordre suivant : le salaire, le statut d'emploi, l'ancienneté sur le marché du travail pour l'employeur ainsi que dans le poste actuel.

L'analyse du niveau de salaire personnel annuel brut (tableau 4.5) permet de dégager le fait que de nombreux répondants (19 ou 63,3%) ont un revenu personnel de moins de 25 000\$. Cinq d'entre eux (16,7%) possèdent un revenu situé de 25 000\$ à 34 999\$, et 5 autres possèdent un revenu de 35 000\$ à 54 999\$. Un répondant n'a pas révélé son niveau de revenu annuel.

Tableau 4.5 Revenu personnel (brut)

Cochez sur la grille ci-dessous la tranche qui correspond à votre revenu personnel actuel (brut)		
	Effectifs	Pourcentage
Moins de 25 000\$	19	63,3
De 25 000\$ à 34 999\$	5	16,7
De 35 000\$ à 54 999\$	5	16,7
Pas de réponse	1	3,3
Total	30	100,0

Quant au statut d'emploi, tous les répondants ont identifié qu'ils travaillent à temps plein, ce qui indique cette variable ne pourra être prise en compte lors de l'analyse des résultats et sera ainsi éliminée.

L'analyse de l'ancienneté a été effectuée sous trois formes distinctes soit l'ancienneté sur le marché du travail, pour l'employeur et dans le poste actuel.

Le tableau 4.6 laisse voir que la majorité des salariés (13 ou 43,3%) possèdent de 11 à 20 ans d'expérience sur le marché du travail. Par ailleurs, 1 salarié (3,3%) en possède moins de 2 ans, 2 (6,7%) possèdent de 6 à 10 ans d'expérience sur le marché du travail, 4 (13,3%) en possèdent de 21 à 30 ans et 10 (33,3%) possèdent plus de 30 ans d'expérience sur le marché du travail.

Tableau 4.6 Ancienneté sur le marché du travail

Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail?		
	Effectifs	Pourcentage
10 ans et moins	3	10,0
De 11 à 20 ans	13	43,3
Plus de 20 ans	14	46,7
Total	30	100,0

Le tableau 4.7 montre que 9 salariés possèdent de 6 à 10 ans d'ancienneté avec leur employeur actuel. Par ailleurs, nous voyons que la majorité des salariés (16 ou 53,3%) possèdent de 6 à 15 ans d'ancienneté chez leur employeur. De plus, 3 salariés (10%) possèdent moins d'un an d'ancienneté, 1 (3,3%) possède de 2 à 5 ans, 5 (16,7%) en possèdent de 16 à 20 ans et 3 (10%) possèdent plus de 20 ans d'ancienneté.

Tableau 4.7 Ancienneté pour l'employeur actuel

Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel?		
	Effectifs	Pourcentage
5 ans et moins	4	13,3
De 6 à 10 ans	9	30,0
De 11 à 15 ans	7	23,3
Plus de 15 ans	8	26,7
Pas de réponse	2	6,7
Total	30	100,0

Le tableau 4.8 nous indique que 9 salariés (30%) possèdent de 2 à 5 ans d'ancienneté dans le poste actuel. Nous avons donc une majorité (16 ou 53,3%) de salariés qui possède de 0 à 5 ans d'ancienneté dans le poste actuel. De plus, 4 (13,3%) possèdent de 6 à 10 ans, 4 (13,3%) de 11 à 15 ans, 3 (10%) de 16 à 20 ans et 3 (10%) possèdent plus de 20 ans d'ancienneté dans le poste actuel.

Tableau 4.8 Ancienneté dans le poste actuel

Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel?		
	Effectifs	Pourcentage
Moins de 1 an	7	23,3
De 2 à 5 ans	9	30,0
De 6 à 15 ans	8	26,7
Plus de 15 ans	6	20,0
Total	30	100,0

4.2.1.3 Importance du travail dans la vie

L'importance du travail dans la vie a été mesurée à l'aide de cinq indicateurs empruntés aux travaux de Kanungo (1982); v. Trudel (2005) et les résultats sont présentés au tableau 4.9 de la page suivante. Tel que Trudel (2005) le stipule, l'importance du travail est présentée comme l'intérêt central du travail dans la vie, que Fabi et coll. (1997); v. Trudel (2005) nomment

l'implication au travail. Tel qu'il est indiqué, la moyenne des différents indicateurs est relativement peu élevée ainsi que celle de l'indice global qui est de 3,30. L'indicateur *le travail ne représente qu'une petite partie de la vie d'un individu* affiche la moyenne la plus élevée avec 3,97 sur une possibilité de 7,00 et l'indicateur *même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle* affiche la cote la plus basse avec 2,60. La différence entre les écarts types évolue entre 1,429 pour l'indicateur *même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle* (qui obtient également la moyenne la plus basse) à 2,092 pour l'indicateur *le travail ne représente qu'une petite partie de la vie d'un individu*. Il est à noter que cette variable a été inversée lors du codage aux fins d'analyse.

Ce concept latent était à l'origine composé de six indicateurs, se limitera, pour les besoins de notre étude à cinq indicateurs. Notons que l'indicateur *la vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne* est absent de cette dimension latente. Son retrait fait en sorte d'améliorer les corrélations entre les indicateurs ainsi que le niveau explicatif de la variable qui passe de 44,69% à 50,73%. De plus, sa corrélation interne était de 0,219 ce qui est inférieur au seuil généralement accepté de 0,30. L'alpha passe ainsi de 0,726 à 0,739 ce qui le place au-dessus du seuil généralement attendu. L'analyse en composantes principales révèle des corrélations de structure qui varient entre 0,604 pour la composante *le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie* et 0,862 pour l'indicateur *même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle*, ce qui est encore une fois nettement au-dessus du coefficient minimum recherché de 0,30.

Tableau 4.9 Importance du travail dans la vie

	Moyenne	Écart type	Coef. An. Fac	Alpha
Moyenne globale de l'indice	3,30	0,678		0,739
Le travail ne représente qu'une petite partie de la vie d'un individu	3,97	2,092	0,689	
Le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie	3,57	1,612	0,604	
La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail	3,53	1,925	0,713	
Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail	2,83	1,744	0,668	
Même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle	2,60	1,429	0,862	

4.2.1.4 Attentes

Cette section porte sur l'analyse des attentes pouvant influencer l'engagement organisationnel. Nous concentrons notre analyse descriptive sur vingt-huit pratiques de gestion prises parmi les attentes du modèle de Trudel (2005). L'importance de chacune des pratiques de gestion a été mesurée afin de déterminer les attentes des salariés face à celles-ci.

Tel que nous pouvons le constater dans le tableau 4.10 de la page suivante, les attentes des salariés face aux différentes pratiques de gestion sont généralement assez élevées avec une moyenne globale de 5,39. Les moyennes d'importance se situent entre 6,52 pour le facteur *Importance : travailler dans un climat agréable* et 3,97 pour le facteur *Importance : Avoir du pouvoir*. Tous les facteurs, même ceux affichant des moyennes d'importance inférieures, se situent au-dessus de la moyenne de l'échelle de Likert à sept niveaux. Les écarts-types se situent entre 0,738 pour l'indicateur *Importance : travailler dans un climat agréable* qui est également le facteur le plus important et 1,879 pour l'indicateur *Importance : rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)*.

Premièrement, l'analyse en composantes principales de cette section nous amène à un modèle à six composantes plus facilement interprétables. Ce modèle donne un niveau explicatif de 76,98% de la variance en utilisant les facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1. Le modèle proposé par le logiciel SPSS selon une valeur initiale propre supérieure à 1 suppose sept itérations, mais puisque la dernière composante ne possède aucun facteur, nous ne la prendrons pas en considération. La moyenne globale est située à 5,39 ce qui signifie que les attentes sont particulièrement élevées face aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines. La composante *Importance: Utiliser mes compétences* était à l'origine dans la composante *Autonomie dans le travail*, mais nous avons dû la déplacer pour des fins de comparaisons.

Tableau 4.10 Attentes des salariés

	Moyenne	Écart type
Moyenne globale	5,39	
Importance: Travailler dans un climat agréable	6,52	0,738
Importance: Équilibrer ma vie au travail et ma vie privée	6,24	1,057
Importance: Être écouté	6,24	1,023
Importance: Être autonome dans mon travail	6,14	0,833
Importance: Connaître les attentes de mes supérieurs	6,07	0,961
Importance: Avoir le soutien de mes supérieurs	6,03	1,085
Importance: Voir mon expérience reconnue	6,00	0,756
Importance: Voir mon travail reconnu	5,90	1,081
Importance: Utiliser mes compétences	5,83	0,928
Importance: Être consulté (e)	5,69	0,891
Importance: Relever des défis	5,69	1,168
Importance: Voir mes efforts récompensés	5,68	1,124
Importance: Avoir des contacts avec les gens	5,66	1,344
Importance: Droit à des congés pour raisons personnelles	5,61	1,227
Importance: Gérer mon temps de travail	5,59	1,086
Importance: Prendre des initiatives	5,48	1,184
Importance: Avoir de la variété dans mon travail	5,45	1,121
Importance: Travailler à mon rythme personnel	5,45	1,242
Importance: Accès à des programmes de formation	5,21	1,236
Importance: Progresser dans ma carrière	5,10	1,398
Importance: Utiliser les nouvelles technologies	5,03	0,981
Importance: Possibilité de promotion à des postes supérieurs	4,59	1,500
Importance: Rétroaction sur le rendement par le (la) supérieur (e)	4,46	1,347
Importance: Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	4,38	1,879
Importance: Avoir une charge de travail moins lourde	4,38	1,208
Importance: Rémunération liée en partie aux résultats	4,36	1,446
Importance: Évaluation formelle du rendement	4,28	1,360
Importance: Avoir du pouvoir	3,97	1,500

Composante 1 : Attentes : climat de travail

La première composante se nomme *Attentes : climat de travail* (tableau 4.11 de la page suivante) et est constituée de douze indicateurs dont les corrélations de structure varient entre 0,897 pour le facteur *Importance : Avoir le soutien de mes supérieurs* et 0,299 pour le facteur *Importance : Équilibrer ma vie au travail et ma vie privée*. Les facteurs s'apparentent tous au bon climat de travail présent dans l'organisation. L'alpha de Cronbach pour cette nouvelle dimension latente est particulièrement élevé à 0,844 ce qui donne un construit dont

les éléments sont cohérents entre eux. La moyenne globale est également très élevée à 5,71 ce qui signifie que le facteur est très important pour les salariés.

Tableau 4.11 Attentes : Climat de travail

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	5,71			0,844
Importance: Travailler dans un climat agréable	6,52	0,738	0,763	
Importance: Équilibrer ma vie au travail et ma vie privée	6,24	1,057	0,299	
Importance: Être écouté	6,24	1,023	0,871	
Importance: Connaître les attentes de mes supérieurs	6,07	0,961	0,851	
Importance: Avoir le soutien de mes supérieurs	6,03	1,085	0,897	
Importance: Être consulté (e)	5,69	0,891	0,756	
Importance: Avoir des contacts avec les gens	5,66	1,344	0,595	
Importance : Droit à des congés pour raisons personnelles	5,61	1,227	0,503	
Importance: Gérer mon temps de travail	5,59	1,086	0,565	
Importance: Avoir de la variété dans mon travail	5,45	1,121	0,586	
Importance: Utiliser les nouvelles technologies	5,03	0,981	0,356	
Importance: Avoir une charge de travail moins lourde	4,38	1,208	0,351	

Composante 2 : Attentes : Développement personnel

La deuxième dimension latente du modèle des attentes se nomme *Attentes : Développement personnel* (tableau 4.12) et est constituée de cinq indicateurs dont les corrélations de structure varient entre 0,924 pour le facteur *Importance : Progresser dans ma carrière* et 0,611 pour *Importance : Avoir du pouvoir*. Les facteurs s'apparentent tous au concept de développement personnel. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est de 0,849, ce qui signifie que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne globale de l'indice est également élevée à 4,91 ce qui signifie que le développement personnel est important pour les salariés.

Tableau 4.12 Attentes : Développement personnel

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	4,91			0,849
Importance: Relever des défis	5,69	1,168	0,779	
Importance: Accès à des programmes de formation	5,21	1,236	0,837	
Importance: Progresser dans ma carrière	5,10	1,398	0,924	
Importance: Possibilité de promotion à des postes supérieurs	4,59	1,500	0,819	
Importance: Avoir du pouvoir	3,97	1,500	0,611	

Composante 3 : Attentes : Autonomie dans le travail

La troisième composante du modèle des attentes nommée *Attentes : autonomie dans le travail* (tableau 4.13) comprend quatre indicateurs qui appuient la thèse selon laquelle les salariés s'attendent à une certaine autonomie dans le travail. Les corrélations de structure varient entre 0,886 pour le facteur *Importance : Être autonome dans mon travail* et 0,664 pour *Importance : Travailler à mon rythme personnel*. Quant à l'alpha de Cronbach, il se situe à 0,714, ce qui nous indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 5,77, ce qui indique que l'autonomie dans le travail est très importante pour les salariés.

Tableau 4.13 Attentes : Autonomie dans le travail

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	5,77			0,714
Importance: Être autonome dans mon travail	6,14	0,833	0,886	
Importance: Voir mon expérience reconnue	6,00	0,756	0,770	
Importance: Prendre des initiatives	5,48	1,184	0,700	
Importance: Travailler à mon rythme personnel	5,45	1,242	0,664	

Composante 4 : Attentes : Reconnaissance non monétaire

La quatrième composante du modèle des attentes nommée *Attentes : Reconnaissance non monétaire* (tableau 4.14) comprend trois indicateurs qui appuient la thèse selon laquelle les salariés s'attendent à une certaine reconnaissance non monétaire. Les corrélations de structure varient de 0,876 pour le facteur *Importance : voir mon travail reconnu* à 0,598 pour le facteur *Importance : utiliser mes compétences*. Quant à l'alpha de Cronbach, il se situe à 0,690, ce qui nous indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 5,80, ce qui indique que la reconnaissance non-monétaire est très importante pour les salariés.

Tableau 4.14 Attentes : Reconnaissance non monétaire

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	5,80			0,690
Importance: Voir mon travail reconnu	5,90	1,081	0,876	
Importance: Utiliser mes compétences	5,83	0,928	0,598	
Importance: Voir mes efforts récompensés	5,68	1,124	0,833	

Composante 5 : Attentes : Rémunération au rendement

La cinquième composante se nomme *Attentes : Rémunération au rendement* (tableau 4.15). Elle comprend deux indicateurs liés à la rémunération au rendement des salariés. Les corrélations de structure se situent à 0,935. Quant à l'alpha de Cronbach, il est relativement élevé avec 0,845, ce qui nous indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 4,37, ce qui indique que la rémunération est moyennement importante pour les salariés.

Tableau 4.15 Attentes : Rémunération au rendement

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	4,37			0,845
Importance: Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	4,38	1,879	0,935	
Importance: Rémunération liée en partie aux résultats	4,36	1,446	0,935	

Composante 6 : Attentes : Évaluation et rétroaction

La sixième dimension latente du modèle des attentes se nomme *Attentes : Évaluation et rétroaction* (tableau 4.16). Elle comprend deux indicateurs dont les corrélations de structure se situent à 0,825. Quant à l'alpha de Cronbach, il est relativement élevé avec 0,791, ce qui nous indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 4,379, ce qui indique que l'évaluation et la rétroaction sont moyennement importantes pour les salariés.

Tableau 4.16 : Attentes : Évaluation et rétroaction

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	4,37			0,791
Importance: Réroaction sur le rendement par le (la) supérieur (e)	4,46	1,347	0,825	
Importance: Évaluation formelle du rendement	4,28	1,360	0,825	

4.2.2 Variable indépendante : caractéristiques organisationnelles

Cette section porte sur l'analyse des caractéristiques organisationnelles qui peuvent influencer l'engagement organisationnel. L'analyse descriptive sera dirigée sur la possibilité de réalisation des attentes, le contexte organisationnel, la perception des changements organisationnels, le style de gestion du supérieur immédiat, la justice interactionnelle, la présence de certaines pratiques de gestion, ainsi que la présence de personnel-clé dans l'organisation.

4.2.2.1 Les possibilités de réalisation des attentes

Les possibilités de réalisation des attentes ont été mesurées en deux étapes soit la perception des salariés ainsi que la perception des employeurs. La présentation s'effectuera cependant de façon combinée puisque lors de l'analyse des résultats, nous avons uniquement utilisé les facteurs combinant la perception des employeurs et des salariés.

Tel que l'indique le tableau 4.17, les possibilités de réalisation des attentes possèdent une moyenne globale de 4,05. Les moyennes d'importance se situent entre 5,48 pour l'indicateur *Présence : Être autonome dans mon travail* et 2,27 pour l'indicateur *Présence : Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)*. Les écarts-types se situent entre 0,7081 pour l'indicateur *Présence : prendre des initiatives* et 1,4284 pour l'indicateur *Présence : utiliser les nouvelles technologies*. Tout comme lors de l'importance des pratiques de gestion, l'analyse en composantes principales de la section des pratiques de gestion nous amène un modèle à six composantes ayant une valeur propre supérieure à 1. Ce modèle donne un niveau explicatif de 84,21% de la variance. La composante *Présence : Utiliser mes compétences* était à l'origine dans la composante *Autonomie dans le travail*, mais nous avons dû la déplacer vers la composante reconnaissance non-monétaire pour des fins de comparaison.

Tableau 4.17 : Perception quant à la possibilité de réalisation des attentes

	Moyenne	Écart type
Moyenne globale	4,05	
Présence: Être autonome dans mon travail	5,48	0,7484
Présence: Avoir des contacts avec les gens	5,08	1,0093
Présence: Prendre des initiatives	4,92	0,7081
Présence: Travailler à mon rythme personnel	4,77	0,9444
Présence: Avoir de la variété dans mon travail	4,53	0,8559
Présence: Travailler dans un climat agréable	4,52	1,2421
Présence: Utiliser mes compétences	4,52	1,1024
Présence: Gérer mon temps de travail	4,48	1,1998
Présence: Droit à des congés pour raisons personnelles	4,38	1,0396
Présence: Utiliser les nouvelles technologies	4,33	1,4284
Présence: Être écouté	4,27	1,0233
Présence: Évaluation formelle du rendement	4,18	1,3162
Présence: Avoir le soutien de mes supérieurs	4,18	1,2559

	Moyenne	Écart type
Présence: Équilibrer ma vie au travail et ma vie privée	4,17	1,2549
Présence: Connaître les attentes de mes supérieurs	4,10	1,1477
Présence: Voir mon expérience reconnue	4,10	0,8749
Présence: Être consulté (e)	4,05	1,2956
Présence: Relever des défis	4,03	1,1214
Présence Rétroaction sur le rendement par le (la) supérieur (e)	3,98	0,9513
Présence: Voir mon travail reconnu	3,92	0,7666
Présence: Avoir du pouvoir	3,90	1,0120
Présence: Accès à des programmes de formation	3,88	1,1271
Présence: Avoir une charge de travail moins lourde	3,68	0,8758
Présence: Progresser dans ma carrière	3,33	0,9129
Présence: Voir mes efforts récompensés	3,13	0,8802
Présence: Possibilité de promotion à des postes supérieurs	2,90	0,8847
Présence: Rémunération liée en partie aux résultats	2,38	0,9973
Présence: Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	2,27	0,7849

Composante 1 : Présence : Climat de travail

La première composante se nomme *Présence : Climat de travail* (tableau 4.18). Elle est constituée de douze indicateurs dont les corrélations de structure varient entre 0,940 pour le facteur *Présence : avoir le soutien de mes supérieurs* et 0,555 pour le facteur *Présence : droit à des congés pour des raisons personnelles*. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est particulièrement élevé à 0,955 ce qui indique que les éléments sont cohérents entre eux. La moyenne globale se situe à 4,31, ce qui signifie qu'un bon climat de travail est moyennement présent.

Tableau 4.18 : Présence : Climat de travail

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	4,31			0,955
Présence: Avoir des contacts avec les gens	5,08	1,0093	0,670	
Présence: Avoir de la variété dans mon travail	4,53	0,8559	0,716	
Présence: Travailler dans un climat agréable	4,52	1,2421	0,897	
Présence: Gérer mon temps de travail	4,48	1,1997	0,904	
Présence: Droit à des congés pour raisons personnelles	4,38	1,0396	0,555	
Présence: Utiliser les nouvelles technologies	4,33	1,4284	0,909	
Présence: Être écouté	4,27	1,0233	0,814	
Présence: Avoir le soutien de mes supérieurs	4,18	1,2559	0,940	
Présence: Équilibrer ma vie au travail et ma vie privée	4,17	1,2549	0,901	

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Présence: Connaître les attentes de mes supérieurs	4,10	1,1477	0,849	
Présence: Être consulté (e)	4,05	1,2956	0,851	
Présence: Avoir une charge de travail moins lourde	3,68	0,8758	0,782	

Composante 2 : Présence : Développement personnel

La seconde dimension latente du modèle de la possibilité de réalisation des attentes se nomme *Présence : Développement personnel* (tableau 4.19) et est constituée de cinq indicateurs dont les corrélations de structure varient entre 0,931 pour le facteur *Présence : Progresser dans ma carrière* et 0,698 pour le facteur *Présence : avoir du pouvoir*. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est situé à 0,887, ce qui signifie que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne est située à 3,61, ce qui signifie que le facteur développement personnel est moyennement présent dans les organisations sondées.

Tableau 4.19 Présence : Développement personnel

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	3,61			0,887
Présence: Relever des défis	4,03	1,1214	0,819	
Présence: Avoir du pouvoir	3,90	1,0120	0,698	
Présence: Accès à des programmes de formation	3,88	1,1271	0,908	
Présence: Progresser dans ma carrière	3,33	0,9129	0,931	
Présence: Possibilité de promotion à des postes supérieurs	2,90	0,8847	0,808	

Composante 3 : Présence : Autonomie dans le travail

La troisième composante se nomme *Présence : Autonomie dans le travail* (tableau 4.20 de la page suivante) et comprend quatre indicateurs. Les corrélations de structure varient entre 0,841 pour le facteur *Présence : voir mon expérience reconnue* et 0,496 pour le facteur *Présence : prendre des initiatives*. L'alpha de Cronbach se situe quant à lui à 0,723 ce qui indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne de l'indice se situe à 4,82 ce qui signifie que l'autonomie dans le travail est assez fortement présente dans les organisations sondées.

Tableau 4.20 Présence : Autonomie dans le travail

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	4,82			0,723
Présence: Être autonome dans mon travail	5,48	0,7484	0,754	
Présence: Prendre des initiatives	4,92	0,7081	0,496	
Présence: Travailler à mon rythme personnel	4,77	0,9444	0,828	
Présence: Voir mon expérience reconnue	4,10	0,8749	0,841	

Composante 4 : Présence : Reconnaissance non monétaire

La quatrième composante du modèle de la possibilité de réalisation des attentes est nommée *Présence : Reconnaissance non monétaire* (tableau 4.21) et comprend trois indicateurs. Les corrélations de structure varient de 0,918 pour le facteur *Présence : voir mes efforts récompensés* à 0,730 pour le facteur *Présence : utiliser mes compétences*. Quant à l'alpha de Cronbach, il se situe à 0,731, ce qui nous indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne de l'indice est de 3,86, ce qui signifie que les pratiques de reconnaissance non monétaires sont moyennement présentes dans les organisations sondées.

Tableau 4.21: Reconnaissance non monétaire

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	3,86			0,731
Présence: Utiliser mes compétences	4,52	1,1024	0,730	
Présence: Voir mon travail reconnu	3,92	0,7666	0,800	
Présence: Voir mes efforts récompensés	3,13	0,8802	0,918	

Composante 5 : Présence : Rémunération au rendement

La cinquième composante du modèle de la possibilité de réalisation des attentes est nommée *Présence : rémunération au rendement* (tableau 4.22 de la page suivante) et comprend deux indicateurs. Les corrélations de structure se situent à 0,910. Quant à l'alpha de Cronbach, il se situe à 0,780, ce qui nous indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne de l'indice est de 2,33, ce qui signifie que la rémunération au rendement est faiblement présente dans les organisations sondées.

Tableau 4.22 Présence : rémunération au rendement

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	2,33			0,780
Présence: Rémunération liée en partie aux résultats	2,38	0,9973	0,910	
Présence: Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	2,27	0,7849	0,910	

Composante 6 : Présence : Évaluation et rétroaction

La sixième composante du modèle de la possibilité de réalisation des attentes est nommée *Présence : Évaluation et rétroaction* (Tableau 4.23) et comprend deux indicateurs dont les corrélations de structure se situent à 0,933. Quant à l'alpha de Cronbach, il se situe à 0,825, ce qui nous indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne de l'indice est de 4,08, ce qui signifie que les pratiques d'évaluation et de rétroaction sont moyennement présentes dans les organisations sondées.

Tableau 4.23 Présence : Évaluation et rétroaction

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	4,08			0,825
Présence: Évaluation formelle du rendement	4,18	1,3162	0,933	
Présence : Rétroaction sur le rendement par le (la) supérieur (e)	3,98	0,9513	0,933	

En comparant les résultats des attentes par rapport à la possibilité de réalisation des attentes (tableau 4.24 de la page suivante), nous constatons que les attentes sont beaucoup plus élevées (moyenne globale de 5,16) par rapport à la possibilité de réalisation de celles-ci (moyenne globale de 3,84). Cela peut signifier que les salariés ont des attentes plus élevées que ce que les organisations qui les emploient peuvent offrir ou encore que les organisations pourraient offrir davantage afin de favoriser l'engagement organisationnel. Cependant, nous notons ici que les facteurs *Rémunération au rendement* ainsi que *Reconnaissance non monétaire* semblent obtenir un écart prononcé entre l'importance et la présence de ces facteurs dans l'organisation (écart de 2,04 et 1,94 sur 7) tandis que les attentes du facteur *Évaluation et rétroaction* semblent coïncider (écart de 0,29 sur 7).

