

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR
© CYNTHIA RAYMACKERS 1951-

LA DIRECTION DES RELATIONS ENTRE LES CIBLES PROXIMALES ET
DISTALES D'ENGAGEMENT AFFECTIF EN MILIEU DE TRAVAIL

AOÛT 2012

Composition du jury

La direction des relations entre les cibles proximales et distales d'engagement affectif
en milieu de travail
Cynthia Raymackers

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Alexandre J.S. Morin, Ph. D., directeur de recherche
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)

François Courcy, Ph. D., examinateur interne
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de
Sherbrooke)

Christian Vandenberghe, Ph. D., examinateur externe
(Service de l'enseignement du management, HEC Montréal)

Sommaire

Le milieu du travail moderne est en transition de génération majeure couplée d'une pénurie de main-d'œuvre liée au vieillissement de la population. Cette nouvelle réalité, combinée à la mondialisation des marchés, pousse les organisations à demander un niveau de rendement toujours plus élevé de leurs employés. À cet égard, une piste d'action souvent invoquée concerne le développement de l'engagement affectif des employés envers l'organisation pour laquelle ils travaillent. Il existe également d'autres cibles plus proximales sociales ou personnelles, envers lesquelles ils peuvent aussi être engagés, telles que les collègues, le superviseur, les clients et l'emploi lui-même. Les études montrent des relations positives entre l'engagement envers les cibles proximales, sociales ou personnelles, et l'organisation, sans toutefois préciser la direction de ces relations. C'est donc pour optimiser les pratiques des gestionnaires souhaitant maximiser l'engagement de leurs employés que nous avons vérifié 1. la direction des relations entre l'engagement affectif envers les cibles proximales et la cible distale (c.-à-d. l'organisation) d'engagement, 2. si les relations observées varient en fonction de la nature sociale ou proximale des cibles proximales et 3. la direction des relations entre l'engagement affectif envers les cibles proximales sociales et personnelles. Un échantillon longitudinal de 820 participants issus de deux milieux différents et ayant complété la version courte du questionnaire multidimensionnel d'engagement affectif en milieu de travail de Madore (2004), une fois par année pendant 3 ans, a été utilisé. Les résultats des analyses factorielles confirmatoires et des analyses prédictives reposant sur un modèle autorégressif croisé montrent que la direction des relations va clairement de

l'engagement envers l'organisation vers l'engagement vers les cibles proximales, mais non l'inverse. De même, la direction entre les cibles proximales, va des cibles sociales vers les cibles personnelles (p.ex. les tâches), mais pas l'inverse. Ces résultats montrent donc qu'un gestionnaire désireux de maximiser l'engagement affectif des employés en milieu de travail aurait avantage à favoriser leur engagement envers l'organisation, en premier lieu, ainsi que la qualité sociale du milieu de travail des employés (afin de favoriser leur engagement envers diverses cibles sociales, dont le supérieur), plutôt que de tenter de maximiser leur engagement affectif envers leurs tâches précises (par exemple, par des pratiques d'enrichissement), n'ayant pas d'effet en cascade sur l'engagement affectif envers les autres cibles.

Mots-clés : Cibles d'engagement affectif en milieu de travail, cibles proximales, cibles distales, cibles sociales, cibles personnelles, interrelation, organisation, collègues, superviseur, emploi, clients

Table des matières

Sommaire	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures	viii
Remerciements.....	ix
La direction des relations entre les cibles proximales et distales d'engagement affectif en milieu de travail.....	1
L'interaction entre les cibles	10
Objectifs et hypothèses de recherche	18
Méthode.....	21
Échantillon et organisations participantes.....	22
Procédures de passation	26
Considérations éthiques	28
Instrument de mesure	29
Analyses	31
Cas extrêmes multivariés	32
Estimation des modèles statistiques.....	32
Analyses factorielles confirmatoires longitudinales	35
Analyses prédictives principales.....	39
Résultats.....	46
Analyses factorielles confirmatoires (AFC).....	47
AFC longitudinales	52

Analyses prédictives principales	58
<i>Focus group</i>	64
Discussion	70
La direction des relations entre la cible distale et les cibles proximales.....	73
La direction des relations entre les cibles proximales personnelles et sociales	78
Limites de l'étude.....	82
Pistes de recherche	85
Implications pratiques	87
Conclusion	90
Références.....	92
Appendice A : Certificats éthique (et renouvellement pour l'année 2011)	105
Appendice B : Formulaire de consentement	109
Appendice C : Outil de mesure	114

Liste des tableaux

Tableau 1 Caractéristiques sociodémographiques des participants en fonction du milieu de travail et pour l'ensemble de l'échantillon	25
Tableau 2 Résultats aux analyses factorielles confirmatoires pour chaque temps de mesure	49
Tableau 3 Paramètres standardisés du modèle d'analyse factorielle confirmatoire (M) à 6 facteurs pour les trois temps de mesure	51
Tableau 4 Résultats aux analyses factorielles confirmatoires longitudinales	54
Tableau 5 Paramètres standardisés du modèle d'analyse factorielle confirmatoire longitudinal	55
Tableau 6 Corrélations du modèle d'analyse factorielle confirmatoire longitudinal.....	56
Tableau 7 Résultats aux tests d'invariance longitudinaux	57
Tableau 8 Résultats d'adéquation aux données des analyses prédictives longitudinales principales	60
Tableau 9 Paramètres non standardisés (B) et standardisés (β) des prédictions du modèle final (P11)	62