Tableau 4.24 Comparaison des attentes avec la possibilité de réalisation des attentes

	Moyennes		Écart
	Importance	Présence	
Moyennes globales	5,16	3,84	1,32
Rémunération au rendement	4,37	2,33	2,04
Reconnaissance non monétaire	5,80	3,86	1,94
Climat de travail	5,71	4,31	1,40
Développement personnel	4,91	3,61	1,30
Autonomie dans le travail	5,77	4,82	0,95
Évaluation et rétroaction	4,37	4,08	0,29

Tel que Meyer et Allen (1997) le mentionnent, si les attentes sont confirmées par l'expérience vécue dans l'emploi, la relation d'engagement sera favorisée et si l'entreprise ne subvient pas aux attentes, une attitude négative se formera entre l'employé et son employeur. Mottaz (1988); v. Trudel (2005) ajoute que la possibilité de réalisation des attentes aura un impact positif sur l'engagement organisationnel; c'est donc un aspect à ne pas négliger dans une optique de rétention du personnel. Tous les facteurs semblent plus importants pour les salariés dans les organisations que la présence qui leur est accordée, ce qui est tout à fait normal lorsque les attentes sont comblées, elles s'élèvent d'un cran étant donné que l'être humain désire continuellement améliorer son sort. Cependant, un écart de 1,32 sur 7 démontre qu'il y a possiblement place à l'amélioration afin d'améliorer l'engagement envers l'organisation des salariés.

4.2.2.2 Le contexte organisationnel

La taille de l'organisation

En ce qui concerne la taille des établissements, le tableau 4.25 montre que 17 répondants soit 56,7% travaillent dans un établissement de plus petite taille c'est-à-dire de 51 à 100 employés et que 13 répondants soit 43,3% travaillent dans un établissement de taille légèrement supérieure soit de 101 à 150 employés.

Tableau 4.25 Nombre d'employés présents dans l'organisation

Combien y a-t-il d'employés dans l'établissement où vous travaillez?		
	Effectifs	Pourcentage
51 - 100 employés	17	56,7
101 - 150 employés	13	43,3
Total	30	100,0

Le temps en affaire

En ce qui concerne le temps en affaires, le tableau 4.26 montre que 13 répondants soit 56,7% travaillent dans un établissement qui est en affaires depuis 16 à 20 ans soit 43,3% et que 17 répondants travaillent dans un établissement qui est en affaires depuis plus de 20 ans.

Tableau 4.26 Temps en affaires

Depuis combien de temps votre organisation est-elle en affaire?		
	Effectifs	Pourcentage
16 - 20 ans	13	43,3
> 20 ans	17	56,7
Total	30	100,0

Taux de croissance

En ce qui concerne le taux de croissance des établissements, tous les participants travaillent dans une organisation qui possède un taux de croissance de 0 à 4% par année. Nous éliminons donc cette variable de l'analyse de données puisqu'elle n'influence aucunement d'une organisation à une autre.

Niveau d'ouverture du marché

Concernant le niveau d'ouverture du marché, le tableau 4,27 montre que 17 répondants soit 56,7% travaillent dans un établissement qui s'ouvre au marché national (Canada) et que 13 répondants soit 43,3% travaillent dans un établissement qui s'ouvre au marché nord-américain.

Tableau 4.27 Niveau d'ouverture du marché

Quel est le niveau d'ouverture du marché dans lequel évolue votre entreprise?		
	Effectifs	Pourcentage
National	17	56,7
Nord-Américain	13	43,3
Total	30	100,0

Perception des changements organisationnels

Quant à la perception des changements organisationnels, treize facteurs ont servi à mesurer cet indicateur. Chacun de ces facteurs a été mesuré chez le salarié ainsi que chez son

employeur. Afin d'alléger la présentation, nous combinons les résultats des deux groupes sondés étant donné la complémentarité des résultats.

Tel que le tableau 4.28 le démontre, nous constatons que les différents facteurs de mesure de la présence de changements organisationnels sont en général moyennement présents à fortement présents avec une moyenne globale de 4,39. Les moyennes d'importance se situent entre 5,80 pour le facteur jugé le plus fortement présent soit *Exigences accrues de la clientèle et des supérieurs* et 3,28 pour le facteur jugé le moins présent soit *Présence de jeux de coulisse*. De plus, les écarts-types se situent entre 0,6103 pour le facteur *Exigences accrues de la clientèle et des supérieurs* et 1,5794 pour le facteur *Utilisation accrue de nouvelles technologies*.

Tableau 4.28 Perception des changements organisationnels

	Moyenne	Écart type
Moyenne de l'indice	4,39	
Exigences accrues de la clientèle et des supérieurs	5,80	0,6103
Alourdissement de la charge de travail	5,22	0,6783
Augmentation des responsabilités	5,15	0,9839
Être traité avec respect et dignité	4,78	1,0642
Complexification du travail	4,77	0,8066
Limitation des ressources	4,40	0,9414
Utilisation accrue de nouvelles technologies	4,38	1,5794
Ambiguïté des rôles dans le travail	4,20	0,7022
Encourager les nouvelles idées et l'innovation	4,17	0,9499
Coexistence de différentes cultures organisationnelles	4,00	0,8200
Recevoir des marques de reconnaissance ou des félicitations pour avoir fait du bon travail	3,50	0,9097
Style de gestion participatif	3,48	1,0296
Présence de jeux de coulisse	3,28	0,9440

Une analyse factorielle classique permet ici de construire un modèle de mesure pour déterminer les meilleurs regroupements des variables les plus facilement interprétables quant à la perception du niveau de changements organisationnels. Une analyse en composantes principales (ACP) utilisant une rotation varimax permet d'établir clairement que la variable a priori perception du changement organisationnel s'explique mieux lorsqu'elle est divisée en trois composantes indépendantes. Ce modèle donne un niveau explicatif cumulatif de 70,32% de la variance en utilisant les facteurs ayant une valeur propre (eigenvalue) supérieure à 1. Il

est à noter que le modèle initial propose quatre itérations, mais étant donné la valeur propre à 1,06 et qu'aucune itération ne convergeait vers ce quatrième facteur, nous avons jugé bon de l'exclure de notre analyse. Il est à noter qu'afin de conserver un alpha de Cronbach suffisamment élevé, nous avons dû retirer les facteurs *Augmentation des responsabilités*, *Exigences accrues de la clientèle et des supérieurs*, ainsi qu'*Alourdissement de la charge de travail*.

Composante 1 : Responsabilisation et aplanissement structurel

La première composante se nomme *Responsabilisation et aplanissement structurel* (tableau 4.29 de la page suivante) et est constituée de quatre indicateurs dont les corrélations de structure varient de 0,871 pour le facteur *Utilisation accrue de nouvelles technologies* et 0,652 pour le facteur *Limitation des ressources*. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est de 0,792, ce qui indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne globale se situe à 4,44, ce qui signifie que cette dimension latente est moyennement présente dans les organisations sondées.

Tableau 4.29 Responsabilisation et aplanissement structurel

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	4,44			0,792
Utilisation accrue de nouvelles technologies	4,38	1,579	0,871	
Complexification du travail	4,77	0,807	0,863	
Ambiguïté des rôles dans le travail	4,20	0,702	0,845	
Limitation des ressources	4,40	0,941	0,652	

Composante 2 : Style de gestion du supérieur immédiat

La seconde composante se nomme *Style de gestion du supérieur immédiat* (tableau 4.30 de la page suivante) et est constituée de quatre indicateurs dont les corrélations de structure varient de 0,924 pour le facteur *Encourager les nouvelles idées et l'innovation* et 0,444 pour le facteur *Reconnaissance ou félicitations pour avoir fait du bon travail*. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est de 0,799, ce qui indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne globale se situe à 3,98, ce qui signifie que cette dimension latente est moyennement présente dans les organisations sondées.

Tableau 4.30 Salarié : Style de gestion du supérieur immédiat

	Moyenne	Écart type	Coef. An Fac	Alpha
Moyenne de l'indice	3,98			0,799
Être traité avec respect et dignité	4,78	1,0642	0,900	
Encourager les nouvelles idées et l'innovation	4,17	0,9499	0,924	
Style de gestion participatif	3,48	1,0296	0,844	
Reconnaissance ou félicitations pour avoir fait du bon travail	3,50	0,9097	0,444	

Composante 3 : Présence de jeux politiques

La troisième composante se nomme *Présence : Jeux politiques* (tableau 4.31) et est constituée de deux indicateurs dont les corrélations de structure se situent à 0,853 pour les deux facteurs. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est de 0,623, ce qui indique que les données sont légèrement cohérentes entre elles. La moyenne globale se situe à 3,64, ce qui signifie que cette dimension latente est moyennement présente dans les organisations sondées.

Tableau 4.31 : Présence de jeux politiques

	Moyenne	Écart type	Coef. an fac	Alpha
Moyenne de l'indice	3,64			0,623
Coexistence de différentes cultures organisationnelles	4,00	0,8200	0,853	
Présence de jeux de coulisse	3,28	0,9440	0,853	

Justice interactionnelle

L'analyse de la variable Justice interactionnelle s'est effectuée à l'aide de sept indicateurs sondés chez les salariés qui couvrent la façon dont les changements organisationnels sont communiqués ainsi que la perception qu'ont les salariés d'un traitement juste et équitable réservé aux personnes affectées par les changements. Cinq questions ont été posées pour mesurer comment l'information est communiquée à propos des changements organisationnels. De plus, deux questions ont été posées pour mesurer la perception d'équité ressentie par les répondants quant à la façon de traiter les individus lors des changements qui surviennent. Cette mesure a été développée par Moorman (1991); v. Trudel (2005) et présentée comme une échelle de justice interactionnelle. Elle a été par la suite utilisée abondamment par d'autres chercheurs (Skarlicki et Latham, 1996; Skarlicki et Folger, 1997; Lee, Pillutia et Law, 2000; v. Trudel, 2005). Cette échelle avait donné un écart-type de l'ordre de 1,48 alors que les écarts-types relevés dans notre étude sont plus élevés avec un minimum de 1,829 et un maximum de 2,141.

Tel que le montre le tableau 4.32, les moyennes d'importance relevées pour chacun des indicateurs sont relativement élevées avec une moyenne de l'indice de 4,47. On y note un maximum de 5,00 pour le facteur *nous avons eu l'occasion de poser des questions lors de rencontres d'information avec les dirigeants* et un minimum de 4,03 pour *les personnes sont traitées de façon juste et équitable*. Toutes les moyennes sont supérieures à 4, ce qui semble être une indication que les changements organisationnels sont communiqués de façon acceptable et que les répondants perçoivent une certaine forme de justice dans la manière dont les personnes affectées par les changements sont traitées.

La variable « Justice interactionnelle » est utilisée telle que proposée dans le modèle précédent. Elle offre un alpha de Cronbach très élevé de l'ordre de 0,905. Les indicateurs de l'analyse en composantes principales offrent des corrélations de structure se situant entre 0,918 pour le facteur *L'information est complète: raisons des changements, processus d'implantation, etc.*, et 0,530 pour le facteur *le transfert des connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent est effectué*. De plus, le regroupement en un seul facteur conserve 64,82% de la variance.

Tableau 4.32 Justice interactionnelle

	Moyenne	Écart type	Coef. an. fac.	Alpha
Moyenne globale de l'indice	4,47			0,905
Nous avons eu l'occasion de poser des questions lors de rencontres d'information avec les dirigeants	5,00	1,875	0,731	
Les personnes affectées par les changements sont traitées avec respect	4,97	1,829	0,774	
L'information est communiquée lors de rencontres face à face avec les membres de la direction	4,50	1,996	0,839	
Le transfert des connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent est effectué	4,30	1,932	0,530	
Nous sommes régulièrement informés des mesures envisagées par la direction	4,20	2,091	0,903	
L'information est complète: raisons des changements, processus d'implantation, etc.	4,13	1,871	0,918	
Les personnes sont traitées de façon juste et équitable	4,03	2,141	0,872	

Présence de personnel-clé dans l'organisation

Tel que le montre le tableau 4.33, les moyennes d'importance relevées pour chacun des indicateurs sont relativement élevées avec une moyenne de l'indice de 4,80. On y note un maximum de 5,57 pour le facteur *Employés qui possèdent des compétences ou des connaissances critiques pour le succès de l'organisation* et un minimum de 4,00 pour *Employés : ... influencent le plan d'affaires et les grandes orientations de l'entreprise*. Toutes les moyennes sont supérieures à 4, ce qui semble être une indication que les employés-clés sont présents dans les organisations sondées. Les écarts-types sont relativement faibles variant de 0,466 pour le facteur *Employés : Partagent les valeurs organisationnelles* et 1,008 pour le facteur *Employés : ... sont directement liés à la raison d'être de l'entreprise*.

Tableau 4.33 Présence de personnel-clé dans l'organisation

	Moyenne	Écart type
Moyenne de l'indice	4,80	
Employés qui possèdent des compétences ou des connaissances critiques pour le succès de l'organisation	5,57	0,504
Employés: atteignent ou surpassent les objectifs fixés	5,30	0,466
Employés:... sont directement liés à la raison d'être de l'entreprise	5,13	1,008
Employés qui occupent un poste-clé (critique)	5,13	1,008
Employés: sont compétents dans différents environnements de travail	5,00	0,743
Employés: sont difficiles à remplacer ou à recruter	4,87	0,860
Employés: impliqueraient des investissements importants en formation advenant leur départ	4,87	0,860
Employés: possèdent un fort potentiel de développement et de progression	4,87	0,860
Employés: possèdent des compétences identifiées comme clés par l'organisation	4,87	0,860
Employés: démontrent un intérêt marqué pour l'entreprise	4,87	0,860
Employés: pour lesquels il existe une pénurie ou une rareté	4,57	0,898
Employés: pourraient créer une vulnérabilité de l'entreprise advenant le départ	4,57	0,504
Employés: ne sont pas dans un poste important, mais seront appelés à en occuper un dans un proche avenir	4,57	0,504
Employés: partagent les valeurs organisationnelles	4,30	0,466
Employés qui répondent aux critères suivants: <ul style="list-style-type: none"> - Sont compétents dans différents environnements de travail - Atteignent ou surpassent les objectifs fixés - Partagent les valeurs organisationnelles 	4,30	0,466
Employés:...influencent le plan d'affaires et les grandes orientations de l'entreprise	4,00	0,743

Une analyse factorielle classique permet ici de construire un modèle de mesure pour déterminer les meilleurs regroupements de variables facilement interprétables quant à la

présence de personnel-clé dans l'organisation. Une analyse en composantes principales (ACP) utilisant une rotation varimax permet d'établir clairement que la variable a priori *présence de personnel-clé* s'explique mieux lorsqu'elle est divisée en deux composantes indépendantes (le modèle de Nadeau (1999) en proposait trois, mais nos analyses de fiabilité et le fait de réutiliser les mêmes critères suggèrent d'en utiliser deux); soit le personnel stratégique et le personnel à haut potentiel. Ce modèle donne un niveau explicatif cumulatif de 99,35% de la variance.

Il est à noter que nous avons retiré la catégorisation *Employé hautement performant*, car les critères sont contenus dans la seconde catégorie. De ce fait, lors de notre analyse en composantes principales, nous n'avons pas utilisé le facteur 16 soit *Employés qui répondent à la fois aux critères 11, 12 et 14*. Nous retirons également le facteur *Employés... influencent le plan d'affaires et les grandes orientations de l'entreprise* puisque ce facteur possède une corrélation interne de 0,118. Nous avons également utilisé le facteur *Employés : partagent les valeurs organisationnelles* dans la composante personnel stratégique plutôt que dans haut potentiel afin de conserver le maximum de données et de conserver une corrélation de structure adéquate.

Tel que le montre le tableau 4.34 de la page suivante, selon le modèle de Nadeau (1999), les organisations possèdent en moyenne environ 4,9% d'employés jugés stratégiques par les dirigeants, 8% d'employés jugés à haut potentiel ainsi que 5,71% des salariés jugés hautement performants.

Tableau 4.34 Statistiques selon le modèle de Nadeau (1999)

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Employés qui répondent aux critères suivants (haut potentiel) - Possèdent un fort potentiel de développement et de progression - Possèdent des compétences identifiées comme clés par l'organisation - Sont compétents dans différents environnements de travail - Atteignent ou surpassent les objectifs fixés - Démonstrent un intérêt marqué pour l'entreprise - Partagent les valeurs organisationnelles - Ne sont pas dans un poste important, mais seront appelés à en occuper un dans un proche avenir	1	6	3,00	2,101
Employés qui répondent aux critères suivants (hautement performants) - Sont compétents dans différents environnements de travail - Atteignent ou surpassent les objectifs fixés - Partagent les valeurs organisationnelles	2	3	2,57	0,504
Employés qui répondent aux critères suivants (stratégiques) - Sont directement liés à la raison d'être de l'entreprise - Influencent le plan d'affaires et les grandes orientations de l'entreprise - Occupent un poste-clé (critique) - Possèdent des compétences ou des connaissances critiques pour le succès de l'organisation - Il existe une pénurie ou une rareté - Sont difficiles à remplacer ou à recruter - Impliqueraient des investissements importants en formation advenant leur départ - Pourraient créer une vulnérabilité de l'entreprise advenant leur départ	2	3	2,30	0,466

Composante 1 : Présence de personnel stratégique

La première composante se nomme *Présence de personnel stratégique* (tableau 4.35 de la page suivante). Elle reflète la catégorisation que Nadeau (1999) a employée à titre de personnel stratégique. Cette composante est constituée de huit indicateurs dont les corrélations de structure varient de 0,980 pour les facteurs *Employés : qui possèdent des compétences ou des connaissances critiques pour le succès de l'organisation*, *Employés :... sont directement liés à la raison d'être de l'entreprise*, *Employés qui occupent un poste-clé (critique)* ainsi qu'*Employés : pourraient créer une vulnérabilité de l'entreprise advenant le départ* à 0,709 pour le facteur *Employés pour lesquels il existe une pénurie ou une rareté*. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est de 0,949 ce qui indique que les données sont très cohérentes entre elles. La moyenne globale se situe à 4,88 ce qui signifie que les gestionnaires

sont en général un peu en accord avec le fait qu'ils possèdent des employés stratégiques dans leur organisation.

Tableau 4.35 Présence de personnel stratégique

	Moyenne	Écart type	Coef. An. fac	Alpha
Moyenne globale de l'indice	4,88			0,949
Employés qui possèdent des compétences ou des connaissances critiques pour le succès de l'organisation	5,57	0,504	0,980	
Employés: ... sont directement liés à la raison d'être de l'entreprise	5,13	1,008	0,980	
Employés qui occupent un poste-clé (critique)	5,13	1,008	0,980	
Employés: sont difficiles à remplacer ou à recruter	4,87	0,860	0,966	
Employés: impliqueraient des investissements importants en formation advenant leur départ	4,87	0,860	0,801	
Employés pour lesquels il existe une pénurie ou une rareté	4,57	0,898	0,709	
Employés: pourraient créer une vulnérabilité de l'entreprise advenant le départ	4,57	0,504	0,980	
Employés: partagent les valeurs organisationnelles	4,30	0,466	0,724	

Composante 2 : Présence de personnel à haut potentiel

La seconde composante se nomme *Présence de personnel à haut potentiel* (tableau 4.36 de la page suivante). Elle est constituée de six indicateurs dont les corrélations de structure varient de 0,993 pour les facteurs *Employés : possèdent un fort potentiel de développement et de progression*, *Employés : possèdent des compétences identifiées comme clés par l'organisation* ainsi qu'*Employés : démontrent un intérêt marqué pour l'entreprise* à -0,532 pour le facteur *Employés : sont compétents dans différents environnements de travail*. L'alpha de Cronbach pour cette dimension latente est de 0,818 ce qui indique que les données sont cohérentes entre elles. La moyenne globale se situe à 4,91 ce qui signifie que les gestionnaires sont en général un peu en accord avec le fait de posséder des employés à haut potentiel dans leur organisation.

Tableau 4.36 Présence de personnel à haut potentiel

	Moyenne	Écart type	Coef. An. fac	Alpha
Moyenne globale de l'indice	4,91			0,818
Employés: atteignent ou surpassent les objectifs fixés	5,30	0,466	0,925	
Employés: sont compétents dans différents environnements de travail	5,00	0,743	-0,532	
Employés: possèdent un fort potentiel de développement et de progression	4,87	0,860	0,993	
Employés: possèdent des compétences identifiées comme clés par l'organisation	4,87	0,860	0,993	
Employés: démontrent un intérêt marqué pour l'entreprise	4,87	0,860	0,993	
Employés: ne sont pas dans un poste important, mais seront appelés à en occuper un dans un proche avenir	4,57	0,504	0,841	

Enfin, afin de déterminer les répondants qui pourraient potentiellement être considérés comme étant du personnel-clé, nous utilisons une combinaison de facteurs. Nous devons procéder ainsi puisque les noms des répondants n'ont pas été recueillis lors de la collecte de données afin de préserver l'anonymat des questionnaires. Si nous avions désiré connaître précisément quels salariés étaient considérés comme des employés-clés, nous aurions dû demander aux employeurs de nommer ceux-ci et vérifier si nos répondants correspondaient aux salariés nommés.

Afin de simplifier le travail de collecte de données et d'assurer l'anonymat des questionnaires, nous avons donc utilisé la combinaison de facteurs suivante afin de déterminer les employés considérés comme étant du personnel-clé. Pour ce qui est du personnel-clé à haut potentiel, nous avons combiné les facteurs suivants: *les personnes sont traitées de façon juste et équitable; le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie;* ainsi que le niveau de scolarité. Dans le cas du personnel-clé stratégique, nous avons combiné les facteurs suivants: *nous sommes régulièrement informés des mesures envisagées par la direction; l'information est communiquée lors de rencontres face à face avec les membres de la direction;* ainsi que l'ancienneté du travailleur. Nous sommes conscients des limites d'une telle combinaison de facteurs, mais étant donné la nature des données, il nous était impossible d'identifier quels étaient précisément les répondants qui pouvaient être considérés comme étant du personnel-clé.

4.2.2.3 Variables qualitatives

Étant donné que nous n'avons obtenu aucun complément d'information auprès des employeurs quant à la dimension qualitative de la recherche, nous n'en tiendrons pas compte lors de nos analyses. De plus, la question posée aux salariés quant aux pratiques non énumérées dans le questionnaire n'apporte pas beaucoup de valeur ajoutée. Les salariés ont ajouté les facteurs suivants : avoir un meilleur approvisionnement en fournitures, la possibilité d'un travail à temps partiel pour un retour aux études, ainsi que divers avantages sociaux. Pour le reste, il s'agissait généralement de facteurs déjà énumérés dans le questionnaire à savoir la charge de travail, l'information, le climat de travail ainsi que le style de gestion du supérieur immédiat. Nous n'en tiendrons donc pas compte lors de l'analyse finale des résultats.

4.2.3 Variable médiatrice : l'engagement organisationnel

Afin de mesurer le niveau d'engagement organisationnel, nous avons utilisé intégralement les indicateurs tirés de l'échelle de Meyer et Allen (1997). Une analyse factorielle a permis de tester les dimensions originales proposées par les auteurs et de s'assurer que tous les indicateurs contribuent à renforcer la validité de la variable médiatrice de l'engagement organisationnel. Notre analyse amène à un construit à cinq facteurs sous-jacents ayant une valeur propre supérieure à 1. Cependant, afin de respecter le modèle des auteurs, nous analyserons avec un modèle à trois composantes tel que les auteurs le suggèrent. Avec ce modèle à trois composantes, 68,09% de la variance est conservée par les facteurs retenus. La cohérence interne de notre mesure de l'engagement organisationnel repose donc sur les dix-neuf indicateurs proposés par Meyer et Allen (1997).

Tel que le montre le tableau 4.37 de la page suivante, la moyenne globale se situe à 4,23, ce qui montre que les salariés ne sont ni en désaccord, ni en accord avec le fait d'être engagés envers l'organisation. Celles-ci varient de 4,83 pour les facteurs *même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant et ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant* à 2,97 pour le facteur *même si c'était avantageux de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant*. Les écarts-types varient de 1,530 pour le facteur *je ne quitterais pas*

mon organisation maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent et 2,141 pour le facteur *cette organisation mérite ma loyauté*. Il s'agit tout de même d'écart-types assez impressionnants considérant que l'échelle est de seulement sept niveaux.

Tableau 4.37 Échelle de Meyer et Allen (1997)

	Moyenne	Écart type
Moyenne globale de l'indice	4,23	
Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant	4,83	1,984
Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant	4,83	1,763
Je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à mon organisation	4,77	1,924
Trop peu d'opportunités de trouver un emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation	4,73	1,964
Mon organisation a pour moi une signification très importante	4,70	1,784
Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens	4,63	1,790
La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon organisation	4,57	2,096
Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille »	4,50	1,889
Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation	4,48	1,920
Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix	4,45	1,938
Cette organisation mérite ma loyauté	4,37	2,141
Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation	4,30	1,803
Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages	4,00	2,000
Je dois beaucoup à mon organisation	3,87	1,717
Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans l'organisation	3,82	2,074
Je ne quitterais pas mon organisation maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent	3,73	1,530
Si je ne m'étais pas autant investi (e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs	3,53	1,776
Je me sentirais coupable de quitter mon organisation maintenant	3,27	1,818
Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant	2,97	1,829

4.2.3.1 Dimension affective

Concernant la dimension affective, tel que le montre le tableau 4.38, nous observons que les moyennes se situent autour de 4,56, ce qui signifie que les salariés sont généralement légèrement engagés affectivement envers leur organisation. Les moyennes d'importance se situent entre 4,77 pour l'indicateur *je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à mon organisation* et 4,30 pour l'indicateur *je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière*

de mon organisation. Tous les facteurs, même ceux affichant les moyennes d'importance inférieures se situent au-dessus de la moyenne de l'échelle de Likert à sept niveaux. Les écarts-types sont relativement élevés. Ceux-ci se situent entre 1,784 pour l'indicateur *mon organisation a pour moi une signification très importante* et 1,924 pour l'indicateur *je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à mon organisation* qui est également le facteur ayant la moyenne d'importance la plus forte lorsque renversée. Les corrélations de structure varient de 0,916 pour le facteur *je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à mon organisation* à 0,742 pour le facteur *je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation*. L'alpha de Cronbach est très élevé à 0,906, ce qui signifie que les données sont cohérentes entre elles.

Tableau 4.38 Engagement organisationnel : Dimension affective

	Moyenne	Écart type	Coef. An fac	Alpha
Moyenne globale de l'indice	4,56			0,906
Je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à mon organisation (R)	4,77	1,924	0,916	
Mon organisation a pour moi une signification très importante	4,70	1,784	0,862	
Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens	4,63	1,790	0,848	
Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille » (R)	4,50	1,889	0,802	
Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation	4,48	1,920	0,745	
Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation (R)	4,30	1,803	0,742	

Il est à noter que les résultats des variables *dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille »*, *je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à mon organisation* et *je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation* ont été inversées étant donné la formulation des questions.

4.2.3.2 Dimension raisonnée

Concernant la dimension raisonnée, tel que le démontre le tableau 4.39 de la page suivante, nous observons que les moyennes se situent autour de 4,42, ce qui signifie que les salariés sont généralement légèrement engagés de façon raisonnée envers leur organisation. Les moyennes d'importance se situent entre 4,83 pour les indicateurs *même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant* et l'indicateur *ma vie serait trop*

chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant et 3,53 pour l'indicateur *si je ne m'étais pas autant investi (e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs*. Tous les facteurs, même ceux affichant les moyennes d'importance inférieures se situent au-dessus de la moyenne de l'échelle de Likert à sept niveaux. Les écarts-types encore très élevés. Ceux-ci se situent entre 1,763 pour l'indicateur *ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant* et 2,096 pour l'indicateur *la faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon organisation*. Les corrélations de structure varient de 0,866 pour le facteur *ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant* à 0,420 pour le facteur *si je ne m'étais pas autant investi (e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs*. L'alpha de Cronbach se situe à 0,798, ce qui signifie que les données sont cohérentes entre elles.

Tableau 4.39 Engagement organisationnel : Dimension raisonnée

	Moyenne	Écart type	Coef. an fac.	Alpha
Moyenne globale de l'indice	4,42			0,798
Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant	4,83	1,984	0,714	
Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant	4,83	1,763	0,866	
Trop peu d'opportunités de trouver un emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation	4,73	1,964	0,813	
La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon organisation	4,57	2,096	0,803	
Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix	4,45	1,938	0,442	
Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages	4,00	2,000	0,608	
Si je ne m'étais pas autant investi (e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs	3,53	1,776	0,420	

4.2.3.3 Dimension morale

Concernant la dimension morale, tel que le montre le tableau 4.40 de la page suivante, nous observons que les moyennes sont beaucoup plus faibles. Elles se situent autour de 3,67, ce qui signifie que les salariés sont généralement légèrement en désaccord avec le fait d'être engagés de façon morale envers leur organisation. Les moyennes d'importance se situent entre 4,37

pour l'indicateur *cette organisation mérite ma loyauté* et 2,97 pour l'indicateur *même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant*. Les écarts-types sont encore très élevés. Ceux-ci se situent entre 1,530 pour l'indicateur *je ne quitterais pas mon organisation maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent* et 2,141 pour l'indicateur *cette organisation mérite ma loyauté* qui est également le facteur ayant obtenu la plus forte moyenne d'importance. Les corrélations de structure varient de 0,989 pour le facteur *je ne quitterais pas mon organisation maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent* à 0,641 pour le facteur *je ne ressens aucune obligation à demeurer dans mon organisation*. L'alpha de Cronbach se situe à 0,896, ce qui signifie que les données sont cohérentes entre elles.

Tableau 4.40 Engagement organisationnel : Dimension morale

	Moyenne	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
Moyenne globale de l'indice	3,67			0,896
Cette organisation mérite ma loyauté	4,37	2,141	0,816	
Je dois beaucoup à mon organisation	3,87	1,717	0,835	
Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans l'organisation (R)	3,82	2,074	0,641	
Je ne quitterais pas mon organisation maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent	3,73	1,530	0,989	
Je me sentirais coupable de quitter mon organisation maintenant	3,27	1,818	0,887	
Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant	2,97	1,829	0,743	

Il est à noter que les résultats de la variable *je ne ressens aucune obligation à demeurer dans l'organisation* ont été inversés étant donné la formulation de la question.

4.2.4 Variable dépendante: la performance organisationnelle

La mesure de la performance organisationnelle a été effectuée avec différents indicateurs préalablement définis. Afin de simplifier les résultats, chacune des dimensions (objective et subjective) a été réduite en un seul facteur suivant une pondération accordant davantage d'importance à la rentabilité, aux coûts de remplacement de la main-d'œuvre et au rendement. Il est à noter que cette pondération est subjective et qu'un autre chercheur pourrait modifier celle-ci en fonction de son étude et du contexte des organisations.

4.2.4.1 Dimension objective

La mesure de la performance organisationnelle objective a été effectuée à l'aide de six indicateurs que nous avons pondérés de façon à accorder une plus grande importance à la rentabilité et au coût de remplacement de la main d'œuvre. Il est à noter que pour les facteurs *Dépenses accordées à la gestion des ressources humaines*, *Taux de roulement annuel*, *Taux d'absentéisme* et *temps supplémentaire*, les deux organisations ont indiqué les mêmes réponses. C'est donc la pondération des facteurs *Marge bénéficiaire nette* et *Temps supplémentaire* qui ont départagé l'organisation ayant une performance supérieure à celle ayant une performance inférieure.

Tel que le montre le tableau 4.41, la moyenne pondérée se situe à 5,28. Les moyennes de chacun des indicateurs se situent de 6 (sur 6) pour les indicateurs *Dépenses accordées à la gestion des ressources humaines*, *Taux de roulement annuel* et *Temps supplémentaire* à 3,83 sur 6 pour le facteur *Marge bénéficiaire nette*. Il est à noter que le nombre de répondants de chacune des organisations diffère, ce qui influence légèrement la moyenne pondérée.

Tableau 4.41 Évaluation de la performance organisationnelle : Dimension objective

	Moyenne	Pondération sur 10
Moyenne pondérée (sur 6)	5,28	
Dépenses accordées à la gestion des ressources humaines	6,00	1,0
Taux de roulement annuel	6,00	2,0
Taux d'absentéisme	6,00	1,5
Temps supplémentaire	6,00	1,5
Coût de remplacement moyen d'un salarié	4,57	2,0
Marge bénéficiaire nette	3,83	2,0

Tel que le montre le tableau 4.42, l'organisation B possède une performance organisationnelle objective légèrement supérieure à l'organisation A (0,8 sur un maximum de 6).

Tableau 4.42 Écart des moyennes pondérées de la performance organisationnelle objective

	Moyenne	Écart	Écart-moy pondéré
Performance organisationnelle objective pondérée de l'entreprise A (sur 6)	4,80	-0,8	-0,48
Performance organisationnelle objective de l'entreprise B (sur 6)	5,60	+0,8	+0,32

4.2.4.2 Dimension subjective

La mesure de la performance organisationnelle subjective a été effectuée à l'aide de cinq indicateurs que nous avons pondérés de façon à accorder une plus grande importance au rendement et à l'effort fourni par les salariés. Nous avons également sondé les employeurs en leur demandant s'ils considéraient ces facteurs problématiques pour leur organisation. Étant donné que les employeurs ne considèrent aucun de ces facteurs comme problématiques, nous avons retiré ces données excédentaires.

Tel que le montre le tableau 4.43, la moyenne pondérée se situe à 4,27. Les moyennes de chacun des indicateurs se situent de 5,17 sur 7 pour l'indicateur *Évaluation du taux d'absentéisme* à 3,83 sur 7 pour le facteur *Évaluation du temps supplémentaire effectué*. Il est à noter que le nombre de répondants de chacune des organisations diffère, ce qui influence légèrement la moyenne pondérée.

Tableau 4.43 Évaluation de la performance organisationnelle : Dimension subjective

	Moyenne	Écart-type	Pondération sur 10
Moyenne pondérée (sur 7)	4,27		
Évaluation du taux d'absentéisme	5,17	1,913	1,5
Évaluation de la ponctualité	4,67	1,749	1,5
Évaluation de l'effort	4,13	1,008	2,5
Évaluation du rendement	3,97	0,809	3,0
Évaluation du temps supplémentaire effectué	3,83	1,643	1,5

Tel que le démontre le tableau 4.44 de la page suivante, l'organisation B possède également une performance organisationnelle subjective légèrement supérieure à l'organisation A (+0,109 sur un maximum de 7).

Tableau 4.44 Écart des moyennes pondérées de la performance subjective

	Moyenne	Écart
Performance organisationnelle subjective pondérée de l'entreprise A (sur 6)	4,21	-0,109
Performance organisationnelle subjective de l'entreprise B (sur 6)	4,32	+0,109

Étant donné le peu d'organisations participantes, nous avons combiné la mesure de la performance organisationnelle objective et subjective puisque notre mesure objective amenait une valeur dichotomique. Ce type de résultat étant moins approprié pour notre recherche,

alors nous l'avons combiné avec la mesure subjective pour s'assurer d'utiliser le maximum de données obtenues.

4.3 Vérification du modèle théorique

Cette section du chapitre 4 porte sur la présentation et l'analyse des résultats selon les cinq hypothèses de recherche. Notre stratégie d'analyse s'oriente vers la vérification de l'influence des variables indépendantes (caractéristiques individuelles et organisationnelles) sur la variable dépendante qu'est la performance organisationnelle sous ses deux dimensions en considérant les trois dimensions de l'engagement organisationnel comme des variables médiatrices de cette relation. En somme, nous présentons les analyses en régression linéaire nécessaires à l'examen de nos hypothèses. Cependant, nous allons a priori procéder à une phase préliminaire d'épuration du modèle selon la technique expliquée au chapitre 3 portant sur la méthodologie et les procédures de recherche.

Par la suite, nous présentons dans l'ordre les analyses effectuées entre les variables indépendantes et la variable dépendante, les analyses entre les variables indépendantes et les variables médiatrices, et enfin, les analyses entre les variables médiatrices et la variable dépendante. Comme dernier point de vérification du modèle proposé, nous allons présenter les résultats comparatifs du modèle médiatisé et à effet direct afin de déterminer lequel est susceptible de mieux expliquer la performance organisationnelle. Tout au long de cette section, nous allons confronter les hypothèses de recherche à la réalité des analyses.

4.3.1 Épuration du modèle : variables éliminées

Cette première étape d'analyse du modèle résulte à l'élimination de certains liens ou variables en provenance des caractéristiques individuelles et organisationnelles. Le modèle comprenait au départ un total de trente-huit variables indépendantes, soit quatorze issues des caractéristiques dites individuelles (incluant les attentes individuelles) et vingt-quatre issues des caractéristiques dites organisationnelles (incluant les pratiques de gestion, les possibilités de réalisation des attentes, ainsi que la perception des changements organisationnels).

La première étape de l'épuration du modèle a été la combinaison de facteurs qui se dédoublaient puisque les mêmes questions ont été posées aux salariés et aux employeurs. Ces facteurs sont : les possibilités de réalisation des attentes quant: a) au développement personnel; b) à l'autonomie dans le travail; c) à la reconnaissance non monétaire; d) à la rémunération au rendement; e) à l'évaluation et la rétroaction; f) aux changements organisationnels : g) à la responsabilisation et l'aplanissement structurel; h) au style de gestion du supérieur immédiat; et i) à la présence de jeux politiques. De plus, tel que mentionné précédemment, étant donné que la performance organisationnelle subjective n'avait que deux organisations répondantes, nous avons combiné celle-ci avec la performance organisationnelle subjective afin d'obtenir un indice de performance globale.

Après l'épuration du modèle, le nombre de relations est réduit à 24. Par l'utilisation des procédés d'analyse utilisant la méthode d'élimination à rebours, certaines variables ou relations sont ainsi retirées du modèle sur la base de leur trop faible valeur explicative¹. Les tableaux 4.45 et 4.46 présentent les variables ou relations qui ont ainsi été éliminées des analyses finales après un certain nombre d'itérations faisant en sorte que les liens les plus faibles sont tour à tour retirés du modèle.

Le tableau 4.45 de la page suivante montre les trois variables qui ont été complètement éliminées du modèle. Elles sont présentées dans l'ordre de leur retrait du modèle soit : a) les attentes quant à la rémunération au rendement; b) l'ancienneté; et c) la présence de personnel-clé stratégique. Il est à noter que deux des variables sont issues des caractéristiques individuelles, ce qui limite dorénavant celles-ci à dix, alors qu'elles étaient quatorze dans le modèle initial. Concernant les variables issues des caractéristiques organisationnelles, une caractéristique a été retirée, elles se limitent dorénavant à onze alors qu'elles étaient vingt-quatre dans le modèle initial.

¹ Certaines variables sont éliminées complètement du modèle théorique de recherche lorsque les liens avec la performance organisationnelle globale sont trop faibles ou partiellement lorsque le lien est trop faible avec une seule des dimensions.

Tableau 4.45 Variables indépendantes complètement éliminées du modèle a priori en fonction des techniques d'épuration utilisant la méthode « Élimination à rebours »

		Coefficient standardisé	Valeur de t	Valeur de P
1	Attentes: Rémunération au rendement			
	Engagement organisationnel : Dimension affective	0,019	0,189	0,852
	Engagement organisationnel : Dimension morale	-0,032	-0,298	0,769
	Engagement organisationnel : Dimension raisonnée	0,079	0,355	0,728
	Performance organisationnelle	0,094	0,378	0,713
2	Ancienneté			
	Engagement organisationnel : Dimension morale	-0,032	-0,236	0,816
	Performance organisationnelle	-0,107	-0,493	0,632
	Engagement organisationnel : Dimension affective	0,068	0,590	0,561
	Engagement organisationnel : Dimension raisonnée	0,149	0,631	0,539
3	Présence de personnel-clé : Stratégique			
	Engagement organisationnel : Dimension raisonnée	0,191	0,572	0,577
	Performance organisationnelle	0,387	0,663	0,521
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,126	0,866	0,395
	Engagement organisationnel : Dimension affective	0,202	1,279	0,215

Dix-neuf autres variables présentées au tableau 4.46 ont été partiellement éliminées du modèle puisqu'elles retiennent leurs interrelations sur l'une ou l'autre des dimensions de l'engagement organisationnel ou la performance organisationnelle. Tel que Trudel (2005) l'indique, la composante morale est souvent influencée par les mêmes composantes que la composante affective, ce qui est effectivement le cas dans nos résultats.

Tableau 4.46 Variables indépendantes partiellement éliminées du modèle a priori en fonction des techniques d'épuration utilisant la méthode « Élimination à rebours »

		Coefficient standardisé	Valeur de t	Valeur de P
1	Possibilités de réalisation des attentes : Autonomie dans le travail			
	Engagement organisationnel : Dimension raisonnée	-0,027	-0,099	0,923
	Performance organisationnelle	0,061	0,223	0,828
2	Possibilités de réalisation des attentes: Rémunération au rendement			
	Engagement organisationnel : Dimension morale	-0,032	-0,298	0,769
3	Changements organisationnels: Style de gestion du supérieur immédiat			
	Engagement organisationnel : Dimension affective	0,089	0,472	0,642
4	Changements organisationnels: Responsabilisation et aplanissement structurel			
	Engagement organisationnel : Dimension affective	-0,022	-0,151	0,881
	Performance organisationnelle	0,089	0,473	0,646

		Coefficient standardisé	Valeur de t	Valeur de P
5	Attentes: Climat de travail			
	Engagement organisationnel : Dimension affective	-0,050	-0,510	0,615
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,084	0,520	0,608
6	Attentes: Autonomie dans le travail			
	Engagement organisationnel : Dimension affective	0,054	0,500	0,623
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,064	0,544	0,592
7	Possibilités de réalisation des attentes: Évaluation et rétroaction			
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,122	0,650	0,522
8	Attentes: Reconnaissance non monétaire			
	Engagement organisationnel : Dimension affective	-0,064	-0,662	0,515
9	Présence de personnel-clé : haut potentiel			
	Engagement organisationnel : Dimension raisonnée	-0,016	-0,065	0,949
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,103	0,835	0,412
10	Possibilités de réalisation des attentes : Reconnaissance non monétaire			
	Engagement organisationnel : Dimension affective	-0,053	-0,233	0,818
	Engagement organisationnel : Dimension raisonnée	-0,097	-0,271	0,791
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,182	0,899	0,378
11	Possibilités de réalisation des attentes: Développement personnel			
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,138	0,642	0,527
	Engagement organisationnel : Dimension affective	-0,212	-1,016	0,321
12	Changements organisationnels: Présence de jeux politiques			
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,014	0,139	0,891
	Performance organisationnelle	-0,148	-0,955	0,360
	Engagement organisationnel : Dimension affective	0,118	1,132	0,270
13	Attentes: Développement personnel			
	Engagement organisationnel : Dimension affective	-0,028	-0,287	0,777
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,157	1,184	0,249
14	Attentes: Évaluation et rétroaction			
	Engagement organisationnel : Dimension affective	0,011	0,113	0,911
	Engagement organisationnel : Dimension raisonnée	0,111	0,608	0,554
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,123	1,187	0,247
15	Justice interactionnelle			
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,159	1,043	0,308
	Engagement organisationnel : Dimension raisonnée	0,323	1,053	0,311
	Engagement organisationnel : Dimension affective	0,217	1,259	0,222
16	Importance du travail dans la vie			
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,118	1,263	0,219

17	Sexe	Coefficient standardisé	Valeur de t	Valeur de P
	Performance organisationnelle	-0,078	-0,449	0,662
	Engagement organisationnel : Dimension morale	-0,144	-1,359	0,187
18	Âge			
	Engagement organisationnel : Dimension raisonnée	0,122	0,666	0,517
	Engagement organisationnel : Dimension morale	0,121	1,264	0,219
	Engagement organisationnel : Dimension affective	0,135	1,372	0,184
19	Scolarité			
	Engagement organisationnel : Dimension morale	-0,165	-1,608	0,121

4.3.2 Vérification des indices de corrélation et de multicolinéarité

L'utilisation d'un certain nombre d'analyses bivariées nous permet de déterminer la corrélation entre les variables. L'annexe A expose les variables qui sont significativement corrélées entre elles avec les variables médiatrices ainsi que la variable dépendante dans ses deux dimensions. Par la suite, nous avons effectué une analyse de colinéarité entre les variables afin de nous permettre de détecter les hauts taux de colinéarité, ce qui peut nous mener à faire des choix quant aux variables à utiliser parmi celles qui pourraient montrer un haut niveau de colinéarité. Afin de simplifier la présentation des corrélations les plus significatives, nous optons pour en faire l'annonce à partir des trois blocs de variables retrouvées au sein du modèle théorique de recherche à la figure 2.1 (page 69).

Parmi les caractéristiques individuelles issues du premier bloc de variables, on note une corrélation positive très forte ou forte entre les attentes liées au climat de travail et celles liées au développement personnel (0,895) et à la reconnaissance non monétaire (0,800). Les attentes au niveau du développement personnel sont également fortement corrélées à celles liées à la reconnaissance non monétaire (0,680) et à celles liées à l'évaluation et la rétroaction (0,587). Finalement, les attentes quant à l'autonomie dans le travail sont fortement corrélées à celles de la reconnaissance non monétaire (0,538).

Parmi les caractéristiques organisationnelles aussi issues du premier bloc, les possibilités de réalisation des attentes quant au climat de travail sont significativement corrélées à celles liées au développement personnel (0,894), à l'autonomie dans le travail (0,651), à la reconnaissance

non monétaire (0,864), à l'évaluation et rétroaction (0,702), aux changements organisationnels : responsabilisation et aplanissement structurel (0,682), style de gestion du supérieur immédiat (0,818), présence de jeux politiques (0,775) ainsi qu'à la présence de personnel-clé à haut potentiel (0,673). Les possibilités de réalisation des attentes: Développement personnel sont fortement corrélées à celles liées à l'autonomie dans le travail (0,563), la reconnaissance non monétaire (0,767), à l'évaluation et la rétroaction (0,706), aux changements organisationnels: responsabilisation et aplanissement structurel (0,574), style de gestion du supérieur immédiat (0,774), à la justice interactionnelle (0,692), ainsi qu'à la présence de personnel-clé à haut potentiel (0,698). Les possibilités de réalisation des attentes liées à l'autonomie dans le travail sont fortement corrélées avec la reconnaissance non monétaire (0,711). Les possibilités de réalisation des attentes liées à la reconnaissance non monétaire sont significativement corrélées à l'évaluation et rétroaction (0,627), aux changements organisationnels: présence de jeux politiques (0,729) ainsi qu'à la présence de personnel-clé à haut potentiel (0,554). Les possibilités de réalisation des attentes liées à l'évaluation et la rétroaction sont significativement corrélées aux changements organisationnels: responsabilisation et aplanissement structurel (0,585), style de gestion du supérieur immédiat (0,748), ainsi qu'à la justice interactionnelle (0,690). Les changements organisationnels: responsabilisation et aplanissement structurel sont fortement corrélés avec le style de gestion du supérieur immédiat (0,566). Les changements organisationnels: style de gestion du supérieur immédiat sont également significativement liés à la justice interactionnelle (0,726) et à la présence de personnel-clé à haut potentiel (0,544). Finalement, la justice interactionnelle est fortement liée à la présence de personnel-clé à haut potentiel (0,703).

Le deuxième bloc de variables portant sur les variables médiatrices que sont les trois dimensions de l'engagement organisationnel montre des corrélations assez élevées entre la dimension affective et raisonnée (0,749). La variable performance organisationnelle globale montre quant à elle aucun lien fortement significatif avec les autres variables du modèle.

Comme nous sommes en présence de corrélations qui sont à l'occasion particulièrement élevées, c'est-à-dire dépassant le niveau de 0,70, nous avons cru bon ajouter un test de

multicolinéarité afin de s'assurer que les corrélations élevées ne cachent pas des variables pouvant être considérées redondantes. Les résultats des tests ainsi présentés en annexe B ont permis de s'assurer que le modèle ne démontrait qu'une seule multicolinéarité alors que les valeurs VIF (Variance Inflation Factor) se situaient presque toutes à l'intérieur du seuil suggéré par Hair et coll. (1998); v. Trudel (2005) soit entre un et dix. Notre seule exception concerne la possibilité de réalisation des attentes liées au climat de travail qui se situe à 13,933 et nous tolérerons cette donnée puisqu'elle est unique et nous ne considérons pas qu'une autre variable mesure les mêmes données que celle-ci.

4.3.3 Les résultats des analyses en régressions multiples

Dans cette partie du chapitre, nous présentons l'ensemble des résultats du modèle où toutes les variables ont été entrées simultanément dans les analyses en utilisant le logiciel SPSS 17.

Nous allons procéder par ensembles de variables. Un premier ensemble de variables indépendantes soit les caractéristiques individuelles et organisationnelles et leur influence sur la performance organisationnelle. Ensuite, ces mêmes facteurs indépendants sur les variables médiatrices soit le niveau d'engagement organisationnel affectif, moral et raisonné. Le second ensemble sera composé des trois niveaux d'engagement sur la variable dépendante soit le niveau de performance organisationnelle.

4.3.3.1 Caractéristiques individuelles et organisationnelles / performance organisationnelle

Les tableaux 4.47 de la page suivante et 4.48 de la page 150 présentent les relations directes entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et la performance organisationnelle. Les régressions effectuées permettent d'identifier la valeur du coefficient standardisé, le ratio t ainsi que la « p -value ». Nous pouvons donc identifier et classer les caractéristiques en fonction de l'importance de leurs liens avec la performance organisationnelle.

En ce qui a trait aux caractéristiques individuelles, le tableau 4.47 permet de voir que les relations les plus significatives se retrouvent au sein de trois variables. Le niveau de scolarité qui affiche une relation significative positive de $t = 4,556$ avec la performance organisationnelle. Le niveau d'attentes quant à l'autonomie dans le travail affiche quant à lui une relation significative positive de $t = 4,224$ avec la variable dépendante. Finalement, le niveau d'attentes quant à la reconnaissance non monétaire affiche une relation significative négative de $t = -3,200$ avec le niveau de performance organisationnelle. Ce modèle de régression permet de mesurer 76% de la relation sur la performance organisationnelle.

Tableau 4.47 Indice de régression des caractéristiques individuelles sur la performance organisationnelle

	Caractéristiques individuelles	Performance organisationnelle	
		Valeur de t	Valeur de P
1	Scolarité	4,556	0,001
2	Attentes : Autonomie dans le travail	4,224	0,001
3	Attentes : Reconnaissance non monétaire	-3,200	0,008
4	Attentes : Évaluation et rétroaction	2,655	0,021
5	Revenu personnel brut	2,370	0,035
6	Âge	2,345	0,037
7	Importance du travail dans la vie	2,247	0,044
8	Attentes : Développement personnel	-2,223	0,046
9	Attentes : Climat de travail	2,055	0,062
10	Ancienneté	-0,493	0,632
11	Sexe	-0,449	0,662
12	Attentes : Rémunération au rendement	0,378	0,378

Ces résultats permettent une première remarque indiquant que deux des trois variables affichant les relations significatives les plus importantes se situent au niveau des attentes et seulement l'une d'entre elles n'affiche pas une relation significative soit la rémunération au rendement. Les attentes d'évaluation et rétroaction affichent une relation significative positive de $t = 2,655$; développement personnel affiche une relation significative négative de $t = -2,223$; climat de travail affiche une relation significative positive de $t = 2,055$.

La caractéristique sociodémographique âge affiche une relation significative positive de $t = 2,345$; les caractéristiques professionnelles revenu personnel brut et importance du travail dans la vie affichent quant à elles respectivement des relations significatives positives de $t =$

2,370 et $t = 2,247$. Finalement, trois variables (sexe, ancienneté et attentes : rémunération au rendement) ne montrent aucune relation significative avec le niveau de performance organisationnelle.

Concernant les caractéristiques organisationnelles, le tableau 4.48 permet de voir que les relations les plus significatives se retrouvent au sein de quatre variables. Ces facteurs sont tous issus des possibilités de réalisation des attentes. Il s'agit des facteurs évaluation et rétroaction qui affichent une relation significative positive de $t = 5,192$; reconnaissance non monétaire qui affiche une relation significative positive de $t = 3,847$; climat de travail qui affiche une relation significative négative de $t = -3,650$; ainsi que rémunération au rendement qui affiche une relation significative négative de $t = -3,285$.

Les autres variables significatives sont réparties dans toutes les catégories de caractéristiques organisationnelles soit la possibilité de réalisation des attentes : développement personnel qui affiche une relation significative positive de 2,045; une autre issue des changements organisationnels soit le style de gestion du supérieur immédiat qui affiche une relation significative négative de $t = -2,398$; la justice interactionnelle qui affiche également une relation significative négative de $t = -2,055$; et finalement la présence de personnel-clé à haut potentiel qui affiche également une relation significative négative de $t = -1,880$.

Tableau 4.48: Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur la performance organisationnelle

	Caractéristiques organisationnelles	Performance organisationnelle	
		Valeur de t	Valeur de P
1	Possibilités de réalisation des attentes: Évaluation et rétroaction	5,192	,000
2	Possibilités de réalisation des attentes: Reconnaissance non monétaire	3,847	,002
3	Possibilités de réalisation des attentes: Climat de travail	-3,650	,003
4	Possibilités de réalisation des attentes: Rémunération au rendement	-3,285	,007
5	Changements organisationnels: Style de gestion du supérieur immédiat	-2,398	,034
6	Justice interactionnelle	-2,055	,062
7	Possibilités de réalisation des attentes: Développement personnel	2,045	,063
8	Présence de personnel-clé: haut potentiel	-1,880	,085
9	Changements organisationnels: Présence de jeux politiques	-0,955	,360
10	Présence de personnel-clé: stratégique	0,663	,521
11	Changements organisationnels: Responsabilisation et aplanissement structurel	0,473	,646
12	Possibilités de réalisation des attentes: Autonomie dans le travail	0,223	,828

Les variables possibilités de réalisation des attentes quant à l'autonomie dans le travail, changements organisationnels : responsabilisation et aplanissement structurel, changements organisationnels : présence de jeux politiques ainsi que présence de personnel-clé stratégique n'affichent cependant pas de relation significative.

Finalement, le tableau 4.49 montre un résumé des indices des régressions des variables qui influencent la performance organisationnelle. Ces variables expliquent 90,1% de la relation sur la performance organisationnelle et elles sont présentées en ordre d'influence. La première partie du tableau indique celles qui démontrent les relations supérieures.

Tableau 4.49: Indices de régression des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur la performance organisationnelle

		Type de caractéristique				
			Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	Poss. réal. att.: Évaluation et rétroaction	Organisationnelle	1,513	0,115	5,192	,000
2	Scolarité	Individuelle	0,609	0,078	4,556	,001
3	Attentes: Autonomie dans le travail	Individuelle	0,621	0,083	4,224	,001
4	Poss. réal. att.: Reconnaissance non-monétaire	Organisationnelle	1,096	0,160	3,847	,002
5	Poss. réal. att.: Climat de travail	Organisationnelle	-1,284	0,157	-3,650	,003
6	Poss. réal. att.: Rémunération au rendement	Organisationnelle	-0,500	0,079	-3,285	,007
7	Attentes: Reconnaissance non-monétaire	Individuelle	-0,615	0,101	-3,200	,008
8	Attentes: Évaluation et rétroaction	Individuelle	0,379	0,050	2,655	,021
9	Changements org. : Style de gestion du sup. imm.	Organisationnelle	-0,661	0,148	-2,398	,034
10	Revenu personnel	Individuelle	0,404	0,093	2,370	,035
11	Âge	Individuelle	0,424	0,092	2,345	,037
12	Importance du travail dans la vie	Individuelle	0,335	0,050	2,247	,044
13	Attentes: Développement personnel	Individuelle	-0,663	0,118	-2,223	,046
14	Justice interactionnelle	Organisationnelle	-0,607	0,079	-2,055	,062
15	Attentes: Climat de travail	Individuelle	0,619	0,198	2,055	,062
16	Poss. réal. att.: Développement personnel	Organisationnelle	0,560	0,136	2,045	,063
17	Présence de personnel-clé: Haut potentiel	Organisationnelle	-0,359	0,110	-1,880	,085

4.3.3.2 Vérification du premier volet d'hypothèses (2 hypothèses)

Notre premier volet d'hypothèses repose sur un postulat proposant que les caractéristiques individuelles et organisationnelles sont associées significativement à la performance

organisationnelle. La première des deux hypothèses porte sur les relations que devraient avoir les caractéristiques individuelles avec la performance organisationnelle (effets directs). Il est à noter que nous avons éliminé la performance organisationnelle objective et subjective pour faire place au concept de performance organisationnelle globale. Étant donné les limites imposées par le nombre d'organisations répondantes, nous avons dû combiner ces deux facteurs.

Hypothèse 1 :

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles (l'âge, le sexe et l'importance du travail dans la vie) avec le niveau de performance organisationnelle subjective et objective.

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles professionnelles (le niveau de scolarité, le revenu et l'ancienneté) et le niveau de performance organisationnelle objective, mais à un moindre degré dans le cas de la performance subjective.

Il y aura une relation significative négative entre les attentes et le niveau de performance organisationnelle.

Les résultats du tableau 4.49 déjà présentés à la page 151 permettent de confirmer une relation significative entre plusieurs caractéristiques individuelles et professionnelles et le niveau de performance organisationnelle ce qui appuie nos estimations préalables. Les résultats étant variables d'une étude à l'autre, nous avons estimé que selon le contexte des organisations qui participeraient, nous aurions une relation significative positive. En effet, l'âge, le niveau de scolarité, le revenu personnel, l'importance du travail dans la vie influencent significativement et positivement le niveau de performance organisationnelle.

Il s'avère que l'hypothèse postulant que les relations entre les caractéristiques individuelles et le niveau de performance organisationnelle était fondée même si cela ne se vérifie pas pour

toutes les caractéristiques. D'ailleurs, les études antérieures n'ont jamais jusqu'à maintenant montré de résultats homogènes en ce sens.

Lorsque nous considérons les attentes individuelles, nous avons postulé qu'il y aurait une relation significative négative entre les attentes et le niveau de performance organisationnelle. Tel que le tableau 4.49 de la page 151 l'indique, ce postulat s'est révélé vrai pour deux des six attentes mesurées soit le développement personnel et la reconnaissance non monétaire. Lorsque nous regardons le climat de travail, l'autonomie dans le travail, ainsi que l'évaluation et la rétroaction, nous constatons une relation significative positive ce qui est contraire à notre hypothèse de départ. Notre postulat est donc partiellement confirmé selon le type d'attentes. ***L'hypothèse 1 est donc confirmée quant aux caractéristiques individuelles mais partiellement confirmée quant aux attentes.***

La deuxième hypothèse porte sur les relations que devraient avoir les caractéristiques organisationnelles avec le niveau de performance de l'organisation.

Hypothèse 2

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques organisationnelles (le contexte général, la perception des changements organisationnels, les pratiques de gestion des ressources humaines et la présence de personnel-clé) avec le niveau de performance organisationnelle subjectif et objectif.

Les résultats du tableau 4.49 déjà présentés à la page 151 permettent de confirmer une relation significative entre quelques caractéristiques organisationnelles et le niveau de performance organisationnelle, ce qui appuie partiellement nos estimations préalables. De plus, les facteurs préalablement inclus dans le contexte organisationnel ont dû être retirés des analyses étant donné le peu d'entreprises participantes. Les facteurs qui confirment notre hypothèse deux se situent majoritairement dans la possibilité de réalisation des attentes (pratiques de gestion des ressources humaines) quoi que ce ne sont pas tous les facteurs qui sont liés dans le sens postulé a priori. En effet, le développement personnel, la reconnaissance

non monétaire ainsi que l'évaluation et la rétroaction confirment notre hypothèse de départ alors que le climat de travail et la rémunération au rendement l'infirmen.

Quant à la perception des changements organisationnels, une seule caractéristique infirme notre hypothèse de départ. Il s'agit du style de gestion du supérieur immédiat qui possède une relation significative négative sur le niveau de performance organisationnelle. Finalement, la présence de personnel-clé semble également agir en sens inverse à ce que nous avons préalablement postulé. Notre hypothèse est donc *majoritairement infirmée*.

4.3.3.2.1 Caractéristiques individuelles et organisationnelles/engagement

4.3.3.2.2 Caractéristiques individuelles

Les tableaux 4.50, 4.51 et 4.52 des pages suivantes présentent les relations directes entre les caractéristiques individuelles et le niveau d'engagement organisationnel. Les régressions effectuées permettent d'identifier le coefficient standardisé, l'erreur standard, le ratio t ainsi que la « *p-value* ». Nous pouvons donc identifier et classer les caractéristiques en fonction de l'importance de leurs liens avec l'engagement organisationnel sous ses trois dimensions.

Le tableau 4.50 de la page 156 permet de voir que les facteurs significatifs divergent selon le type d'engagement organisationnel. Dans le cas de la dimension affective, les relations significatives se retrouvent au sein de trois variables. Le sexe affiche une relation significative négative de $t = -3,028$. Il s'agit donc d'interpréter (étant donné la façon dont les données ont été codées) que les hommes sont généralement moins engagés affectivement que les femmes envers l'organisation. De plus, le revenu personnel brut affiche une relation significative positive de $t = 2,967$ avec l'engagement affectif. Finalement, l'importance du travail dans la vie affiche une relation significative négative et $t = -1,957$ avec la dimension affective de l'engagement organisationnel.

La dimension morale affiche quant à elle des relations significatives avec deux variables soit attendues : reconnaissance non monétaire qui affiche une relation significative négative de $t =$

-2,334 ainsi que la variable revenu personnel brut qui affiche une relation significative positive de $t = 2,052$.

Quant à la dimension raisonnée de l'engagement organisationnel, huit variables individuelles affichent une relation significative avec celle-ci. En ordre d'importance, les variables attendues : Autonomie dans le travail affiche une relation significative négative de $t = -3,814$; le sexe affiche une relation significative négative de $t = -3,769$; l'importance du travail dans la vie affiche une relation significative positive de $t = 3,544$; la variable attentes au niveau du développement personnel affiche une relation significative négative de $t = -3,330$; la variable attentes : reconnaissance non monétaire affiche une relation significative positive de $t = 2,727$; la variable scolarité affiche une relation significative négative de $t = -2,342$; le revenu personnel brut affiche une relation significative positive de $t = 2,131$ et finalement, la variable attentes : climat de travail affiche une relation significative positive de $t = 2,018$.

Quatre variables n'ont aucune influence sur l'engagement organisationnel soit l'âge, l'ancienneté, les attentes au niveau de la rémunération au rendement, ainsi que les attentes au niveau de l'évaluation et de la rétroaction.

Il est à noter que certaines relations sont plus difficiles à expliquer car elles représentent une relation contraire à ce que nous attendions. Par exemple, plus le travail est important dans la vie du salarié, moins celui-ci sera engagé affectivement envers l'organisation. Il en est de même pour le niveau d'attentes quant au développement personnel et à l'autonomie dans le travail. Nous reviendrons sur ces particularités de notre étude lors de la discussion.

Tableau 4.50: Indices de régression des caractéristiques individuelles sur l'engagement organisationnel

Caractéristiques individuelles	Engagement organisationnel					
	Affectif		Moral		Raisonné	
	Valeur de t	Valeur de P	Valeur de t	Valeur de P	Valeur de t	Valeur de P
1 Âge	1,372	,184	1,264	,219	,666	,517
2 Sexe			-1,359	,187		
3 Scolarité	-,407	,688	-1,608	,121		
4 Revenu personnel						
5 Ancienneté	,590	,561	-,236	,816	,631	,539
6 Importance du travail dans la vie			1,263	,219		
7 Attentes : Climat de travail	,615	-,111	,520	,608		
8 Attentes : Développement personnel	,777	-,063	1,184	,249		
9 Attentes : Autonomie dans le travail	,623	,108	,544	,592		
10 Attentes : Reconnaissance non monétaire	,515	-,143				
11 Attentes : Rémunération au rendement	,852	,041	,740	,467	,355	,728
12 Attentes : Évaluation et rétroaction	,911	,025	1,187	,247	,608	,554

Le tableau 4.51 montre les variables significatives du modèle. Les attentes quant à l'autonomie dans le travail et au développement personnel sont fortement liées à l'engagement organisationnel raisonné ($t = -3,814$). Ainsi, une femme pour qui le travail serait très important, qui posséderait de faibles attentes quant à l'autonomie dans le travail et du développement personnel serait très engagée de façon raisonnée. La première partie de tableau montre les variables les plus significatives.

Tableau 4.51 Indices de régression des caractéristiques individuelles sur l'engagement organisationnel les plus significatives

Caractéristiques individuelles	Variable médiatrice	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1 Attentes : Autonomie dans le travail	E.O. raisonné	-0,699	0,322	-3,814	0,002
2 Sexe	E.O. raisonné	-0,804	0,682	-3,769	0,002
3 Importance du travail dans la vie	E.O. raisonné	0,589	0,174	3,544	0,030
4 Attentes : développement personnel	E.O. raisonné	-1,251	0,461	-3,330	0,050
5 Sexe	E.O. affectif	-0,339	0,417	-3,028	0,060
6 Revenu personnel	E.O. affectif	0,333	0,220	2,967	0,070
7 Attentes: reconnaissance non monétaire	E.O. raisonné	0,683	0,409	2,727	0,016

	Caractéristiques individuelles	Variable médiatrice				
			Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
8	Scolarité	E.O. raisonné	-0,378	0,292	-2,342	0,034
9	Attentes: reconnaissance non monétaire	E.O. moral	-0,222	0,179	-2,334	0,028
10	Revenu personnel	E.O. raisonné	0,470	0,372	2,131	0,051
11	Revenu personnel	E.O. moral	0,221	0,210	2,052	0,051
12	Attentes: Climat de travail	E.O. Raisonné	0,843	0,851	2,018	0,063
13	Importance du travail dans la vie	E.O. affectif	-0,205	0,128	-1,957	0,063

Le tableau 4.52 présente les interrelations entre les caractéristiques individuelles et l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions. Parmi les douze caractéristiques individuelles originales, rappelons que huit ont été retenues à l'étape du premier tri effectué à l'aide de la méthode d'élimination à rebours. Les régressions effectuées entre les caractéristiques individuelles et les dimensions de l'engagement organisationnel permettent d'identifier la valeur du coefficient standardisé, le ratio t ainsi que la "p-value". Cela nous permet de classer les facteurs en fonction de l'importance de leurs liens avec les diverses dimensions de l'engagement organisationnel. Nous n'affichons que les résultats significatifs.

Tableau 4.52: Indices de régression des caractéristiques individuelles sur l'engagement organisationnel

	Caractéristiques individuelles				
		Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	Revenu personnel brut				
	Engagement affectif	0,333	0,220	2,131	,051
	Engagement raisonné	0,470	0,372	2,131	,051
	Engagement moral	0,221	0,210	2,052	,051
2	Sexe				
	Engagement raisonné	-0,804	0,682	-3,769	,002
	Engagement affectif	-0,339	0,417	-3,028	,006
3	Importance du travail dans la vie				
	Engagement raisonné	0,589	0,174	3,544	,003
	Engagement affectif	-0,205	0,128	-1,957	,063
4	Attentes : Reconnaissance non monétaire				
	Engagement raisonné	0,683	0,409	2,727	,016
	Engagement moral	-0,222	0,179	-2,334	,028

Caractéristiques individuelles					
		Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
5	Attentes : Autonomie dans le travail				
	Engagement raisonné	-0,699	0,322	-3,814	,002
6	Attentes : Développement personnel				
	Engagement raisonné	-1,251	0,461	-3,330	,005
7	Scolarité				
	Engagement raisonné	-0,378	0,292	-2,342	,034
8	Attentes : Climat de travail				
	Engagement raisonné	0,843	0,851	2,018	,063

La consultation du tableau 4.52 permet de constater que le revenu personnel influence les trois dimensions de l'engagement organisationnel. De plus, trois des variables affichent des relations significatives avec deux dimensions de l'engagement organisationnel soit le sexe (dimension affective et raisonnée), l'importance du travail dans la vie (dimension affective et raisonnée), ainsi que attentes : reconnaissance non monétaire (dimension morale et raisonnée). Nous pouvons également constater que presque toutes les variables individuelles influencent l'engagement raisonné.

4.3.3.2.3 Caractéristiques organisationnelles

Concernant les caractéristiques organisationnelles, le tableau 4.53 de la page 160 permet de voir que les relations les plus significatives se retrouvent au sein de deux variables soit la possibilité de réalisation des attentes : climat de travail, ainsi que les changements organisationnels : responsabilisation et aplanissement structurel.

Lorsque nous regardons les relations significatives avec l'engagement affectif, elles sont liées aux possibilités de réalisation des attentes : évaluation et rétroaction qui affichent une relation significative positive de $t = 2,945$; présence de personnel-clé : haut potentiel qui affiche une relation significative positive de $t = 2,928$; possibilités de réalisation des attentes : rémunération au rendement qui affiche une relation significative négative de $t = -2,172$; ainsi que la variable possibilités de réalisation des attentes : autonomie dans le travail qui affiche une relation significative positive de $t = 2,164$.

En ce qui a trait à l'engagement organisationnel moral, quatre facteurs possèdent une relation significative avec celui-ci. Il s'agit de la possibilité de réalisation des attentes : climat de travail qui affiche une relation significative positive élevée de $t = 4,953$; changements organisationnels : responsabilisation et aplanissement structurel qui affiche une relation significative négative de $t = -4,480$; possibilités de réalisation des attentes : autonomie dans le travail qui affiche une relation significative négative de $t = -2,514$; ainsi que la variable changements organisationnels : style de gestion du supérieur immédiat qui affiche une relation significative positive de $t = 1,708$.

En ce qui concerne la dimension raisonnée de l'engagement organisationnel, sept facteurs influencent celle-ci. Il s'agit, dans l'ordre d'importance des facteurs possibilités de réalisation des attentes : développement personnel qui affiche une relation significative négative de $t = -4,413$; possibilités de réalisation des attentes : climat de travail qui affiche une relation significative positive de $t = 4,323$; changements organisationnels : responsabilisation et aplanissement structurel qui affiche une relation significative positive de $t = 3,500$; possibilités de réalisation des attentes : évaluation et rétroaction qui affiche une relation significative négative de $t = -3,206$; possibilités de réalisation des attentes : rémunération au rendement qui affiche une relation significative positive de $t = 2,286$; changements organisationnels : présence de jeux politiques qui affiche une relation significative positive de $t = 2,126$; ainsi que la variable changements organisationnels : style de gestion du supérieur immédiat qui affiche une relation significative négative de $t = -1,856$.

Tableau 4.53 Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel

	Caractéristiques organisationnelles	Engagement organisationnel					
		Affectif		Moral		Raisonné	
		Valeur de t	Valeur de P	Valeur de t	Valeur de P	Valeur de t	Valeur de P
1	Possibilités de réalisation des attentes: Climat de travail	-0,277	0,785				
2	Possibilités de réalisation des attentes: Développement personnel	-1,016	0,321	0,401	0,692		
3	Possibilités de réalisation des attentes: Autonomie dans le travail					-0,099	0,923
4	Possibilités de réalisation des attentes: Reconnaissance non monétaire	-0,233	0,818	0,093	0,927	-0,271	0,791
5	Possibilités de réalisation des attentes: Rémunération au rendement			-0,949	0,353		
6	Possibilités de réalisation des attentes: Évaluation et rétroaction			-0,286	0,777		
7	Changements organisationnels: Responsabilisation et aplanissement structurel	-0,151	0,881				
8	Changements organisationnels: Style de gestion du supérieur immédiat	0,472	0,642	1,708	0,101	-1,856	
9	Changements organisationnels: Présence de jeux politiques	1,132	0,270	-0,618	0,543		
10	Justice interactionnelle	1,259	0,222	0,639	0,529	1,053	0,311
11	Présence de personnel-clé: stratégique	1,279	0,215	0,551	0,587	0,572	0,577
12	Présence de personnel-clé: haut potentiel			0,883	0,387	-0,065	0,949

Trois variables n'ont aucune influence sur l'engagement organisationnel soit les possibilités de réalisation des attentes au niveau de la reconnaissance non monétaire, la justice interactionnelle, ainsi que la présence de personnel-clé stratégique.

Parmi les variables indépendantes les plus significatives, le tableau 4.54 de la page suivante montre que l'engagement organisationnel raisonné et moral sont particulièrement influencés par les possibilités de réalisation des attentes. Par exemple, le climat de travail et la dimension morale ($t = 4,953$), ainsi que la dimension raisonnée ($t = 4,323$). De plus, les changements organisationnels : responsabilisation et aplanissement structurel influencent particulièrement les dimensions morale ($t = -4,480$) et raisonnée ($t = 3,500$). La première partie du tableau montre les relations les plus significatives.

Tableau 4.54: Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement significatives

	Caractéristiques organisationnelles	Variable médiatrice				
			Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	Poss. réal. attentes: Climat de travail	E.O. moral	1,332	0,284	4,953	,000
2	Poss. réal. attentes: Développement personnel	E.O. raisonné	-1,626	0,568	-4,413	,001
3	Changements organisationnels: Responsabilisation et aplanissement structurel	E.O. moral	-0,611	0,250	-4,480	,000
4	Poss. réal. attentes: Climat de travail	E.O. raisonné	1,926	0,616	4,323	,001
5	Changements organisationnels: Responsabilisation et aplanissement structurel	E.O. raisonné	0,772	0,343	3,500	,004
6	Poss. réal. attentes: Évaluation et rétroaction	E.O. raisonné	-1,203	0,461	-3,206	,006
7	Poss. réal. attentes: évaluation et rétroaction	E.O. affectif	0,356	0,173	2,945	,007
8	Présence de personnel-clé: haut potentiel	E.O. affectif	0,416	0,294	2,928	,008
9	Poss. réal. attentes: Autonomie dans le travail	E.O. moral	-0,336	0,329	-2,514	,019
10	Poss. réal. attentes : Rémun. rendement	E.O. raisonné	0,490	0,343	2,286	,038
11	Poss. réal. attentes : Rémun. rendement	E.O. affectif	-0,238	0,204	-2,172	,041
12	Poss. réal. attentes: Autonomie dans le travail	E.O. affectif	0,243	0,279	2,164	,042
13	Changements org. : Présence de jeux politiques	E.O. raisonné	0,414	0,343	2,126	,052
14	Changements org.: Style de gest. sup. immédiat	E.O. raisonné	-0,519	0,465	-1,856	,085
15	Changements org.: Style de gest. sup. immédiat	E.O. moral	0,263	0,295	1,708	,101

Le tableau 4.55 de la page suivante présente les interrelations entre les caractéristiques organisationnelles et l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions. Parmi les douze caractéristiques originales, rappelons que neuf ont été retenues à l'étape du premier tri effectué à l'aide de la méthode d'élimination à rebours. Les régressions effectuées entre les caractéristiques organisationnelles et les dimensions de l'engagement permettent d'identifier la valeur du coefficient standardisé, le ratio t ainsi que la " p -value". Cela nous permet de classer les facteurs en fonction de l'importance de leurs liens avec les diverses dimensions de l'engagement organisationnel. Nous n'affichons que les résultats significatifs.

Tableau 4.55 Indices de régression des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement

	Caractéristiques organisationnelles	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	Possibilités de réalisation des attentes: Climat de travail				
	Engagement moral	1,094	0,353	4,953	,000
	Engagement raisonné	1,926	0,616	4,323	,001
2	Changements organisationnels: Responsabilisation et aplanissement structurel				
	Engagement moral	-0,600	0,241	-4,48	,000
	Engagement raisonné	0,772	0,343	3,500	,004
3	Possibilités de réalisation des attentes: Évaluation et rétroaction				
	Engagement raisonné	-1,203	0,461	-3,206	,006
	Engagement affectif	0,356	0,173	2,945	,007
4	Possibilités de réalisation des attentes: Autonomie dans le travail				
	Engagement moral	-0,336	0,329	-2,514	,013
	Engagement affectif	0,243	0,279	2,164	,042
5	Possibilités de réalisation des attentes: Rémunération au rendement				
	Engagement raisonné	0,490	0,343	2,286	,038
	Engagement affectif	-0,238	0,204	-2,172	,041
6	Changements organisationnels: Style de gestion du supérieur immédiat				
	Engagement raisonné	-0,519	0,465	-1,856	,085
	Engagement moral	0,263	0,295	1,708	,101
7	Possibilités de réalisation des attentes: Développement personnel				
	Engagement raisonné	-1,626	0,568	-4,413	,001
8	Présence de personnel-clé: Haut potentiel				
	Engagement affectif	0,416	0,294	2,928	,008
9	Changements organisationnels: Présence de jeux politiques				
	Engagement raisonné	0,414	0,343	2,126	,052

Ces résultats permettent une première remarque indiquant qu'aucune variable n'influence les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Cependant, six variables influencent deux des trois composantes de celui-ci. Les dimensions morale et raisonnée sont influencées par les facteurs *Possibilités de réalisation des attentes: Climat de travail; Changements organisationnels: Responsabilisation et aplanissement structurel*; ainsi que *Possibilités de*

réalisation des attentes: Style de gestion du supérieur immédiat. Les dimensions raisonnée et affective sont influencées par les facteurs Possibilités de réalisation des attentes: Évaluation et rétroaction; ainsi que Possibilités de réalisation des attentes: Rémunération au rendement. Les dimensions morale et affective sont influencées par le facteur Possibilités de réalisation des attentes: Évaluation et rétroaction.

Enfin, trois variables influencent un seul facteur d'engagement organisationnel soit *Possibilités de réalisation des attentes: développement personnel* (dimension raisonnée); *Présence de personnel-clé: haut potentiel* (dimension affective); ainsi que *Changements organisationnels: présence de jeux politiques* (dimension raisonnée).

4.3.3.3 Vérification du deuxième volet d'hypothèses (2 hypothèses)

Maintenant que nous avons procédé à l'épuration de notre modèle à l'aide de la technique d'élimination à rebours et que nous avons analysé les liens qui existent entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les trois dimensions de l'engagement, nous sommes en mesure de poursuivre notre démarche en vue de vérifier les hypothèses comprises dans notre deuxième volet.

La première des deux hypothèses porte sur les relations que devraient avoir les caractéristiques individuelles avec l'engagement organisationnel (effets directs).

Hypothèse 3 :

Il y aura une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles (l'âge, le sexe, le salaire, l'ancienneté et l'importance du travail dans la vie) et l'engagement organisationnel dans ses aspects affectif, raisonné et moral.

Il y aura une relation significative négative entre le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel dans ses aspects affectif, raisonné et moral.

Les caractéristiques individuelles (l'âge, le sexe, et le niveau de scolarité) seront davantage liées à la composante affective de l'engagement organisationnel.

Il y aura une relation significative négative entre la caractéristique individuelle attentes et le niveau d'engagement organisationnel dans ses aspects affectif, raisonné et moral.

Les résultats du tableau 4.52 déjà présentés à la page 157 permettent de confirmer une relation significative entre plusieurs caractéristiques individuelles et professionnelles et le niveau d'engagement organisationnel ce qui appuie nos estimations préalables. Les résultats étant variables d'une étude à l'autre, nous avons estimé que selon le contexte des organisations qui participeraient, nous aurions une relation significative positive entre les caractéristiques individuelles : âge, sexe, salaire, ancienneté et importance du travail dans la vie. Par contre, le sens de la relation n'est pas toujours celui attendu. En effet, l'importance du travail dans la vie affiche une relation significative négative avec le niveau affectif de l'engagement organisationnel, de plus les attentes concernant le climat de travail et la reconnaissance non monétaire affichent des relations positives.

Lorsque nous considérons les attentes individuelles, nous avons postulé qu'il y aurait une relation significative négative entre les attentes et le niveau d'engagement organisationnel. Tel que le tableau 4.52 de la page 157 l'indique, ce postulat s'est révélé vrai pour deux des six attentes mesurées soit le développement personnel et autonomie dans le travail et ce, avec la dimension raisonnée de l'engagement organisationnel. Lorsque nous regardons le climat de travail et la reconnaissance non monétaire, nous constatons une relation significative positive ce qui est contraire à notre hypothèse de départ. Notre postulat est donc partiellement confirmé selon le type d'attentes.

Il s'avère que l'hypothèse postulant des relations entre les caractéristiques individuelles et le niveau d'engagement organisationnel était fondée même si cela ne se vérifie pas pour toutes les caractéristiques. D'ailleurs, les études antérieures n'ont jamais jusqu'à maintenant montré de résultats homogènes en ce sens. ***L'hypothèse 3 est donc partiellement confirmée.***

La quatrième hypothèse porte sur les relations que devraient avoir les caractéristiques organisationnelles avec le niveau d'engagement organisationnel dans ses trois dimensions.

Hypothèse 4

Il y aura une relation significative positive entre le contexte organisationnel, la perception des changements organisationnels, la possibilité de réalisation des attentes, ainsi que la présence de personnel-clé avec le niveau d'engagement organisationnel.

Les résultats du tableau 4.55 déjà présentés à la page 162 permettent de confirmer une relation significative entre quelques caractéristiques organisationnelles et le niveau d'engagement organisationnel, ce qui appuie partiellement nos estimations préalables. De plus, tel que lors de l'analyse liée à la performance organisationnelle, le contexte organisationnel a dû être retiré des analyses étant donné le peu d'entreprises participantes.

Les facteurs qui confirment notre hypothèse se situent majoritairement dans la possibilité de réalisation des attentes quoique ce ne sont pas tous les facteurs qui sont liés dans le sens postulé a priori. En effet, les possibilités de réalisation des attentes au niveau du développement personnel agissent en sens opposé à celui postulé sur l'engagement raisonné, les possibilités de réalisation des attentes quant à l'autonomie dans le travail agit en sens opposé sur l'engagement moral, les possibilités de réalisation des attentes quant à la rémunération au rendement agit en sens opposé sur l'engagement affectif et raisonné, les changements organisationnels : responsabilisation et aplanissement structurel agit en sens opposé sur l'engagement moral, ainsi que les changements organisationnels : style de gestion du supérieur immédiat agit en sens opposé sur l'engagement raisonné.

Cependant, les possibilités de réalisation des attentes : climat de travail (moral et raisonné), autonomie dans le travail (affectif), rémunération au rendement (raisonné), évaluation et rétroaction (affectif), les changements organisationnels : responsabilisation et aplanissement structurel (raisonné), style de gestion du supérieur immédiat (moral), présence de jeux

politiques (raisonné), ainsi que présence de personnel-clé : haut-potentiel (affectif) confirment notre hypothèse de départ. *Notre hypothèse est donc partiellement confirmée.*

Le tableau 4.56 représente un résumé des différentes régressions sur les trois composantes de l'engagement organisationnel ainsi que la force des liens existants. Seul les relations significatives sont montrées.

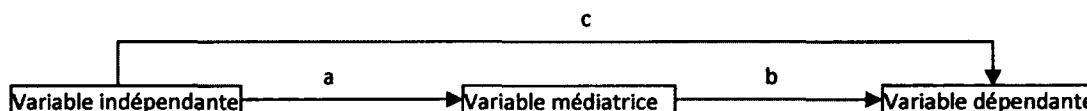
Tableau 4.56: Résumé des indices de régression des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur l'engagement

Engagement organisationnel affectif	Valeur de t
Sexe	-3,028
Possibilités de réalisation des attentes: Évaluation et rétroaction	2,945
Présence de personnel-clé: Haut potentiel	2,928
Possibilités de réalisation des attentes: Rémunération au rendement	-2,172
Possibilités de réalisation des attentes: Autonomie dans le travail	2,164
Revenu personnel brut	2,967
Importance du travail dans la vie	-1,957
Engagement organisationnel moral	
Possibilités de réalisation des attentes: Climat de travail	4,953
Changements organisationnels: Responsabilisation et aplanissement structurel	-4,480
Possibilités de réalisation des attentes: Autonomie dans le travail	-2,514
Attentes : Reconnaissance non monétaire	-2,334
Revenu personnel brut	2,052
Changements organisationnels: Style de gestion du supérieur immédiat	1,708
Engagement organisationnel raisonné	
Possibilités de réalisation des attentes: Développement personnel	-4,413
Possibilités de réalisation des attentes: Climat de travail	4,323
Attentes : Autonomie dans le travail	-3,814
Sexe	-3,769
Importance du travail dans la vie	3,544
Changements organisationnels: Responsabilisation et aplanissement structurel	3,500
Attentes : Développement personnel	-3,330
Possibilités de réalisation des attentes: Évaluation et rétroaction	-3,206
Attentes : Reconnaissance non monétaire	2,727
Scolarité	-2,342
Possibilités de réalisation des attentes: Rémunération au rendement	2,286
Revenu personnel brut	2,131
Changements organisationnels: Présence de jeux politiques	2,126
Attentes : Climat de travail	2,018
Changements organisationnels: Style de gestion du supérieur immédiat	-1,856

4.3.3.4 Engagement organisationnel/performance organisationnelle

Lorsque nous traitons les variables médiatrices et leur influence sur la performance organisationnelle, nous procédons avec des analyses multivariées. La relation de médiation a été éclaircie par Baron et Kenny (1986), en présentant une approche spécifique quant aux procédures analytiques propres à une utilisation efficace de la médiation dans un système causal. Ces auteurs définissent la fonction médiatrice d'une troisième variable comme un mécanisme générateur à travers lequel la variable indépendante est en mesure d'influencer la variable dépendante à l'étude (Trudel, 2005). S'appuyant sur les travaux antérieurs de Woorworth (1928); v. Trudel (2005), un modèle médiatisé reconnaît qu'un organisme actif intervient entre les stimuli et la réponse comme le laisse supposer la figure 4.1.

Figure 4.1 Illustration d'un modèle médiatisé



En général, une variable peut être considérée comme médiatrice lorsqu'elle respecte trois conditions : a) les variations de la variable indépendante influencent significativement les variations de la variable médiatrice; b) les variations de la variable médiatrice influencent de façon significative les variations de la variable dépendante; et c) quand les deux premières trajectoires sont contrôlées, une relation significative entre les variables indépendantes et dépendantes devient non-significative. Dans notre cas, nous comparerons le modèle médiatisé au modèle à effets directs par des régressions étant donné le peu de données obtenues.

Le tableau 4.57 de la page suivante présente les relations directes entre le niveau d'engagement organisationnel sous ses trois formes et la performance organisationnelle. Les régressions effectuées permettent d'identifier la valeur du coefficient standardisé, le ratio t ainsi que la "*p-value*".

En ce qui a trait au niveau d'engagement organisationnel, le tableau 4.57 de la page suivante permet de voir que la seule relation significative se situe au niveau de l'engagement organisationnel affectif. Celui-ci affiche une relation significative positive de $t = 2,098$ avec la

performance organisationnelle. Ce modèle permet d'expliquer 13,6% du niveau de performance organisationnelle. Donc, un modèle qui utiliserait uniquement l'engagement organisationnel comme prédicateur de la performance organisationnelle serait très faible par rapport à un modèle qui utilise uniquement les caractéristiques individuelles et organisationnelles (90,1%).

Tableau 4.57 Indices de régression de l'engagement organisationnel sur la performance organisationnelle

Engagement organisationnel		Performance organisationnelle			
		Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	Affectif	0,369	0,049	2,098	0,045
2	Moral			0,325	0,748
3	Raisonné			-0,419	0,678

Suivant notre logique d'analyse, la relation entre nos variables médiatrices et la performance organisationnelle est faible et ne s'applique qu'à un seul facteur soit la composante affective de l'engagement. Donc, a priori, le modèle à effets directs semble meilleur que le modèle médiatisé. Nous procédons tout de même à l'analyse du modèle médiatisé afin de confirmer ces propos.

Lorsque nous observons le tableau 4.58 de la page suivante qui indique la relation des facteurs de régression des composantes individuelles et organisationnelles sur la performance médiatisée par l'engagement organisationnel, nous constatons très peu de changements après l'introduction du niveau d'engagement organisationnel comme variable médiatrice. La force des liens change légèrement, ce qui fait varier l'ordre et quelques valeurs sont retirées mais sans plus, ce qui semble confirmer les propos de Baron et Kenny (1986).

Tableau 4.58 Indices de régression des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur la performance médiatisé par l'engagement les plus significatives

		Type de caractéristique	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
1	Poss. réal. att.: évaluation et rétroaction	Organisationnelle	1,665	0,126	5,247	0,000
2	Attentes: reconnaissance non monétaire	Individuelle	-0,605	0,074	-4,339	0,010
3	Attentes: autonomie dans le travail	Individuelle	0,643	0,089	4,107	0,010
4	Scolarité	Individuelle	0,520	0,084	3,602	0,002
5	Poss. réal. att.: rémunération au rendement	Organisationnelle	-0,561	0,081	-3,586	0,002
6	Poss. réal. att.: reconnaissance non monétaire	Organisationnelle	0,837	0,166	2,826	0,012
7	Poss. réal. att.: climat de travail	Organisationnelle	-1,078	0,177	-2,725	0,015
8	Justice interactionnelle	Organisationnelle	-0,736	0,073	-2,713	0,015
9	Âge	Individuelle	0,445	0,091	2,491	0,024
10	Revenu personnel brut	Individuelle	0,415	0,101	2,244	0,039
11	Changements org: style de gestion du sup. imm.	Organisationnelle	-0,678	0,163	-2,234	0,040
12	Attentes: évaluation et rétroaction	Individuelle	0,264	0,048	1,932	0,071
13	Changements org. présence de jeux politiques	Organisationnelle	-0,277	0,000	-1,757	0,099

En ce qui a trait à la relation des facteurs individuels et organisationnels sur la performance médiatisée par l'engagement envers l'organisation le tableau 4.59 permet de voir que l'engagement organisationnel n'exerce pas une relation significative sur la performance, et ce, dans ses trois dimensions.

Tableau 4.59: Indices de régression du modèle médiatisé par l'engagement organisationnel

	Coefficient standardisé	Erreur standard	Valeur de t	Valeur de P
Engagement organisationnel				
Dimension affective	-0,295	0,000	-1,213	0,244
Dimension raisonnée	0,166	0,000	1,026	0,321
Dimension morale	0,002	0,000	0,008	0,994

4.3.3.5 Vérification du troisième volet d'hypothèses (1 hypothèse)

Notre troisième volet d'hypothèses repose sur le postulat que le niveau d'engagement organisationnel est associé significativement à la performance organisationnelle. Notre hypothèse porte sur les relations que devraient avoir les trois aspects de l'engagement organisationnel sur le niveau de performance (effets directs). Encore ici, il est à noter que nous avons éliminé la performance organisationnelle objective et subjective pour faire place au

concept de performance organisationnelle globale. Étant donné les limites imposées par le nombre d'organisations répondantes, nous avons dû combiner ces deux facteurs.

Hypothèse 5

Il y aura une relation significative positive entre l'engagement organisationnel dans ses composantes affective et morale et la performance organisationnelle dans ses dimensions subjective et objective.

Il y aura une relation significative négative entre l'engagement organisationnel dans sa composante raisonnée et la performance organisationnelle dans ses dimensions subjective et objective.

Les résultats du tableau 4.57 déjà présentés à la page 167 permettent de confirmer qu'une relation significative entre l'une des dimensions de l'engagement organisationnel et le niveau de performance organisationnelle existe, ce qui appuie partiellement nos estimations préalables. En effet, la dimension affective de l'engagement organisationnel possède une relation significative positive avec le niveau de performance organisationnelle. Cependant, la dimension morale possède une relation non significative positive avec celle-ci.

De plus, la dimension raisonnée possède une relation non significative négative avec la performance. Le sens de la relation est tel que nous l'avions prédit et suit les résultats obtenus par Meyer et coll. (1989); v. Meyer et coll. (1993) même si celle-ci n'est pas significative. Notre hypothèse est donc uniquement *confirmée dans sa dimension affective*.

4.3.3.6 Réponse à la question de recherche

Après les différentes analyses effectuées, nous pouvons poursuivre avec la vérification de la question de recherche qui était énoncée comme suit:

Un modèle explicatif de la performance organisationnelle qui tient compte de l'engagement organisationnel est-il plus en mesure d'expliquer les deux dimensions de la performance organisationnelle qu'un modèle associant directement les caractéristiques individuelles et organisationnelles à celle-ci?

Lorsque nous analysons le modèle incluant la variable médiatrice, les trois niveaux d'engagement obtiennent maintenant une relation non significative avec la performance organisationnelle. De plus, le modèle incluant les variables médiatrices n'affiche pas de changement significatif par rapport au modèle initial quant à la force des liens des variables individuelles, ce qui indique que celles-ci possèdent peu d'influence sur la performance organisationnelle. Nous avons également mesuré si l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions s'avérait un facteur additionnel influençant la performance et selon nos données, ces facteurs ne sont significatifs dans aucune de leur dimension. Finalement, si nous comparons les modèles, le modèle initial des facteurs individuels et organisationnels sur la performance explique 90,1% de la relation tandis que le modèle médiatisé explique 82,0% de la relation. En somme, ***la performance organisationnelle est mieux expliquée par les facteurs individuels et organisationnels en excluant complètement les trois dimensions de l'engagement organisationnel.***

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Ce chapitre tente de répondre à la question de recherche en commentant les conclusions les plus importantes de notre recherche. Celles-ci sont comparées aux conclusions des écrits scientifiques ayant traité de la performance organisationnelle et de ses déterminants. Rappelons que notre recherche vise à vérifier la pertinence de l'utilisation d'un modèle explicatif de la performance organisationnelle médiatisé par le niveau d'engagement organisationnel.

Pour y parvenir, nous avons énoncé cinq hypothèses qui établissaient des liens entre les composantes de notre modèle. Nous visions à ainsi examiner dans un premier temps l'influence des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur la performance. En second lieu, nous avons observé les caractéristiques individuelles et organisationnelles sur le niveau d'engagement organisationnel. En troisième lieu, nous avons vérifié l'influence du niveau d'engagement sur la performance organisationnelle et finalement, nous avons vérifié si un modèle médiatisé par l'engagement expliquait davantage la performance qu'un modèle direct.

Nous allons donc tenter de dégager les profils individuels qui déterminent la performance organisationnelle. Ensuite, nous allons discuter de l'influence du contexte organisationnel en comparaison à ce que les écrits soulignent. Nous terminons en commentant l'importance de considérer le niveau d'engagement organisationnel dans ses trois dimensions ainsi que la pertinence d'introduire un modèle médiatisé en remplacement des effets directs qui jusqu'ici ont été le plus souvent étudiés.

5.1 La performance organisationnelle

Avant de débiter la discussion à propos des résultats proprement dits, nous effectuons un retour sur le concept de performance organisationnelle qui représente l'objet central de notre étude. Rappelons que ce concept est très variable d'un auteur à l'autre. L'une des définitions qui a été retenue est celle de Morin et coll. (1994) qui soutient que la performance est un jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits, les résultats, les effets de l'organisation ou ses processus. Voyer (2006) suggère que la performance est liée à l'utilisation optimale des ressources ainsi qu'à la qualité du processus. Celle-ci est mesurée de diverses façons ce qui rend sa mesure difficilement comparable d'une étude à l'autre. Certains auteurs mesurent l'avis des superviseurs et des employés, d'autres emploient les mesures liées aux rapports de gestion des organisations. Cette dernière mesure permet d'établir des comparables quant au secteur d'activité et peut être mesurée par de nombreux critères qui aident à constituer des tableaux de bord de gestion.

Le niveau de performance subjectif donne quant à lui le pouls à l'interne, mais est largement influencé par le type d'individu présent dans l'organisation et sa perception individuelle. Randall (1990) évoque différents facteurs liés à la performance subjective. Il s'agit de facteurs que le salarié ou le cadre sont en mesure d'effectuer une autoévaluation de leur rendement. Cependant, pour notre recherche, nous avons dû combiner les facteurs subjectifs et objectifs étant donné le peu d'organisations ayant participé à notre étude. Autrement, nous aurions dû retirer la variable objective. Nous avons préféré établir une moyenne des deux indicateurs afin de modifier la tendance selon l'organisation du répondant. Selon nos recherches, il s'agit d'une méthode exploratoire, car nous n'avons pas trouvé d'auteurs qui mesurent les deux côtés de la performance et les combinent.

Étant donné la nature de notre recherche, nous avons un second concept principal soit l'engagement organisationnel. Nous avons poursuivi la voie de Meyer et Allen (1997) qui examinent une approche tridimensionnelle. Ces auteurs soulignent la présence d'une dimension affective (identification aux buts et valeurs de l'organisation), une dimension raisonnée basée sur la théorie de l'échange de Becker (1960); v. Meyer et Allen (1997), ainsi

qu'une dimension morale (sentiment de devoir ressenti par l'individu envers son organisation). D'autres chercheurs notamment Hackett et coll. (1994); Somers (1995); Fabre (1997); Jaros (1997); Meyer et Herscovitch (2002); Trudel (2005) ont par la suite confirmé ces conclusions.

Notre étude s'inscrit dans ce courant de recherche. Elle s'inspire fortement des recherches de Meyer et Allen (1997) sur l'engagement et dont l'échelle de mesure utilisée est celle revue et corrigée en 1997, également utilisée par Trudel en 2005. Cette échelle révisée mesure les trois dimensions de l'engagement organisationnel et comprend au total dix-neuf indicateurs. Selon les auteurs, l'instrument de mesure fait preuve d'une excellente validité et fidélité et les coefficients alpha tirés de notre étude appuient cette assertion. Nos résultats ajoutent donc au discours scientifique selon lequel l'étude approfondie de l'engagement organisationnel scindé en trois composantes distinctes permet de mieux saisir les nuances de l'engagement des employés.

Plusieurs organisations privilégient la voie de la restructuration de leurs opérations et de la rationalisation de leurs effectifs comme un moyen d'assurer la rentabilité de leur organisation. Paradoxalement, un certain consensus semble se dégager quant au fait que le capital humain est un avantage concurrentiel des organisations. Comme les restructurations et les rationalisations peuvent avoir des conséquences importantes sur la performance organisationnelle et sur l'engagement de ses membres (Mottaz, 1988; v. Trudel, 2005), il semble logique de mieux connaître le type d'engagement des individus qui composent l'organisation. Une connaissance approfondie du type d'engagement des membres de l'organisation permet l'implantation et le maintien de pratiques de gestion appropriées à chaque individu.

Les résultats de notre recherche semblent plutôt surprenants quant au fait que le niveau d'engagement organisationnel influence peu la performance de l'entreprise. D'autres facteurs individuels (surtout liés aux attentes) ou organisationnels (surtout liés aux possibilités de réalisation des attentes et à l'implantation des changements organisationnels) semblent mieux indiqués pour prédire la performance d'une organisation que le niveau d'engagement. Steers (1977) indiquait également que l'engagement était marginalement lié à deux des quatre

mesures de performance pour l'un des groupes étudiés, mais n'était pas lié à la performance globale quant aux scientifiques et ingénieurs. Dans notre échantillon, nous croyons que le contexte manufacturier des organisations sondées pourrait être en cause dans l'obtention de tels résultats. L'engagement organisationnel étant relativement faible, il est possible que dans ce contexte, la performance soit peu influencée par celui-ci.

Lorsque nous regardons la littérature existante sur l'engagement, Tremblay et coll. (2000) soutiennent que l'engagement affectif offrirait une base solide pour l'adoption de comportements favorisant l'acceptation d'obligations non spécifiées ou contractuelles. Ainsi, les salariés qui développeraient un fort attachement affectif seraient plus disposés que les autres à déployer des efforts pour favoriser le succès de l'organisation. Même si le niveau d'engagement organisationnel affectif est le niveau le plus élevé de notre étude, il n'influence pas significativement la performance organisationnelle globale des organisations sondées dans le modèle médiatisé.

Même si le modèle médiatisé ne semble pas être optimal pour expliquer la performance, les résultats de notre étude appuient l'utilité d'examiner la tridimensionnalité lors de l'étude de l'engagement organisationnel. Notamment, nous soulignons que l'analyse de données permet d'expliquer les différentes formes d'engagement. Les trois dimensions sont clairement identifiées et répondent à des déterminants différents (les dimensions affective et morale semblent influencées par des facteurs similaires tels que certaines études le soutiennent).

5.2 La performance: une question de contexte

Les études portant sur la performance organisationnelle ont généralement fait état d'un certain nombre de déterminants pouvant l'expliquer. La littérature utilise souvent un regroupement en caractéristiques individuelles et organisationnelles pour expliquer le niveau d'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990). La performance est souvent associée aux mêmes types de caractéristiques (Steers, 1977). Certaines études ont mis l'emphase sur l'identification de profils individuels susceptibles de manifester plus d'engagement envers l'organisation et par conséquent, une performance accrue de l'individu. Notre étude tient

compte à la fois des caractéristiques individuelles, organisationnelles, ainsi que le niveau d'engagement des individus envers l'organisation. Nos résultats nous permettent de dresser les profils des individus susceptibles d'engendrer des niveaux plus importants d'engagement et de performance. Ils nous permettent également d'identifier les caractéristiques du contexte organisationnel qui seraient favorables ou défavorables à une performance organisationnelle globale accrue.

5.2.1 L'influence du profil des individus

Lorsque nous regardons les travaux sur la performance organisationnelle, plusieurs études tentent d'exprimer la performance organisationnelle par rapport au profil de l'individu. La littérature évoque davantage la cohérence du profil individuel avec les valeurs de l'organisation que le candidat typiquement performant. Il s'agira de dénicher un candidat qui possède des valeurs similaires à celles de l'organisation ou encore utiliser le processus de socialisation afin que le salarié adhère aux valeurs de l'entreprise. Le profil individuel semble donc tout indiqué pour influencer la performance organisationnelle. Les résultats varient d'une étude à l'autre (Fabi et coll., 1997; v. Trudel, 2005), mais une constante se dégage quant au fait que les caractéristiques individuelles constituent également un déterminant important de l'engagement. Les résultats de notre étude parviennent à la conclusion qu'un certain nombre de caractéristiques individuelles influencent significativement la performance et l'engagement organisationnel.

Tout d'abord, parmi les douze caractéristiques à l'étude, neuf d'entre elles modifient le niveau de performance organisationnelle. Il s'agit dans un premier temps du niveau de scolarité, des attentes quant à l'autonomie dans le travail, ainsi que des attentes au niveau de la reconnaissance non monétaire. Les deux premières agissent positivement sur la performance organisationnelle, mais la troisième agit négativement, comme quoi lorsque les attentes quant à la reconnaissance non monétaire sont élevées, le niveau de performance globale diminue. Ces trois caractéristiques influencent davantage la performance organisationnelle globale que les six suivantes. Il s'agit de l'âge, du revenu personnel, de l'importance du travail dans la vie, des attentes quant au climat de travail, quant au développement personnel et quant à

l'évaluation et la rétroaction. Toutes ces caractéristiques à l'exception des attentes quant au développement personnel influencent positivement la performance organisationnelle globale. Comme quoi lorsque les attentes sont élevées, la performance est élevée (à l'exception du développement personnel et de la reconnaissance non monétaire qui agissent en sens inverse). Ces données corroborent avec Steers (1977) qui souligne que certains travailleurs se sentent bien à travailler pour une organisation, mais ne sont pas nécessairement les plus performants. Ceux qui sont plus performants recherchent possiblement plus de défis, donc les attentes sont généralement plus élevées. Finalement, le sexe, l'ancienneté, ainsi que les attentes face à la rémunération au rendement ne semblent pas liées au niveau de performance organisationnelle.

Lorsque nous examinons l'influence des caractéristiques individuelles sur les composantes de l'engagement, nous notons que certaines de ces caractéristiques agissent plus que d'autres sur l'engagement. Parmi les douze caractéristiques à l'étude, une seule agit sur les trois composantes de l'engagement organisationnel soit le revenu personnel brut qui a pour effet de faire augmenter les trois niveaux d'engagement des salariés.

Par ailleurs, trois autres caractéristiques influencent deux des dimensions de l'engagement soit le sexe, l'importance du travail dans la vie, ainsi que les attentes quant à la reconnaissance non monétaire. Ainsi, les femmes sont généralement plus engagées affectivement ainsi que de façon raisonnée que les hommes, ce qui semble conforme aux résultats de l'étude de Schmidt et Posner (1983); v. Trudel (2005) ainsi que Mathieu et Zajac (1990). De plus, plus l'importance du travail dans la vie est grande, moins les salariés semblent engagés au niveau affectif, mais ils sont plus engagés au niveau raisonné. Il semblerait donc que lorsque le salarié accorde davantage d'importance au travail, l'attachement affectif envers l'organisation à travers laquelle il évolue diminue mais estime qu'il a un dû envers elle (théorie de l'échange de Becker, 1960; v. Meyer et Allen, 1997). Finalement, les attentes quant au niveau de reconnaissance non monétaire diminuent le niveau d'engagement moral d'un individu, mais augmentent son niveau d'engagement raisonné. Il s'agit d'un cas particulièrement intéressant puisque plus ce type d'attentes augmente, plus l'engagement moral diminue ce qui signifie

que le salarié se sent moins redevable moralement à son organisation, mais son engagement fondé sur la théorie des échanges s'améliore.

Le niveau de scolarité, les attentes quant au climat de travail, au développement personnel, ainsi qu'à l'autonomie dans le travail sont des caractéristiques individuelles associées avec la composante raisonnée de l'engagement organisationnel. Plus le niveau de scolarité est élevé, moins le niveau d'engagement raisonné est élevé, ce qui corrobore les résultats de l'étude de Baba et Knoop (1987); v. Trudel (2005) qui indique que le niveau d'engagement diminue en fonction du degré de scolarité. De plus, les attentes quant au climat de travail influencent significativement l'engagement raisonné, ce qui diverge des résultats de Trudel (2005) qui n'avait vu aucun lien entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel raisonné. Quant aux attentes liées au développement personnel, nous avons trouvé une relation significative négative avec la dimension raisonnée de l'engagement, ce qui corrobore les écrits de Trudel (2005) qui soulignent la relation négative entre le développement et l'engagement raisonné. Finalement, le lien entre les attentes quant à l'autonomie dans le travail et l'engagement raisonné est significatif et négatif, ce qui signifie que plus les attentes d'autonomie sont élevées, plus l'engagement raisonné est faible, ce qui signifie que les individus à la recherche d'autonomie dans le travail se sentent moins redevables à l'organisation que ceux qui recherchent moins l'autonomie dans le travail. Les individus qui recherchent l'autonomie considèrent probablement le niveau de supervision trop élevé, ce qui a un effet négatif sur leur niveau d'engagement raisonné envers l'organisation.

Dans le cas de notre étude, l'âge, l'ancienneté, les attentes face à la rémunération au rendement et à l'évaluation et la rétroaction n'influencent aucune forme d'engagement. Ces résultats diffèrent de ceux de Trudel (2005) qui avait décelé un lien avec l'une ou l'autre des dimensions de l'engagement et ces composantes.

Tableau 5.1: Influence des caractéristiques individuelles sur l'engagement organisationnel

	Caractéristiques individuelles	Engagement organisationnel			Performance organisationnelle
		Affectif	Moral	Raisonné	
1	Âge				+
2	Sexe	-		-	
3	Scolarité			-	+
4	Revenu personnel	+	+	+	+
5	Importance du travail dans la vie	-		-	+
6	Attentes : Climat de travail			+	+
7	Attentes : Développement personnel			-	-
8	Attentes : Autonomie dans le travail			-	+
9	Attentes : Reconnaissance non monétaire		-	+	-
10	Attentes: Évaluation et rétroaction				+

Dans le cadre de cette recherche, nous sommes à même de confirmer les liens qui existent entre certaines caractéristiques individuelles et la performance ainsi que l'engagement organisationnel. Lorsque nous comparons les résultats obtenus, nous observons que le seul facteur qui influence significativement et positivement toutes les dimensions de l'engagement ainsi que le niveau de performance organisationnelle est le revenu personnel. Donc, plus le revenu est élevé, plus le niveau de performance organisationnelle est élevé. Il en est de même pour l'engagement dans ses trois dimensions. Ces données corroborent les résultats obtenus par Steers (1977) qui indiquaient qu'un salaire élevé montre que l'organisation apprécie davantage l'individu, ce qui peut se traduire par un engagement plus élevé. Cependant, d'autres recherches avaient démontré que le salaire s'avérait un déterminant de moindre importance de l'engagement (Mottaz, 1988; Rondeau et Lemelin, 1991; v. Trudel, 2005). Nous pouvons également noter que plus le travail est important dans la vie d'un individu, meilleure est sa performance, mais moins élevé est son engagement affectif et raisonné. Il s'agirait ici de l'engagement envers le travail (Blau, 1985; v. Trudel, 2005) plutôt que vers l'organisation, ce qui semble amener à une performance accrue du travailleur.

5.2.2 L'influence du contexte organisationnel

En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles, nous avons vérifié l'importance du lien avec la performance organisationnelle globale ainsi qu'avec le niveau d'engagement organisationnel.

Concernant les liens directs avec la performance organisationnelle, nous réalisons que quatre des cinq possibilités de réalisation des attentes influencent significativement la performance organisationnelle. Les facteurs développement personnel, reconnaissance non monétaire, ainsi que l'évaluation et la rétroaction influencent positivement la performance organisationnelle. Donc, lorsqu'il y a davantage de possibilités de réalisation des attentes à ces niveaux, la performance organisationnelle augmente. L'une des particularités de ces résultats quant aux possibilités de réalisation des attentes est que le climat de travail, le développement personnel, ainsi que la reconnaissance non monétaire indiquent des relations inverses lorsque nous comparons les attentes et les possibilités de réalisation des attentes comme quoi les attentes quant au climat de travail seraient comblées, et celles quant au développement personnel ainsi qu'à la reconnaissance non monétaire seraient à parfaire afin de maximiser la performance organisationnelle. Cette affirmation est directement en lien avec les propos énoncés par Meyer et Allen (1997) qui suggèrent qu'inévitablement, les employés entrent dans l'organisation avec des attentes. Si celles-ci sont confirmées, une attitude positive se formera entre l'employé et son employeur. Lorsque l'employeur comble les attentes du salarié et convient à ses affinités, l'employé a de bonnes chances de poursuivre avec l'organisation.

Tableau 5.2: Influence des caractéristiques organisationnelles sur la performance organisationnelle

	Caractéristiques organisationnelles	Attentes	Possibilités de réalisation des attentes
1	Climat de travail	+	-
2	Développement personnel	-	+
3	Autonomie dans le travail	+	
4	Reconnaissance non monétaire	-	+
5	Rémunération au rendement		-
6	Évaluation et rétroaction	+	+

Quant à l'influence des changements organisationnels, de la justice interactionnelle, ainsi qu'à la présence de personnel-clé à haut potentiel sur la performance globale, nos résultats sont étonnants puisque toutes ces relations sont significatives et négatives. Nos données suggèrent donc que meilleur est le style de gestion du supérieur immédiat, moins la performance organisationnelle est élevée, ce qui est contraire à ce que nous avons perçu dans la littérature qui associait le style de gestion du supérieur immédiat à l'engagement organisationnel et par

extension, à la performance. Il s'agirait donc d'un cas où les supérieurs immédiats qui seraient davantage appréciés seraient enclins à laisser-aller davantage, au détriment de l'organisation.

Quant à la justice interactionnelle, il semblerait que lorsque les salariés ont le sentiment d'être traités équitablement et d'avoir la possibilité de s'informer des changements, la performance organisationnelle diminue. Cette affirmation est contraire à tout ce que nous avons perçu dans la littérature. Il est donc possible que ces questions aient été mal interprétées par les répondants, mais nous ne sommes pas en mesure d'expliquer ce phénomène qui nous semble peu probable. Finalement, la présence de personnel clé à haut potentiel influence significativement (tendance) et négativement la performance organisationnelle, comme quoi celui-ci doit possiblement prendre plus d'énergie des superviseurs (formation, information, etc.) et ainsi, le temps accordé à la gestion de la production diminue, ce qui influence négativement la performance.

À titre de complément d'information, quatre des douze caractéristiques organisationnelles ne présentent aucun lien avec la performance organisationnelle. Il s'agit des possibilités de réalisation des attentes quant à l'autonomie dans le travail, à la responsabilisation et aplanissement structurel, à la présence de jeux politiques, ainsi qu'à la présence de personnel-clé stratégique. Ces résultats diffèrent de ce que nous avons perçu de la littérature quant à la responsabilisation ainsi qu'à la présence de personnel-clé stratégique (Nadeau, 1999).

Pour ce qui est des liens avec les caractéristiques organisationnelles et les composantes de l'engagement, nous réalisons que toutes les possibilités de réalisation des attentes à l'exception de la reconnaissance non monétaire influencent significativement au moins l'une des composantes (généralement deux) de l'engagement organisationnel. Parmi les composantes, le climat de travail ainsi que l'autonomie dans le travail influencent significativement et positivement deux des composantes; la composante morale et affective dans le premier cas et affectif et moral dans le second. Deux autres catégories de possibilités de réalisation des attentes influencent significativement deux des composantes de l'engagement organisationnel, mais dans des directions opposées. Il s'agit de la rémunération au rendement et de l'évaluation et la rétroaction. La première affecte négativement la

dimension affective et positivement la dimension raisonnée et la seconde affecte positivement la dimension affective et négativement la dimension raisonnée. Ces deux dimensions sont parfois fortement corrélées dans la littérature, mais dans le cas présent, les relations sont en sens opposé. Finalement, le développement personnel influence significativement et négativement l'engagement raisonné. Ce résultat concorde avec ceux des études antérieures (Trudel, 2005). De plus, les possibilités de réalisation des attentes au niveau du climat de travail possèdent un lien significatif positif sur l'engagement organisationnel moral et raisonné, c'est donc dire que lorsque le climat de travail est bon, ces deux niveaux d'engagement augmentent.

L'une des comparaisons qui nous semblent intéressantes est celle avec les attentes. Nous observons que deux des facteurs influencent le même niveau d'engagement organisationnel et ce, qu'ils soient en lien avec les attentes ou les possibilités de réalisation des attentes. Il s'agit du climat de travail et du développement personnel. Quant au climat de travail, lorsque les attentes et les possibilités de réalisation des attentes du salarié sont élevées, l'engagement organisationnel raisonné et moral augmentent. Pour le développement personnel, lorsque les attentes et les possibilités de réalisation des attentes sont élevées, le niveau d'engagement organisationnel raisonné diminue. Ces résultats concordent avec l'affirmation de Meyer et Allen (1997) quant au fait que lorsque les attentes sont confirmées, une attitude positive se formera entre l'employé et son employeur. Lorsque les attentes ne sont pas confirmées, une attitude négative se forme, c'est ce que nous observons dans le cas du développement personnel.

Tableau 5.3: Influence des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel

Caractéristiques organisationnelles						
	Affectif		Moral		Raisonné	
	Attentes	P. réal. att	Attentes	P. réal. att	Attentes	P. réal. att
1 Climat de travail				+	+	+
2 Développement personnel					-	-
3 Autonomie dans le travail		+		+	-	
4 Reconnaissance non monétaire			-		+	
5 Rémunération au rendement		-				+
6 Évaluation et rétroaction		+				-

Lorsque nous portons une attention particulière aux changements organisationnels, nous constatons que les trois facteurs influencent l'engagement raisonné et que deux d'entre eux influencent également la dimension morale. La responsabilisation semble diminuer le niveau moral, mais augmenter la dimension raisonnée, ce qui veut dire que le salarié perçoit un devoir basé sur la théorie de l'échange (Becker, 1960; v. Meyer et Allen, 1997), mais ne se sent pas redevable moralement envers l'organisation. Le même principe est appliqué quant au style de gestion du supérieur immédiat. Lorsqu'il est positif, l'engagement moral augmente, mais la dimension raisonnée diminue. De plus, la présence de jeux politiques semble augmenter la dimension raisonnée de l'engagement, ce qui semble contraire à ce que Trudel (2005) avait trouvé alors que cette dimension diminuait significativement l'engagement affectif. Finalement, la présence de personnel-clé influence significativement et positivement le niveau d'engagement affectif, comme quoi ce type d'individu renforce probablement le lien affectif des gens qui l'entourent.

Tableau 5.4: Influence des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel

	Caractéristiques organisationnelles	Engagement organisationnel		
		Affectif	Moral	Raisonné
1	Responsabilisation et aplanissement structurel		-	+
2	Style de gestion du supérieur immédiat		+	-
3	Présence de jeux politiques			+
4	Justice interactionnelle			
5	Présence de personnel-clé: stratégique			
6	Présence de personnel-clé: haut potentiel	+		

À titre de complément d'information, trois des douze caractéristiques organisationnelles ne présentent aucun lien avec l'engagement organisationnel. Il s'agit des possibilités de réalisation des attentes quant à la reconnaissance non monétaire, à la justice interactionnelle, ainsi qu'à la présence de personnel-clé stratégique. Ces résultats diffèrent ce que nous avons perçu de la littérature quant à la responsabilisation ainsi qu'à la présence de personnel-clé stratégique (Nadeau, 1999).

5.3 Les caractéristiques organisationnelles sur les deux niveaux de variables dépendantes

Afin de voir quelles sont les caractéristiques organisationnelles les plus déterminantes, nous regardons lesquelles agissent autant sur l'engagement organisationnel et sur la performance organisationnelle. Nous avons ciblé six caractéristiques organisationnelles qui sont importantes lorsque nous désirons contrôler les deux variables. Il s'agit du climat de travail qui, lorsqu'il est bon, augmente les dimensions morale et raisonnée de l'engagement organisationnel. Cependant, ce facteur contribue également à une diminution de la performance organisationnelle. Cette donnée confirme les résultats de Steers (1977) qui indiquait que certains travailleurs se sentent bien à travailler pour une organisation (lorsque le climat de travail est bon par exemple), mais ne sont pas nécessairement les travailleurs les plus performants. Les travailleurs performants recherchent davantage de défi et donc, le climat de travail est de moindre importance pour eux.

Le second facteur est la possibilité de réalisation des attentes quant au développement personnel qui tend à diminuer l'engagement raisonné, mais à augmenter la performance organisationnelle. Il est à noter que Meyer et coll. (1989); v. Meyer et coll. (1993) signifiaient qu'une augmentation de l'engagement raisonné tend à diminuer les performances organisationnelles, ce qui n'est pas confirmé par ces données. Cependant, la rémunération au rendement tend en direction opposée et semble confirmer le postulat des auteurs. De plus, Meyer et Allen (1997) soutenaient que la rémunération au mérite possède un lien significatif avec l'engagement organisationnel. Dans notre cas, il s'agit d'un lien négatif quant à la dimension affective et positif quant à la dimension raisonnée. Comme quoi la rémunération au rendement créerait possiblement une certaine forme de jalousie entre les collègues de travail et ainsi, l'engagement affectif diminuerait en sa présence mais le travailleur qui reçoit ce type de rémunération apprécierait cette marque de reconnaissance et ainsi la dimension raisonnée de l'engagement serait favorisée.

Lorsque nous tenons compte du style de gestion du supérieur immédiat, nous percevons une relation positive avec la dimension morale, mais négative avec la dimension raisonnée ainsi

que la performance organisationnelle. Il est probable que le gestionnaire davantage apprécié soit plus permissif et donc, favoriserait le sentiment de devoir moral. Cependant, la performance organisationnelle s'en trouve également diminuée ce qui ne serait pas favorable à l'organisation. Le dernier facteur considère la présence de personnel-clé à haut potentiel, nous percevons ici que ce facteur affecte positivement la dimension affective, mais négativement la performance organisationnelle. Comme quoi les salariés s'identifient possiblement au personnel-clé, mais l'organisation n'est cependant pas plus performante en sa présence.

Tableau 5.5: Influence des caractéristiques organisationnelles sur l'engagement et la performance organisationnelle

	Caractéristiques organisationnelles	Affectif	Moral	Raisonné	Performance
1	Climat de travail		+	+	-
2	Développement personnel			-	+
3	Rémunération au rendement	-		+	-
4	Évaluation et rétroaction	+		-	+
5	Style de gestion du supérieur immédiat		+	-	-
6	Présence de personnel-clé: haut potentiel	+			-

Dans le cadre de cette recherche, nous sommes à même de confirmer les liens qui existent entre les caractéristiques organisationnelles et l'engagement ainsi que la performance et de montrer qu'en fonction de ce que le milieu du travail peut offrir, il est possible d'orienter, de modifier ou de déterminer les possibilités de réalisation des attentes des individus. Il s'agit donc de maximiser la performance, c'est-à-dire lorsque les attentes quant au climat de travail sont élevées et que les possibilités de réalisation de celles-ci diminuent légèrement, la performance devrait être maximisée dans ce contexte. De plus, lorsque les attentes et les possibilités de réalisation des attentes quant à l'évaluation et la rétroaction sont augmentées, la performance organisationnelle est maximisée. C'est donc dire que lors de l'embauche des candidats, il faut s'assurer que les futurs salariés possèdent des attentes élevées pour ce facteur et par le fait même, améliorer les pratiques à l'interne afin de favoriser la performance organisationnelle. Finalement, nous percevons que les attentes quant au développement personnel sont élevées et donc, lorsqu'elles augmentent, une insatisfaction générale est perceptible. Nous percevons la même chose avec les possibilités de réalisation des attentes quant au développement personnel; lorsqu'elles sont augmentées, la performance

organisationnelle est favorisée. Ce facteur devrait donc immédiatement être pris en charge puisque l'augmentation des possibilités de réalisation devrait par le fait même diminuer les attentes et ainsi favoriser la performance organisationnelle.

Tableau 5.6: Influence des caractéristiques individuelles et organisationnelles qui maximisent la performance

Caractéristiques organisationnelles					
		Affectif	Moral	Raisonné	Performance organisationnelle
1	Attentes : Climat de travail			+	+
1	Poss. réal. attentes: Climat de travail		+	+	-
2	Attentes: Évaluation et rétroaction				+
2	Poss. réal. attentes: Évaluation et rétroaction	+		-	+
3	Attentes : Développement personnel			-	-
3	Poss. réal. attentes: Développement personnel			-	+

5.4 L'importance de considérer l'engagement dans l'explication de la performance organisationnelle

L'approche retenue par Mathieu et Zajac (1990) qui prône un modèle utilisant les antécédents liés à l'engagement organisationnel sur la performance représente un concept reconnu qui est utilisé afin d'expliquer celle-ci. C'est ce que nous avons décidé de tester dans le cadre de notre étude en ajoutant les attentes et les possibilités de réalisation comme des déterminants de l'engagement. Différents niveaux d'engagement organisationnel ont été décelés parmi les salariés des organisations sondées. Nous avons vérifié les liens directs entre les facteurs individuels et organisationnels et le niveau de performance ainsi que les liens directs et en tant que variable médiatrice des trois dimensions de l'engagement.

Lorsque nous avons mesuré l'effet direct de l'engagement, nous constatons que la dimension affective possède un lien significatif positif sur la performance organisationnelle comme quoi favoriser l'engagement affectif favorise également la performance. Les dimensions morales et raisonnées n'influencent pas significativement celle-ci alors nous ne les prendrons pas en considération. Premièrement, l'embauche de femmes au sein des organisations semble favoriser l'engagement affectif, même s'il n'influe pas directement la performance, il est tout de même considérable étant donné que la dimension affective favorise celle-ci. Nous devons

également considérer que le revenu personnel favorise directement tant l'engagement affectif que la performance organisationnelle. Donc, il pourrait être judicieux de s'assurer que le revenu personnel est tout au moins équivalent à ce que le marché reflète puisqu'une augmentation de celui-ci semble bénéfique sur les deux aspects. Quant à l'importance du travail dans la vie, il semble que l'engagement diminue, mais la performance augmente. L'organisation doit alors décider, lors de l'embauche, si elle accepte d'intégrer des individus plus performants, mais moins engagés, ou si elle préfère des individus loyaux, mais moins performants. Dans le cas présent, la rémunération au rendement semble tout simplement à proscrire. En effet, elle pourrait être perçue comme du favoritisme chez certains puisque le niveau d'engagement affectif et la performance diminuent lorsqu'elle est présente. Cependant, l'évaluation et la rétroaction semblent être une voie incontournable pour favoriser l'engagement affectif ainsi que la performance. Finalement, la présence de personnel-clé à haut potentiel semble favoriser l'engagement affectif, mais diminuer la performance organisationnelle. Ce type d'individus nécessite possiblement plus d'attention de la part des supérieurs immédiats qui auront moins de temps à consacrer aux autres salariés. Nous croyons qu'il est bénéfique d'investir dans ce profil d'individus, car ils constituent souvent la relève quant à la gestion de ces organisations et ce, même s'ils peuvent diminuer la performance (besoin de formation, de coaching ou autres).

Tableau 5.7: Influence des caractéristiques individuelles sur l'engagement affectif et la performance organisationnelle

Caractéristiques individuelles		Affectif	Performance
1	Engagement organisationnel affectif		+
2	Sexe	-	
3	Revenu personnel	+	+
4	Importance du travail dans la vie	-	+
5	Poss. réal. attentes: Rémunération au rendement	-	-
6	Poss. réal. attentes: Évaluation et rétroaction	+	+
7	Présence de personnel-clé: haut potentiel	+	-

Cependant, lorsque nous considérons l'engagement organisationnel dans un modèle médiatisé, la dimension affective perd son influence et son lien n'est plus significatif. Donc, selon nos résultats, l'engagement organisationnel devrait davantage être considéré comme un antécédent à la performance organisationnelle qu'une variable médiatrice puisque son

influence s'en trouve que réduite. Nous croyons cependant que les trois dimensions du modèle de Meyer et Allen (1997) sont importantes à mesurer même si nos résultats tendent à démontrer le contraire. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un échantillon très restreint qui n'est pas représentatif de tout le secteur manufacturier du Québec. Les résultats permettent donc de conclure qu'un modèle médiatisé par l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions ne permet pas de mieux expliquer la performance qu'un modèle direct. Nous soutenons que le meilleur modèle inclut l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions comme antécédent et non comme variable médiatrice à la performance organisationnelle.

CONCLUSION

Cette dernière section se veut une discussion des points saillants soulevés par l'étude, principalement pour favoriser l'engagement et la performance organisationnelle chez les salariés du secteur manufacturier. Nous terminons par la présentation des limites inhérentes à notre étude et des pistes de recherches futures. Cet exercice est nécessaire afin de situer les résultats de l'étude dans son contexte pour mieux nuancer et relativiser les constatations faites dans le contexte particulier dans lequel s'est déroulée notre enquête.

Les résultats de notre étude offrent des indications intéressantes et parfois même surprenantes sur les plans pratique et théorique. D'un point de vue théorique, nous avons vu que les initiatives de recherche faisant de l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions les éléments médiateurs de l'interface entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et la performance globale n'étaient pas supérieures aux modèles à effets directs. Une réflexion s'impose également sur le plan pratique. C'est ce qui nous amène à traiter des stratégies mobilisatrices visant à favoriser soit l'engagement organisationnel, soit la performance organisationnelle, soit les deux. Par exemple, une organisation en pénurie de personnel pourrait décider de favoriser l'engagement afin de conserver un noyau de salariés, et ce, même si la performance n'est pas optimale.

Afin de parvenir à une stratégie mobilisatrice, Trudel (2005) évoque les caractéristiques individuelles, organisationnelles, les attentes et les possibilités de réalisation de celles-ci pour y parvenir. L'auteur soutient également que les facteurs intrinsèques offrent plus de soutien aux trois composantes de l'engagement (Meyer et Allen, 1991; 1997). Néanmoins, les facteurs extrinsèques (conditions de travail) ne doivent pas être négligés et ce, même si elles ne jouent pas un rôle aussi mobilisateur. Enfin, Paillé (2004) note des conditions qui favorisent la réussite de changements organisationnels, dans notre cas, il s'agit de l'application des stratégies mobilisatrices. Il s'agit de s'assurer de la transparence ainsi qu'une communication efficace des

nouvelles mesures. Il s'agit simplement de s'assurer que la perception des changements par le salarié soit positive afin de favoriser l'acceptation du changement, car même un changement fortement positif peut entraîner une résistance accrue s'il est mal compris ou mal perçu par un groupe de salariés.

Comment favoriser l'engagement et la performance organisationnelle?

La difficulté à dénicher du personnel qualifié ces dernières années avec le début des départs massifs à la retraite des baby-boomers amène les organisations à composer avec un personnel réduit. Surtout qu'avec les restructurations des années 1990, les effectifs étaient déjà réduits et le contexte post-récession amène les organisations à embaucher du personnel qualifié et performant. En même temps, les gestionnaires cherchent à consolider l'engagement de cette main-d'œuvre qualifiée afin de demeurer compétitive. Les incertitudes économiques ont touché bon nombre d'entreprises qui doivent maintenant composer avec les choix passés.

Dans une telle perspective, il apparaît judicieux de connaître les déterminants de l'engagement et de la performance organisationnelle. Certaines études antérieures font un rapprochement entre les antécédents de l'engagement (p. ex. Trudel, 2005) ou encore entre les antécédents de la performance influencée par l'engagement (p. ex. Mathieu et Zajac, 1990). Au cours des dernières années, le concept d'engagement organisationnel a reçu une attention considérable. Cependant, peu de recherches établissent un lien concret entre l'engagement organisationnel et la performance. C'est ce que nous tentons d'effectuer en élaborant des stratégies mobilisatrices formelles et informelles selon la typologie de Jones (1986); v. Cardinal (2006).

Étant donné que diverses pratiques organisationnelles telles que les pratiques de gestion des ressources humaines et matérielles (Bartol, 1982; Kelley, 1996; Youndt et coll., 1996; v. Razouk et Bayad, 2007; Meyer et Smith, 2000; v. Gutiérrez-Martinez, 2006; Barraud-Didier et coll., 2003), l'organisation du travail (Bélanger, 2001; v. Tremblay et coll., 2005), ainsi que les valeurs de l'entreprise (Tremblay et coll., 2000) influencent la performance et l'engagement envers l'organisation, les stratégies mobilisatrices permettent de s'assurer de limiter les conséquences d'un désengagement organisationnel et ainsi, tenter de maximiser la

performance. Vu la nature du concept, nous devons procéder à une adaptation au contexte manufacturier qui, selon notre recherche, montre qu'un lien affectif fort favorisera la performance organisationnelle ainsi que quelques facteurs individuels et organisationnels pris de façon isolés. À partir de ces données, sommes-nous en mesure d'élaborer une stratégie mobilisatrice qui comprendra un côté formel et informel et qui favorisera la rétention du personnel performant et engagé affectivement envers l'organisation?

Élaboration d'une stratégie mobilisatrice formelle

Rappelons que nous avons établi un lien avec la typologie de socialisation organisationnelle de Jones (1986); v. Cardinal (2006) et l'établissement de stratégies formelles et informelles. Les stratégies formelles sont structurées, universelles, formelles, et séquentielles. Elles relèvent donc directement des décisions et des pratiques adoptées par l'organisation pour favoriser la mobilisation du personnel et ainsi, la performance organisationnelle.

Selon Tremblay (2002), les employés se mobilisent lorsqu'ils sont encouragés à le faire et lorsque leurs efforts ne passent pas inaperçus. Dans le cas présent, la mise en place d'un processus efficace d'évaluation et de rétroaction du personnel semble une première mesure formelle qui semble défailante. L'organisation devrait préparer les salariés à affronter des chocs internes (tels que l'entretien annuel). La clarification de la procédure d'évaluation dès le départ ou des entretiens périodiques démontrant la progression du salarié vers ses objectifs annuels pourraient être instaurés. Cette mesure favorisera autant l'engagement affectif que la performance organisationnelle. Une grille d'évaluation connue de tous et axée autant sur le comportement du salarié ainsi que sur sa production semble une stratégie formelle applicable dans ce contexte. Elle favoriserait également le développement personnel du salarié ce qui contribuerait à atténuer ses attentes sur ce point et augmenter les possibilités de réalisation de celles-ci. Ces deux autres facteurs favoriseront la performance organisationnelle et non l'engagement affectif. Pfeffer (1995; 2005) ajoute que les promotions à l'interne encouragent les employés à développer leurs connaissances et compétences et donc, à s'impliquer davantage. Il s'agirait donc d'une continuité de la grille de progression du salarié utilisée pour l'évaluation du rendement.

Selon Vandenberghe (2004), procéder à un ajustement concurrentiel des salaires et des avantages offerts aux employés diminuera le risque de répercussions provenant d'offres extérieures non sollicitées. Dans le cas présent, nous avons observé que l'augmentation du revenu personnel favoriserait autant l'engagement affectif que le niveau de performance organisationnelle. Il s'agirait donc d'une mesure à vérifier. Si l'organisation est déjà concurrentielle au niveau salarial, est-ce que les salariés de ce secteur ont l'impression d'être sous-rémunérés? Il n'est pas impossible que ce soit le cas, mais les résultats indiquent qu'un ajustement salarial serait favorable au niveau d'engagement et de performance des entreprises sondées. Cependant, nous suggérons de ne pas implanter de mesure de rémunération au rendement étant donné le caractère négatif de cette mesure que montrent nos résultats quant à l'engagement affectif ainsi que sur la performance organisationnelle. Nous sommes probablement en présence d'une pratique qui ne convient pas au secteur manufacturier.

Dans le cas présent, nous avons limité à deux principaux thèmes la mise en place de stratégies formelles afin que la mise en place soit possible. Nous sommes conscients qu'une organisation ne peut attaquer tous les fronts à la fois. Cependant, tel que nous l'avons indiqué, pour favoriser la performance organisationnelle, l'entreprise doit miser sur les facteurs qui ont été préalablement ciblés lors du diagnostic ainsi que sur la dimension affective de l'engagement.

Élaboration d'une stratégie mobilisatrice informelle

Rappelons que les stratégies informelles représentent l'aspect interactionnel ou encore lié au climat dans lequel l'employé évolue lorsque nous effectuons le lien avec la typologie de socialisation de Jones (1986); v. Cardinal (2006). Il est plus difficile pour l'organisation d'y exercer un contrôle absolu que dans le cadre des stratégies formelles, mais avec l'aide des supérieurs hiérarchiques ainsi qu'en favorisant une approche personnalisée en fonction du salarié, l'organisation peut influencer sa perception et ainsi favoriser sa rétention, son engagement, ainsi que la performance organisationnelle.

Vandenberghe (2004) affirme que la fidélisation repose sur des superviseurs qui sont à la fois à l'écoute de leurs employés et capables de transmettre les valeurs de l'entreprise. Dans le cas présent, il semble que le niveau d'engagement affectif ne soit pas affecté, mais que l'amélioration du style de gestion diminuerait la performance, donc nous ne croyons pas qu'il s'agisse d'un problème; la perception des salariés montre que si le style de gestion s'améliorait, la performance diminuerait, ce qui n'est pas l'effet désiré. Il s'agit cependant probablement d'une particularité distincte aux organisations sondées qui ne se reflètera pas nécessairement dans tout le secteur manufacturier.

Lors du processus d'embauche, l'organisation devrait donner une information claire et précise du poste, du climat de travail et utiliser les pratiques de socialisation afin de favoriser l'intégration du nouveau salarié dans l'organisation. Van Maanen et Schein (1979); v. Trudel (2005) indiquent que la socialisation organisationnelle est le processus qui conduit l'employé à adopter les valeurs et les comportements nécessaires pour lui permettre de tenir efficacement les différents rôles confiés par l'organisation. Il s'agit ici de ne pas tenter de "vendre" l'emploi, mais plutôt de donner l'heure juste afin que le salarié ait certaines attentes face à l'emploi et au climat de travail. Nous avons vu plus tôt que des attentes élevées quant au climat de travail semblaient favoriser la performance organisationnelle, mais que les possibilités de réalisation des attentes élevées diminuaient celle-ci. Il s'agit de conserver les possibilités actuelles tout en démontrant que l'organisation possède un climat de travail déjà favorable. De plus, lors du processus d'embauche, favoriser les candidats pour lesquels le travail revêt une grande importance favorisera la performance.

Une seconde stratégie mobilisatrice informelle se base sur le succès psychologique défini par Hall (1996) v. Cardinal (2006). Il s'agit des expériences positives qui contribuent au bien-être psychologique à travers le rehaussement de l'estime de soi et le renforcement du sentiment d'identité personnelle (Cardinal, 2006). Afin de parvenir à des succès psychologiques, nous suggérons de renforcer le niveau de reconnaissances non-monétaires. Il s'agit ici de mesures d'encouragement qui peuvent être simplement des félicitations, des concours à l'interne qui favoriseraient la reconnaissance publique et privée du travail effectué. Il ne s'agit donc pas nécessairement d'investir des sommes extravagantes, parfois un tableau d'honneur, un

chèque-cadeau dans une boutique distribué périodiquement et publiquement à un employé qui effectue du bon travail favorise le succès psychologique et ainsi, la performance organisationnelle.

Savoie et coll. (1990); v. Roy (2000) démontrent que les variables relationnelles de confiance et de méfiance doivent être considérées dans l'explication et la compréhension de l'intensité de l'engagement. L'une des façons de favoriser le lien de confiance envers l'employeur est lorsque celui-ci soutient les salariés et favorise le développement personnel par des moyens formels. Cependant, certains salariés se démarqueront du lot et devraient être considérés en tant que personnel-clé. Notre recherche montre que le personnel-clé à haut potentiel possède la capacité d'influencer négativement la performance organisationnelle. Cependant, nous croyons que cette influence négative sera temporaire et qu'à long terme, ces employés deviendront une valeur ajoutée à l'organisation. Une mesure de reconnaissance des salariés à haut potentiel devrait être mise en place afin de s'assurer d'une relève et ainsi favoriser l'engagement organisationnel affectif.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons pu remarquer que les organisations sondées possédaient environ 4,9% d'employés jugés stratégiques par les dirigeants ainsi que 8% jugés à haut potentiel. Nous avons également pu constater que seuls les employés jugés à haut potentiel possèdent la capacité d'influencer la performance organisationnelle. Nous croyons que la faible présence de cette catégorie de salariés est la principale cause de sa faible influence sur le niveau d'engagement ainsi que sur la performance organisationnelle.

L'une des stratégies mobilisatrices informelles qui devrait être mise en place serait de s'assurer de former un noyau de personnel jugé stratégique et à haut potentiel et ainsi bâtir une équipe autour de ce noyau. Nous croyons qu'une proportion autour de 20% serait jugée idéale alors que les organisations sondées en possèdent environ 12,9%. Il s'agirait peut-être de procéder à une évaluation des salariés qui pourraient être considérés comme stratégiques ou à haut potentiel dans l'organisation afin d'augmenter l'influence de cette catégorie de salariés. Par la suite, ces individus pourraient graduellement devenir en charge de différents projets de l'organisation (dans le cas des salariés à haut potentiel). L'organisation devrait s'assurer que les

salariés jugés stratégiques soient dotés des meilleurs outils pour accroître la performance et motivés à faire progresser l'organisation dans ses objectifs.

Limites de la recherche et pistes futures

Toute étude scientifique comporte des limites conceptuelles et méthodologiques, celle-ci ne faisant pas exception à la règle. C'est pourquoi les résultats tirés de notre étude se doivent d'être relativisés au contexte dans lequel s'est déroulé l'étude, la population concernée et les notions théoriques utilisées. Globalement, les résultats de l'étude ont une portée de généralisation limitée.

Les résultats obtenus se limitent à deux organisations participantes du secteur manufacturier et peuvent ne pas être généralisables. Nous croyons que ce secteur d'activité est un secteur qui pourrait différer par exemple du secteur des services. Il serait néanmoins imprudent de conclure que les résultats de cette étude sont généralisables à l'ensemble des salariés du secteur manufacturier du Québec, étant donné le peu de données récoltées sur le terrain. De plus, étant donné le peu d'organisations participantes, nous avons dû combiner les mesures de performance subjective et objective en un seul critère global. L'aspect perception de performance pourrait également avoir joué un rôle d'influence dans la performance globale et engendrer des résultats moins significatifs.

Une seconde remarque concerne la démarche retenue pour la recherche soit la réalisation d'une étude qui consiste à collecter les données en une seule fois. Cette méthode ne permet pas de saisir le caractère évolutif de la recherche à court, moyen et long terme. La participation volontaire des candidats amène également la possibilité que seuls certains individus déjà impliqués aient participé à la recherche. De plus, le recours à un intermédiaire (le directeur des ressources humaines) pour transmettre les questionnaires peut avoir influencé certains répondants. Mentionnons que des précautions ont été prises afin de minimiser les inconvénients relatifs à une étude par voie de questionnaire quant à la confidentialité des données par l'envoi postal directement par le répondant.

Il existe encore de nombreuses divergences entre les modèles de recherche proposés jusqu'à maintenant pour rendre compte des réalités entourant la performance organisationnelle et ses déterminants. Nous retenons cinq pistes de recherches pour le futur:

1. Une première implique l'utilisation de l'engagement organisationnel en tant que variable influençant directement la performance organisationnelle comprise dans les facteurs individuels. Nous avons convenu que l'utilisation d'un modèle médiatisé par l'engagement ne semblait pas être la voie amenant à des résultats significatifs.
2. Une seconde voie est ouverte à l'étude des caractéristiques individuelles (incluant l'engagement) et organisationnelles sur la performance médiatisée par la présence de personnel-clé dans l'organisation. Nous avons vu que la présence de personnel-clé à haut potentiel avait le pouvoir d'influencer la performance organisationnelle. Il s'agirait de voir si le modèle élaboré par Nadeau (1999) en trois types de personnel-clé ou celui que nous avons utilisé (réduction à deux types) agirait comme variable médiatrice sur la performance.
3. Une troisième voie est également ouverte à l'étude des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les trois dimensions de l'engagement médiatisé par la présence de personnel-clé dans l'organisation.
4. Une étude similaire pourrait également être réalisée dans le cadre d'autres milieux de travail afin de vérifier si la performance organisationnelle répond aux mêmes déterminants. Dès lors, nous pourrions pousser plus loin l'approche utilisée dans cette démarche et proposer de nouvelles caractéristiques individuelles et organisationnelles susceptibles d'enrichir le modèle explicatif, tout en procédant à une épuration des éléments qui n'ont pas démontré leur utilité dans le modèle.

5. Une dernière piste de recherche à considérer pour le futur porte sur le type d'étude à privilégier pour une meilleure compréhension des effets sur une période donnée qui pourrait s'effectuer à partir d'une étude longitudinale, ce qui permettrait de mieux saisir l'évolution des réactions psychologiques et comportementales des salariés suite à l'implantation des stratégies mobilisatrices formelles et informelles. Ainsi, nous tiendrions compte de l'évolution en entreprise et des stratégies devraient en principe, s'adapter en fonction de l'évolution.

Bibliographie

1. Allani-Soltan N., Arcand M., et Bayad M., (2005). *La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises*. Revue internationale sur le travail et la société, 3:2, pp. 602-638.
2. Arcand M., Arcand G., Bayad M., et Fabi B., (2004). *Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence*. Revue internationale des relations de travail, 2:2, pp. 14-25.
3. Baillargeon, G. (2002). *Méthodes statistiques avec applications en gestion, production, marketing, relations industrielles et sciences comptables* (2e ed.). Les éditions SMG, Trois-Rivières.
4. Barista D. (2006). 11 proven ways to transform your company into a « best firm » », Building Design & Construction, 47:6, pp. S20-S22.
5. Barraud-Didier V., Guerrero S. et Igalens J. (2003). *L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation*. Revue de gestion des ressources humaines, Vol. 47. pp. 2 -13.
6. Baron R.B. et Kenny D.A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal of personality and social psychology, 51:6, pp. 1173-1182.
7. Beaulieu J.-P. (2002). *L'orientation stratégique, un puissant outil de mobilisation*. Effectif, Novembre-décembre, pp. 46-49.
8. Belcourt M., et McBey K. J. (2007). *Strategic human resources planning* (3e ed.). Thomson Nelson.
9. Bentein K., Vandenberghe C. et Dulac T. (2004). *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol. 53, pp. 69-79.
10. Bryman, A. et Bell E. (2007). *Business research methods* (2e ed.). Oxford university press, New-York.
11. Byham, W. (1996). *L'empowerment, défense et illustration*. L'expansion management review, mars 1996, pp. 70-77.
12. Cardinal L. (2004). *Rétention du personnel-clé*. Cahier de recherche de l'ESG, Université du Québec à Montréal.

13. Cardinal L. (2006). *Le succès au travail; sélection, socialisation et rétention du personnel*. Guérin, Montréal, Canada.
14. Doucet O. (2004). *Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, pp. 94-106.
15. Gutiérrez-Martinez I. (2006). *L'implication organisationnelle des professionnels des TI*. *Revue Française de gestion*, 32:168-169, pp. 143-156.
16. Harkins P. J., (1998). *Why employees stay – or go*. *Workforce*, 77:10, pp. 74-78.
17. Jalette, P. et Bergeron J.-G. (2002). *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle*. *Relations industrielles*, 57:3, pp. 542-568.
18. Laflamme M., Goyette J. Et Mathieu L., (1996). *Le gestionnaire en pleine mutation : les huit dimensions et comportements associés à la mobilisation des personnels*. *Revue Organisation*, été 1996, pp. 65-76.
19. Larouche V. (1986). *Orientations récentes, dans La mobilisation des ressources humaines tendances et impacts*. Les presses de l'université Laval, pp. 46-47.
20. Léonard E. (1997). *Mobiliser et démobiliser les ressources humaines : antinomie ou interaction des modes de gestion de la main-d'œuvre ?* dans TREMBLAY M. et SIRE Br. (eds) *GRH face à la crise : GRH en crise?*. Montréal: Presses de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (pp. 209-225).
21. Lévesque, J. et Blanchette C. (2007). *Traitement statistique des données MQG 810*. Université de Sherbrooke.
22. Mathieu J.E., et Zajac D.M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108:2, pp. 171-194.
23. Meunier, P.-M. (1995). *Pour une organisation mobilisée*. Collection Les Affaires, pp. 12-27.
24. Meyer J.P., Allen N.J., et Smith C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, 78:4, pp. 538-551.
25. Meyer J.P et Allen N.J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1:1, pp. 61-89.
26. Meyer J.P., et Allen N.J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory, Research and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks, Californie.

27. Meyer J.P., et Smith C.A. (2000). *HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 17:4, pp. 319-331.
28. Meysonnier R. (2006). *Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs*. Revue de gestion des ressources humaines, 60, pp. 48-72.
29. Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T. W, et Graske, T. (2001). *How to keep your best employees : Developing an effective retention policy*. The Academy of Management Executive, 15:4, pp. 96-109.
30. Morin E.M., Savoie A., et Beaudin G. (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin éditeur, Montréal, Canada.
31. Mostefaoui R. (2007). *Les compétences managériales, principale condition de succès de changement*. Revue internationale sur le travail et la société, 5:1, pp. 1-15.
32. Nadeau N. (1999). *L'étude des pratiques visant la rétention du personnel de valeur à l'intérieur de grandes entreprises Québécoises dans un contexte de rationalisation des effectifs*. Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.
33. Paillé P. (2002). *Identification et analyse de l'impact des effets de la réorganisation : l'exemple d'un hôpital public et de ses salariés*. La revue des sciences de la gestion : direction et gestion, 198, pp. 15-27.
34. Paillé P. (2003). *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*. L'Harmattan, France.
35. Paillé P. (2004) *Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail*. Revue de gestion des ressources humaines, 52, pp. 31-46.
36. Paillé P. (2004a). *Transformation des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherche*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol. 53, pp. 69-79.
37. Paillé P. (2007). *Fidélisation des ressources humaines : une approche en termes d'échange social*. Management international, 12 :1, pp. 45-54.
38. Pfeffer J. (1995). *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. Academy of Management Executive, 9:1, pp. 55-69.
39. Pfeffer J. (2005). *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. Academy of Management Executive, 19:4, pp. 95-106.

40. Pfeffer J., et Veiga F. (1999). *Putting people first for organizational success*. Academy of Management Executive, 13:2, pp. 37-48.
41. Randall D. M. (1990). *The consequences of organizational commitment: methodological investigation*. Journal of Organizational Behavior, 11:5, pp. 361-378.
42. Razouk A. A., et Bayad M. (2007). *Gestion stratégique des ressources humaines : une analyse longitudinale*. Revue internationale sur le travail et la société, 5:2, 1-39.
43. Rouillard C., et Lemire L. (2003). *Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique*. Mana, 7:4, pp. 1-16.
44. Roy A. (2000). *Influence d'un changement organisationnel sur l'engagement envers l'organisation*. Mémoire de maîtrise en orientation, Université de Sherbrooke.
45. Sérieyx H (1986). *L'entreprise du troisième type, dans La mobilisation des ressources humaines tendances et impact*. Les presses de l'université Laval, pp. 85-97.
46. Sujansky J. G. (2004). *Retention strategies that hit the mark*. Workspan, 47:9, pp. 50-51.
47. St-Onge S. (1994). *Reconnaître les performances*. Gestion, Septembre 1994, pp. 88-98.
48. Steers R.M. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly, 22, pp. 46-56
49. Tremblay, M. (2002). *Mobiliser les troupes: un défi stratégique complexe*. Effectif, Novembre/Décembre, pp. 18-25.
50. Tremblay M, Chênevert D, Simard G, Lapalme, M.-E. et Olivier D. (2005). *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail*. Gestion, Vol. 30:2, pp. 69-78.
51. Tremblay, M. et Simard, G (2005). *La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité*. Gestion, Vol. 30:2, pp. 60-68
52. Tremblay, M., et Wills T. (2005). *La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous*. Gestion, Vol. 30:2, pp. 37-49
53. Tremblay M; Guay P. et Simard G (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*. Cirano, 26 pages

54. Trudel J. M. (2005). *L'engagement organisationnel des cadres en contexte de rationalisation des activités*. Thèse de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal.
55. Trudel J. M., Sabia T, et Guérin, G., (2005). *Les liens entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes et l'engagement affectif, l'intention de quitter et la performance au travail : le cas du cadre «nouveau»*. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3:1, pp. 61-106.
56. Trudel J. M., et Saba T., (2007). *Quelle est la place des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles dans l'explication des attentes des cadres hiérarchiques*. *Revue internationale sur le travail et la société*, 5:1, pp. 34-61.
57. Vandenberghe C. (2004). *Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention*. *Gestion*, 29:3, pp. 64-72.
58. Vermot-Gaud C. (1993). *Mobiliser pour gagner. Comment motiver les salariés autrement que par le salaire*. Éditions Liaisons, Paris, France.
59. Voyer, P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2e ed.)*. Presses de l'université du Québec, Québec.
60. Wils T. (1986). *Les travailleurs seront-ils du troisième type?* dans *La mobilisation des ressources humaines tendances et impact*. Les presses de l'université Laval, pp. 99-109.
61. Wils T., Labelle C., Guérin G., et Tremblay M. (1998). *Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines*. Document de recherche 98-1, Université du Québec à Hull.

Annexe A

	25	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
25- Performance organisationnelle	1,000	-,133	-,046	,259	,383	,336	-,024	-,012	,070	-,233	,275	,371	,381
1- Âge	-,133	1,000	-,186	-,344	-,087	,278	-,093	-,089	,081	,024	,034	,119	,063
2- Sexe	-,046	-,186	1,000	,496	,428	-,109	,115	-,044	-,210	,033	-,134	,026	-,127
3- Scolarité	,259	-,344	,496	1,000	,438	-,089	-,031	-,053	-,111	-,064	-,170	,010	-,028
4- Revenu brut	,383	-,087	,428	,438	1,000	-,103	,165	,097	,068	,028	,167	,504	,406
5- Importance du travail dans la vie	,336	,278	-,109	-,089	-,103	1,000	-,083	,045	,094	-,205	,030	,035	,118
6- Att: Climat de travail	-,024	-,093	,115	-,031	,165	-,083	1,000	,895	,486	,800	,462	,202	,245
7- Att: Développement personnel	-,012	-,089	-,044	-,053	,097	,045	,895	1,000	,435	,680	,587	,104	,181
8- Att: Autonomie dans le travail	,070	,081	-,210	-,111	,068	,094	,486	,435	1,000	,538	,250	,179	,267
9- Att: Reconnaissance non-monétaire	-,233	,024	,033	-,064	,028	-,205	,800	,680	,538	1,000	,366	,135	,223
10- Att: Évaluation et rétroaction	,275	,034	-,134	-,170	,167	,030	,462	,587	,250	,366	1,000	,211	,220
11- Poss. réal. att.: Climat de travail	,371	,119	,026	,010	,504	,035	,202	,104	,179	,135	,211	1,000	,894
12 Poss. réal. att.: Développement personnel	,381	,063	-,127	-,028	,406	,118	,245	,181	,267	,223	,220	,894	1,000
13- Poss. réal. att.: Autonomie dans le travail	,119	-,001	,031	,064	,411	,001	,364	,359	,430	,274	,136	,651	,563
14 Poss. réal. att.: Reconnaissance non-monétaire	,263	,117	-,034	-,084	,374	-,149	,201	,126	,074	,147	,097	,864	,767
15- Poss. réal. att.: Rémunération au rendement	-,055	,088	-,308	-,173	-,271	-,093	-,045	-,095	,130	,013	-,095	,077	,230
16- Poss. réal. att.: Évaluation et rétroaction	,428	,086	-,200	-,211	,052	,073	-,042	-,127	-,005	-,007	,115	,702	,706
17- Changements org. : Responsabilisation et aplanissement structurel	,478	-,069	,203	,111	,401	-,020	,061	,036	-,008	-,026	,306	,682	,574
18- Changements org.: Style de gestion du supérieur immédiat	,351	,286	-,070	-,101	,429	,000	,110	,064	,138	,109	,212	,818	,774
19- Changements org.: Présence de jeux politiques	,231	-,251	,103	,104	,020	-,043	,018	,057	,025	,051	,008	,230	,326
20- Justice interactionnelle	,213	,416	-,060	-,091	,241	,037	-,086	-,220	,170	,050	-,040	,775	,692
21- Personnel-clé: Haut potentiel	,259	,309	,209	,117	,328	,356	,142	,041	,243	,118	-,046	,673	,698
22- Engagement organisationnel: Dimension affective	,369	,218	-,078	-,003	,528	-,006	,135	,096	,284	,096	,182	,813	,740
23- Engagement organisationnel: Dimension raisonnée	-,058	,209	,048	-,133	,100	,041	-,106	-,180	-,256	-,123	,042	,104	-,147
24- Engagement organisationnel: Dimension morale	,315	,284	-,117	-,089	,489	,190	-,017	-,074	,019	-,121	,093	,756	,697

	25	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25- Performance organisationnelle	1,000	,119	,263	-,055	,428	,478	,351	,231	,213	,259	,369	-,058	,315
1- Âge	-,133	-,001	,117	,088	,086	-,069	,286	-,251	,416	,309	,218	,209	,284
2- Sexe	-,046	,031	-,034	-,308	-,200	,203	-,070	,103	-,060	,209	-,078	,048	-,117
3- Scolarité	,259	,064	-,084	-,173	-,211	,111	-,101	,104	-,091	,117	-,003	-,133	-,089
4- Revenu brut	,383	,411	,374	-,271	,052	,401	,429	,020	,241	,328	,528	,100	,489
5- Importance du travail dans la vie	,336	,001	-,149	-,093	,073	-,020	,000	-,043	,037	,356	-,006	,041	,190
6- Att: Climat de travail	-,024	,364	,201	-,045	-,042	,061	,110	,018	-,086	,142	,135	-,106	-,017
7- Att: Développement personnel	-,012	,359	,126	-,095	-,127	,036	,064	,057	-,220	,041	,096	-,180	-,074
8- Att: Autonomie dans le travail	,070	,430	,074	,130	-,005	-,008	,138	,025	,170	,243	,284	-,256	,019
9- Att: Reconnaissance non-monétaire	-,233	,274	,147	,013	-,007	-,026	,109	,051	,050	,118	,096	-,123	-,121
10- Att: Évaluation et rétroaction	,275	,136	,097	-,095	,115	,306	,212	,008	-,040	-,046	,182	,042	,093
11- Poss. réal. att.: Climat de travail	,371	,651	,864	,077	,702	,682	,818	,230	,775	,673	,813	,104	,756
12 Poss. réal. att.: Développement personnel	,381	,563	,767	,230	,706	,574	,774	,326	,692	,698	,740	-,147	,697
13- Poss. réal. att.: Autonomie dans le travail	,119	1,000	,711	-,119	,138	,209	,474	,042	,458	,467	,640	-,069	,399
14 Poss. réal. att.: Reconnaissance non-monétaire	,263	,711	1,000	,108	,627	,493	,818	,225	,729	,554	,759	-,040	,674
15- Poss. réal. att.: Rémunération au rendement	-,055	-,119	,108	1,000	,468	-,120	,245	,116	,133	,094	-,028	-,342	,133
16- Poss. réal. att.: Évaluation et rétroaction	,428	,138	,627	,468	1,000	,585	,748	,463	,690	,490	,552	-,086	,568
17- Changements org. : Responsabilisation et aplanissement structurel	,478	,209	,493	-,120	,585	1,000	,566	,395	,470	,423	,523	,224	,314
18- Changements org.: Style de gestion du supérieur immédiat	,351	,474	,818	,245	,748	,566	1,000	,404	,726	,544	,737	-,093	,723
19- Changements org.: Présence de jeux politiques	,231	,042	,225	,116	,463	,395	,404	1,000	,139	,149	,273	-,255	,054
20- Justice interactionnelle	,213	,458	,729	,133	,690	,470	,726	,139	1,000	,703	,765	,030	,675
21- Personnel-clé: Haut potentiel	,259	,467	,554	,094	,490	,423	,544	,149	,703	1,000	,647	-,149	,568
22- Engagement organisationnel: Dimension affective	,369	,640	,759	-,028	,552	,523	,737	,273	,765	,647	1,000	,044	,749
23- Engagement organisationnel: Dimension raisonnée	-,058	-,069	-,040	-,342	-,086	,224	-,093	-,255	,030	-,149	,044	1,000	,019
24- Engagement organisationnel: Dimension morale	,315	,399	,674	,133	,568	,314	,723	,054	,675	,568	,749	,019	1,000

Annexe B

Colinéarité		
	Tolérance	VIF
Variables indépendantes		
1- Âge	,352	2,840
2- Sexe	,509	1,963
3- Scolarité	,540	1,853
4- Revenu brut	,328	3,049
5- Importance du travail dans la vie	,488	2,048
6- Att: Climat de travail	,214	4,683
7- Att: Développement personnel	,225	4,452
8- Att: Autonomie dans le travail	,459	2,178
9- Att: Reconnaissance non-monétaire	,579	1,728
10- Att: Évaluation et rétroaction	,600	1,665
11- Poss. réal. att.: Climat de travail	,072	13,933
12 Poss. réal. att.: Développement personnel	,153	6,547
13- Poss. réal. att.: Autonomie dans le travail	,163	6,131
14 Poss. réal. att.: Reconnaissance non-monétaire	,128	7,798
15- Poss. réal. att.: Rémunération au rendement	,459	2,179
16- Poss. réal. att.: Évaluation et rétroaction	,112	8,957
17- Changements org. : Responsabilisation et aplanissement structurel	,316	3,169
18- Changements org.: Style de gestion du supérieur immédiat	,122	8,205
19- Changements org.: Présence de jeux politiques	,402	2,491
20- Justice interactionnelle	,153	6,539
21- Personnel-clé: Haut potentiel	,293	3,413
Variables médiatrices		
22- Engagement organisationnel: Dimension affective	,185	5,406
23- Engagement organisationnel: Dimension raisonnée	,430	2,323
24- Engagement organisationnel: Dimension morale	,263	3,808

Annexe C

Projet de recherche sur la mobilisation du personnel **Questionnaire destiné aux employeurs**

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions.

Titre du projet

Analyse de différents facteurs d'engagement organisationnel dans le secteur manufacturier de l'Estrie ainsi que leur lien avec la performance organisationnelle.

Personnes responsables du projet

Chercheur : Louis-Philippe Bégin, étudiant à la maîtrise en intervention et changement organisationnel à la faculté d'administration de l'université de Sherbrooke

Téléphone:

Courriel :

Directeur : Jean-Maurice Trudel

Téléphone :

Courriel :

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez joindre Louis-Philippe Bégin au

Objectifs du projet

Les principaux objectifs de ce projet sont l'identification et l'analyse des facteurs favorisant l'engagement organisationnel ainsi que de déterminer s'il existe un lien significatif entre l'engagement organisationnel et la performance organisationnelle.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Il s'agit simplement de remplir le questionnaire et de poster celui-ci à l'aide de l'enveloppe-retour affranchie fournie avec le questionnaire.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche vous donnera l'avantage de mieux connaître les facteurs d'engagement organisationnel. De plus, vous aurez des facteurs de comparaison directs quant à l'engagement organisationnel du secteur manufacturier en Estrie. Vous obtiendrez donc le niveau d'engagement organisationnel de vos salariés selon trois dimensions (affective, raisonnée et morale). À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des

connaissances entourant l'engagement organisationnel dans le secteur manufacturier du Québec.

Confidentialité, partage, surveillance et publication

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable ainsi que son personnel recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes concernant les dirigeants de l'organisation : rendement organisationnel, coûts liés à la fonction des ressources humaines, niveau de croissance, taille de l'organisation, pratiques de gestion et présence de personnel-clé. Le questionnaire destiné aux employés peut comprendre : perception des pratiques de gestion, importance du travail, perception de performance organisationnelle, perception du changement organisationnel, niveau d'engagement organisationnel, âge, sexe, niveau de scolarité, ancienneté et salaire.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, votre organisation ne sera identifiée que par un numéro de code. La clé du code reliant votre organisation à votre dossier de recherche sera conservée par le chercheur responsable du projet de recherche.

Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui pourrait vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées pour une période n'excédant pas cinq ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche en lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront. Nous remettrons un document synthèse des résultats de l'étude à chacune des organisations

participantes. Ainsi, les participants pourront librement avoir accès aux résultats de cette étude. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions pour lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec le responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à Mme Dominique Lorrain, présidente du Comité d'éthique de la recherche en lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : _____, ou par courriel à _____

Consentement libre et éclairé

Il est entendu que le fait de répondre à ce questionnaire constitue un consentement implicite de votre part à la participation au projet de recherche.

Pour nous envoyer le questionnaire, veuillez utiliser l'enveloppe-réponse affranchie fournie avec celui-ci.

Organisation # _____

1. Contexte organisationnel

1.1. Quelle est votre marge bénéficiaire nette annuelle?

- De 0 à 4% De 5 à 8% De 9 à 12%
 De 13 à 16% De 17 à 20% Plus de 20%

1.2. Quelle proportion de vos dépenses annuelles accordez-vous à la gestion des ressources humaines (masse salariale + gestion des ressources humaines)

- De 0 à 15% De 16 à 30% De 31 à 45%
 De 46 à 60% De 61 à 75% Plus de 75%

1.3. Quel est votre taux de roulement annuel du personnel?

- De 0 à 5% De 6 à 10% De 11 à 20%
 De 21 à 30% De 31 à 50% Plus de 50%

1.4. Considérez-vous ce taux problématique pour votre organisation?

- Oui
 Non

1.4.1. Pourquoi?

1.5. Quelle est la proportion des employés qui s'absentent (par semaine)

- De 0 à 5% De 6 à 10% De 11 à 20%
 De 21 à 30% De 31 à 50% Plus de 50%

1.6. Considérez-vous ce taux problématique pour votre organisation?

- Oui
 Non

1.6.1. Pourquoi?

1.7. À quel montant estimez-vous le coût de remplacement moyen d'un employé (incluant les coûts directs et indirects ainsi que la formation du nouvel employé)

- De 0 à 500\$ De 501 à 1000\$ De 1001 à 2000\$
 De 2001 à 5000\$ De 5001 à 10 000\$ Plus de 10 000\$

1.8. Considérez-vous cette dépense problématique pour votre organisation?

- Oui
 Non

1.8.1. Pourquoi?

1.9. Quelle est la proportion des employés qui effectuent du temps supplémentaire (par semaine)

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> De 0 à 5% | <input type="checkbox"/> De 6 à 10% | <input type="checkbox"/> De 11 à 20% |
| <input type="checkbox"/> De 21 à 30% | <input type="checkbox"/> De 31 à 50% | <input type="checkbox"/> Plus de 50% |

1.10. Considérez-vous ce taux problématique pour votre organisation?

- Oui
 Non

1.10.1. Pourquoi?

1.11. Depuis combien de temps votre organisation est-elle en affaire?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> De 0 à 2 ans | <input type="checkbox"/> De 3 à 5 ans | <input type="checkbox"/> De 6 à 10 ans |
| <input type="checkbox"/> De 11 à 15 ans | <input type="checkbox"/> De 16 à 20 ans | <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans |

1.12. Quel est le taux de croissance de votre organisation?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> De 0 à 4% par année | <input type="checkbox"/> De 5 à 9% par année | <input type="checkbox"/> De 10 à 14% par année |
| <input type="checkbox"/> De 15 à 19% par année | <input type="checkbox"/> De 20 à 24% par année | <input type="checkbox"/> 25% et plus par année |

1.13. Combien y a-t-il d'employés dans rétablissement où vous travaillez?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 25 employés | <input type="checkbox"/> De 26 à 50 employés | <input type="checkbox"/> De 51 à 100 employés |
| <input type="checkbox"/> De 101 à 150 employés | <input type="checkbox"/> De 151 à 250 employés | <input type="checkbox"/> Plus de 250 employés |

1.14. Quel est le niveau d'ouverture du marché dans lequel évolue votre entreprise?

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Local | <input type="checkbox"/> Nord-Américain |
| <input type="checkbox"/> Régional | <input type="checkbox"/> International |
| <input type="checkbox"/> National | |

2. Tendances observables

Voici un certain nombre de **tendances observables** dans les milieux de travail. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, veuillez indiquer dans quelle mesure chacune de ces tendances est présente dans le cadre de votre organisation :

	1.	Très faiblement présente										
	2.	Faiblement présente										
	3.	Assez faiblement présente										
	4.	Moyennement présente										
	5.	Assez fortement présente										
	6.	Fortement présente										
	7.	Très fortement présente										
1.	Augmentation des responsabilités	1	2	3	4	5	6	7				
2.	Coexistence de différentes cultures organisationnelles	1	2	3	4	5	6	7				
3.	Complexification du travail	1	2	3	4	5	6	7				
4.	Exigences accrues de la clientèle et des supérieurs	1	2	3	4	5	6	7				
5.	Alourdissement de la charge de travail	1	2	3	4	5	6	7				
6.	Utilisation accrue de nouvelles technologies	1	2	3	4	5	6	7				
7.	Limitation des ressources	1	2	3	4	5	6	7				
8.	Jeux de coulisse	1	2	3	4	5	6	7				
9.	Style de gestion participatif	1	2	3	4	5	6	7				
10.	Ambiguïté des rôles dans le travail	1	2	3	4	5	6	7				
11.	Donner des marques de reconnaissance ou des félicitations pour avoir fait du bon travail	1	2	3	4	5	6	7				
12.	Traiter les subordonnés avec respect et dignité	1	2	3	4	5	6	7				
13.	Encourager les nouvelles idées et l'innovation	1	2	3	4	5	6	7				

4. PRATIQUES DE GESTION

Voici un certain nombre de *pratiques de gestion*. En encerclant le chiffre approprié, dans quelle mesure ces pratiques de gestion sont-elles présentes dans votre organisation?

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
	1. Très faiblement présente						
	2. Faiblement présente						
	3. Assez faiblement présente						
	4. Moyennement présente						
	5. Assez fortement présente						
	6. Fortement présente						
	7. Très fortement présente						
1. Évaluation formelle du rendement	1	2	3	4	5	6	7
2. Rétroaction sur le rendement par le (la) supérieur(e)	1	2	3	4	5	6	7
3. Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)	1	2	3	4	5	6	7
4. Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	1	2	3	4	5	6	7
5. Droit à des congés pour raisons personnelles	1	2	3	4	5	6	7
6. Possibilités de promotion à des postes supérieurs	1	2	3	4	5	6	7
7. Accès à des programmes de formation	1	2	3	4	5	6	7
8. Consultation des subordonnés lors de la prise de décision	1	2	3	4	5	6	7
9. Reconnaissance du travail par le supérieur immédiat	1	2	3	4	5	6	7
10. Offrir un travail varié	1	2	3	4	5	6	7
11. Accorder du pouvoir	1	2	3	4	5	6	7
12. Progression de carrière	1	2	3	4	5	6	7
13. Avoir des contacts avec les gens	1	2	3	4	5	6	7
14. Gérer du temps de travail	1	2	3	4	5	6	7
15. Utiliser les nouvelles technologies	1	2	3	4	5	6	7
16. Travailler à son rythme personnel	1	2	3	4	5	6	7
17. Reconnaître l'expérience	1	2	3	4	5	6	7
18. Autonomie dans le travail	1	2	3	4	5	6	7
19. Récompenser les efforts	1	2	3	4	5	6	7
20. Prendre des initiatives	1	2	3	4	5	6	7
21. Utilisation des compétences	1	2	3	4	5	6	7
22. Équilibre vie au travail et vie privée	1	2	3	4	5	6	7
23. Offrir des charges de travail moins lourdes	1	2	3	4	5	6	7
24. Travailler dans un climat agréable	1	2	3	4	5	6	7
25. Être à l'écoute	1	2	3	4	5	6	7
26. Offrir des défis	1	2	3	4	5	6	7
27. Soutien des subordonnés	1	2	3	4	5	6	7
28. Clarifier les attentes face aux subordonnés	1	2	3	4	5	6	7

Annexe D

Projet de recherche sur la mobilisation du personnel **Questionnaire destiné aux employés**

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions.

Titre du projet

Analyse de différents facteurs d'engagement organisationnel dans le secteur manufacturier de l'Estrie ainsi que leur lien avec la performance organisationnelle.

Personnes responsables du projet

Chercheur : Louis-Philippe Bégin, étudiant à la maîtrise en intervention et changement organisationnel à la faculté d'administration de l'université de Sherbrooke

Téléphone :

Courriel :

Directeur : Jean-Maurice Trudel

Téléphone :

Courriel :

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez joindre Louis-Philippe Bégin au

Objectifs du projet

Les principaux objectifs de ce projet sont l'identification et l'analyse des facteurs favorisant l'engagement organisationnel ainsi que de déterminer s'il existe un lien significatif entre l'engagement organisationnel et la performance organisationnelle.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Il s'agit simplement de remplir le questionnaire et de poster celui-ci à l'aide de l'enveloppe-réponse affranchie fournie avec le questionnaire.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche amènera votre employeur à mieux connaître les facteurs d'engagement organisationnel. Découlant de ce fait, il pourra mieux répondre aux besoins afin de favoriser un climat de travail sain. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances entourant l'engagement organisationnel dans le secteur manufacturier du Québec.

Confidentialité, partage, surveillance et publication

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable ainsi que son personnel recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes concernant les dirigeants de l'organisation : rendement organisationnel, coûts liés à la fonction des ressources humaines, niveau de croissance, taille de l'organisation, pratiques de gestion et présence de personnel-clé. Le questionnaire destiné aux employés peut comprendre : perception des pratiques de gestion, importance du travail, perception de performance organisationnelle, perception du changement organisationnel, niveau d'engagement organisationnel, âge, sexe, niveau de scolarité, ancienneté et salaire.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, votre organisation ne sera identifiée que par un numéro de code. La clé du code reliant votre organisation à votre dossier de recherche sera conservée par le chercheur responsable du projet de recherche.

Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui pourrait vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées pour une période n'excédant pas cinq ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche en lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront. Nous remettons un document synthèse des résultats de l'étude à chacune des organisations participantes. Ainsi, les participants pourront librement avoir accès aux résultats de cette étude. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions pour lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec le responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à Mme Dominique Lorrain, présidente du Comité d'éthique de la recherche en lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : _____, ou par courriel à _____

Consentement libre et éclairé

Il est entendu que le fait de répondre à ce questionnaire constitue un consentement implicite de votre part à la participation au projet de recherche.

Pour nous envoyer le questionnaire, veuillez utiliser l'enveloppe-réponse affranchie fournie avec celui-ci.

Organisation # _____

#1 : Tendances observables

Voici un certain nombre de **tendances observables** dans les milieux de travail. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, veuillez indiquer dans quelle mesure chacune de ces tendances est présente dans le cadre de votre emploi :

	8. Très faiblement présente
	9. Faiblement présente
	10. Assez faiblement présente
	11. Moyennement présente
	12. Assez fortement présente
	13. Fortement présente
	14. Très fortement présente
14. Augmentation des responsabilités	1 2 3 4 5 6 7
15. Coexistence de différentes cultures organisationnelles	1 2 3 4 5 6 7
16. Complexification du travail	1 2 3 4 5 6 7
17. Exigences accrues de la clientèle et des supérieurs	1 2 3 4 5 6 7
18. Alourdissement de la charge de travail	1 2 3 4 5 6 7
19. Utilisation accrue de nouvelles technologies	1 2 3 4 5 6 7
20. Limitation des ressources	1 2 3 4 5 6 7
21. Jeux de coulisse	1 2 3 4 5 6 7
22. Style de gestion participatif	1 2 3 4 5 6 7
23. Ambiguïté des rôles dans le travail	1 2 3 4 5 6 7
24. Recevoir des marques de reconnaissance ou des félicitations pour avoir fait du bon travail	1 2 3 4 5 6 7
25. Être traité avec respect et dignité	1 2 3 4 5 6 7
26. Encourager les nouvelles idées et l'innovation	1 2 3 4 5 6 7

#2 : Importance du travail dans la vie

Voici un certain nombre d'affirmations mesurant **l'importance du travail dans votre vie**. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations :

	1. Totalemment en désaccord
	2. Assez en désaccord
	3. Un peu en désaccord
	4. Ni en désaccord, ni en accord
	5. Un peu en accord
	6. Assez en accord
	7. Totalemment en accord
1. Le travail est ce qu'il y a de plus important dans la vie	1 2 3 4 5 6 7
2. La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne	1 2 3 4 5 6 7
3. La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail	1 2 3 4 5 6 7
4. Même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle	1 2 3 4 5 6 7
5. Le travail ne représente qu'une petite partie de la vie d'un individu	1 2 3 4 5 6 7
6. Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail	1 2 3 4 5 6 7

#3 : PRATIQUES DE GESTION

Voici un certain nombre de *pratiques de gestion*. En encerclant le chiffre approprié, répondez aux deux questions suivantes :

Cette pratique est-elle importante pour vous?

1. Aucune importance
2. Très peu d'importance
3. Peu d'importance
4. Moyennement important
5. Important
6. Très important
7. Primordial

Dans quelle mesure cette pratique est-elle présente dans votre secteur?

1. Très faiblement présente
2. Faiblement présente
3. Assez faiblement présente
4. Moyennement présente
5. Assez fortement présente
6. Fortement présente
7. Très fortement présente

#1	1 2 3 4 5 6 7	Évaluation formelle du rendement	1 2 3 4 5 6 7
#2	1 2 3 4 5 6 7	Rétroaction sur le rendement par le (la) supérieur (e)	1 2 3 4 5 6 7
#3	1 2 3 4 5 6 7	Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)	1 2 3 4 5 6 7
#4	1 2 3 4 5 6 7	Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	1 2 3 4 5 6 7
#5	1 2 3 4 5 6 7	Droit à des congés pour raisons personnelles	1 2 3 4 5 6 7
#6	1 2 3 4 5 6 7	Possibilités de promotion à des postes supérieurs	1 2 3 4 5 6 7
#7	1 2 3 4 5 6 7	Accès à des programmes de formation	1 2 3 4 5 6 7
#8	1 2 3 4 5 6 7	Être consulté (e)	1 2 3 4 5 6 7
#9	1 2 3 4 5 6 7	Voir mon travail reconnu	1 2 3 4 5 6 7
#10	1 2 3 4 5 6 7	Avoir de la variété dans mon travail	1 2 3 4 5 6 7
#11	1 2 3 4 5 6 7	Avoir du pouvoir	1 2 3 4 5 6 7
#12	1 2 3 4 5 6 7	Progresser dans ma carrière	1 2 3 4 5 6 7
#13	1 2 3 4 5 6 7	Avoir des contacts avec les gens	1 2 3 4 5 6 7
#14	1 2 3 4 5 6 7	Gérer mon temps de travail	1 2 3 4 5 6 7
#15	1 2 3 4 5 6 7	Utiliser les nouvelles technologies	1 2 3 4 5 6 7
#16	1 2 3 4 5 6 7	Travailler à mon rythme personnel	1 2 3 4 5 6 7
#17	1 2 3 4 5 6 7	Voir mon expérience reconnue	1 2 3 4 5 6 7
#18	1 2 3 4 5 6 7	Être autonome dans mon travail	1 2 3 4 5 6 7
#19	1 2 3 4 5 6 7	Voir mes efforts récompensés	1 2 3 4 5 6 7
#20	1 2 3 4 5 6 7	Prendre des initiatives	1 2 3 4 5 6 7
#21	1 2 3 4 5 6 7	Utiliser mes compétences	1 2 3 4 5 6 7
#22	1 2 3 4 5 6 7	Équilibrer ma vie au travail et ma vie privée	1 2 3 4 5 6 7
#23	1 2 3 4 5 6 7	Avoir une charge de travail moins lourde	1 2 3 4 5 6 7
#24	1 2 3 4 5 6 7	Travailler dans un climat agréable	1 2 3 4 5 6 7
#25	1 2 3 4 5 6 7	Être écouté	1 2 3 4 5 6 7
#26	1 2 3 4 5 6 7	Relever des défis	1 2 3 4 5 6 7
#27	1 2 3 4 5 6 7	Avoir le soutien de mes supérieurs	1 2 3 4 5 6 7
#28	1 2 3 4 5 6 7	Connaître les attentes de mes supérieurs	1 2 3 4 5 6 7

Existe-t-il d'autres pratiques que vous souhaiteriez voir implantées dans votre organisation et qui pourraient vous encourager à prolonger votre carrière au sein de celle-ci?

#4 : Contexte individuel

1. Comment évaluez-vous votre rendement au travail durant les douze derniers mois par rapport à celui de vos collègues de travail?
 - Très inférieur à la moyenne
 - Inférieur à la moyenne
 - Comparable à la moyenne
 - Légèrement supérieur à la moyenne
 - Supérieur à la moyenne
 - Très supérieur à la moyenne
 - Exceptionnel

2. Comment évaluez-vous votre effort au travail durant les douze derniers mois par rapport à celui de vos collègues de travail?
 - Très inférieur à la moyenne
 - Inférieur à la moyenne
 - Comparable à la moyenne
 - Légèrement supérieur à la moyenne
 - Supérieur à la moyenne
 - Très supérieur à la moyenne
 - Exceptionnel

3. Comment évaluez-vous votre taux d'absentéisme durant les douze derniers mois par rapport à celui de vos collègues de travail?
 - Très inférieur à la moyenne
 - Inférieur à la moyenne
 - Comparable à la moyenne
 - Légèrement supérieur à la moyenne
 - Supérieur à la moyenne
 - Très supérieur à la moyenne
 - Exceptionnel

4. Comment évaluez-vous votre ponctualité au travail durant les douze derniers mois par rapport à celui de vos collègues de travail?
- Très inférieure à la moyenne
 - Inférieure à la moyenne
 - Comparable à la moyenne
 - Légèrement supérieure à la moyenne
 - Supérieure à la moyenne
 - Très supérieure à la moyenne
 - Exceptionnelle
5. Comment évaluez-vous votre temps supplémentaire travaillé durant les douze derniers mois par rapport à vos collègues de travail?
- Très inférieur à la moyenne
 - Inférieur à la moyenne
 - Comparable à la moyenne
 - Légèrement supérieur à la moyenne
 - Supérieur à la moyenne
 - Très supérieur à la moyenne
 - Exceptionnel

#5 : Changement organisationnel

Voici un certain nombre d'éléments en rapport avec le *changement organisationnel* (réduction des effectifs, restructuration, fusion, etc.). En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun de ces éléments :

1. Totalemment en désaccord
2. Assez en désaccord
3. Un peu en désaccord
4. Ni en désaccord, ni en accord
5. Un peu en accord
6. Assez en accord
7. Totalemment en accord

1. Nous sommes régulièrement informés des mesures envisagées par la direction 1 2 3 4 5 6 7
2. L'information est complète: raisons des changements, processus d'implantation, etc. 1 2 3 4 5 6 7
3. Le transfert des connaissances ou du savoir-faire de ceux qui quittent est effectué 1 2 3 4 5 6 7
4. L'information est communiquée lors de rencontres face à face avec les membres de la direction 1 2 3 4 5 6 7
5. Les personnes sont traitées de façon juste et équitable 1 2 3 4 5 6 7
6. Nous avons eu l'occasion de poser des questions lors de rencontres d'information avec les dirigeants 1 2 3 4 5 6 7
7. Les personnes affectées par les changements sont traitées avec respect 1 2 3 4 5 6 7

#6 : Niveau d'engagement organisationnel

Voici un certain nombre d'affirmations mesurant l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations :

1. Totalemment en désaccord
2. Assez en désaccord
3. Un peu en désaccord
4. Ni en désaccord, ni en accord
5. Un peu en accord
6. Assez en accord
7. Totalemment en accord

- | | |
|---|---------------|
| 1. Je serais très heureux (se) de terminer ma carrière dans mon organisation | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille » | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Je ne me sens pas « émotivement attaché (e) » à mon organisation | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Mon organisation a pour moi une signification très importante | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Ma vie serait trop chamboulée si je décidais quitter mon organisation maintenant | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Trop peu d'opportunités de trouver un emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon organisation | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. Si je ne m'étais pas autant investi (e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans organisation | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16. Je dois beaucoup à mon organisation | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17. Je me sentirais coupable de quitter mon organisation maintenant | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18. Cette organisation mérite ma loyauté | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent | 1 2 3 4 5 6 7 |

#7 : PROFIL DU REpondANT**1. Quel est votre âge?**

- Moins de 25 ans
- De 26 à 35 ans
- De 36 à 45 ans
- De 46 à 55 ans
- De 56 à 65 ans
- Plus de 65 ans

2. Quel est votre sexe?

- Féminin
- Masculin

3. Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ?

- Aucun diplôme
- Secondaire
- Collégial (DEC)
- Certificat universitaire
- Baccalauréat
- Maîtrise
- Doctorat

4. Travaillez-vous à temps plein?

- Oui
- Non

5. Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 2 ans | <input type="checkbox"/> De 3 à 5 ans | <input type="checkbox"/> De 6 à 10 ans |
| <input type="checkbox"/> De 11 à 20 ans | <input type="checkbox"/> De 21 à 30 ans | <input type="checkbox"/> Plus de 30 ans |

6. Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 1 an | <input type="checkbox"/> De 2 à 5 ans | <input type="checkbox"/> De 6 à 10 ans |
| <input type="checkbox"/> De 11 à 15 ans | <input type="checkbox"/> De 16 à 20 ans | <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans |

7. Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 1 an | <input type="checkbox"/> De 2 à 5 ans | <input type="checkbox"/> De 6 à 10 ans |
| <input type="checkbox"/> De 11 à 15 ans | <input type="checkbox"/> De 16 à 20 ans | <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans |

8. Cochez sur la grille ci-dessous la tranche qui correspond à votre revenu personnel actuel (brut)?

- Moins de 25,000\$
- De 25,000\$ à 34,999\$
- De \$35,000\$ à \$44,999\$
- De \$45,000\$ à \$54,999\$
- De \$55,000\$ à \$64,999\$
- De 65,000\$ à 74,999\$
- 75,000\$ et plus