Liste des figures

Figure 1. Représentation figurale des hypothèses.....	20
Figure 2. Modèles longitudinaux testés	42
Figure 3. Résumé des implications théoriques du modèle retenu	63

Remerciements

D'aussi loin que je me souviens, j'ai toujours été très curieuse, intéressée à découvrir et à aller vers les autres. L'idée de devenir psychologue est venue tout naturellement, cohérente avec ce qui me fait vibrer. Le chemin pour y arriver était long et plein de surprises de toutes sortes. La réalisation d'une thèse, étape finale de ce chemin, est un processus certes complexe, mais qui m'a permis de pousser à un autre niveau mon côté curieux et même de me découvrir un intérêt pour la recherche. Si j'arrive aujourd'hui au terme de ce projet, c'est en grande partie grâce au soutien de personnes que je veux prendre le temps de remercier du plus profond de mon cœur.

À Alex, mon directeur de thèse. Toi qui m'as guidé depuis ma toute première expérience professionnelle en psychologie organisationnelle, je te suis reconnaissante d'avoir cru en mon potentiel, de m'avoir tant poussé à me dépasser et de m'avoir écouté et soutenu quand j'en avais besoin. Merci d'avoir ainsi contribué à faire la psychologue et la personne que je suis devenue.

À mes chers amis, Mariane, Élise B., Élise D., Sophie, Michèle, Étienne, Babou, Genevieve G, Martin, Renaud, Maud, Geneviève F-B et Nancy, vous qui avez toujours été présents et confiants, vous êtes mes lumières.

À ma mère, étoile qui illumine le ciel.

À Francis. Pour ton soutien si précieux, ta compréhension, tes encouragements et surtout pour ton amour si généreux.

À Johanne et Julie, mes patronnes au CSSS-IUGS. Merci d'avoir toujours protégé le précieux temps dont j'avais besoin pour mener ce projet à terme, d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir prodigué aux bons moments de si judicieux conseils.

Aux gestionnaires et au personnel du CSSS-IUGS et du CRE ayant participé à la collecte de données. Votre ouverture et votre disponibilité ont été essentielles à la réalisation de ce projet.

À Mariane, Dominique, Michèle, Luce et Sophie pour votre générosité à partager vos expériences lors du focus group.

À mes collègues de la Direction de la coordination et des affaires académiques. Chacune et chacun, à votre façon, m'avez aidé dans ce projet. Merci Ginette de m'avoir guidé. Un merci spécial à Annédith et Lucie pour vos yeux de lynx qui voient tout.

À mes amis musiciens avec qui je partage les pratiques et la scène, Simon, Jean-Philippe, Philibert, Charles, Gabriel, Vincent et les autres. Merci de votre grande compréhension de mes contraintes de temps et de partager avec moi cette passion si ressourçante.

To Mr. Warren for keeping the drama low.

À Stéphanie, chère fée rousse.

*Moi, ce qui me touche le plus, c'est quand toute la force qui circule dans le sang va se
trouver réunie comme un bouquet de roses dans le cœur.*

Christian Bobin

La direction des relations entre les cibles proximales et distales d'engagement affectif en milieu de travail

Le marché du travail actuel est marqué par une transition de génération majeure couplée d'une pénurie de main-d'œuvre liée au vieillissement de la population (Audet, 2004). Cette nouvelle réalité, combinée aux multiples changements technologiques et des marchés caractérisés par la mondialisation de l'économie, pousse les organisations à demander un niveau de rendement toujours plus élevé de leurs employés (Meyer, 2009). Une piste d'action souvent invoquée pour contribuer à maximiser l'investissement au travail des employés concerne le développement de leur engagement affectif envers l'organisation. En effet, le niveau d'engagement des employés envers leur organisation représente un prédicteur connu de la performance au travail, de l'intention de demeurer à l'emploi de l'entreprise, des comportements de citoyenneté organisationnelle et de la santé psychologique (Becker, Klein & Meyer, 2009; Bentein, Vandenberg, Vandenberghe & Stinglhamber, 2005; Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004; Bishop & Scott, 2000; LePine, Erez, & Johnson, 2002; Maltin & Meyer, 2009; Mathieu & Zajac, 1990, Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Paillé, 2008, 2009; Podsakoff, MacKensie, Paine, & Bachrach, 2000). Cet engouement scientifique et pratique pour l'engagement organisationnel fut d'ailleurs mis en évidence par une recension récente des écrits qui a dénombré plusieurs modèles et plus de vingt-deux définitions de ce construit (Meyer et al. 2002). Une première définition de ce concept fut formulée par Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) qui décrivaient l'engagement

organisationnel comme la manière dont les individus définissent leurs relations avec l'organisation et la force de leur identification à celle-ci. Plus récemment, Meyer et Allen (1991) ont proposé de distinguer les trois bases de l'engagement organisationnel, globalement défini comme un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et qui influence sa décision de demeurer à l'emploi de celle-ci. Ces trois composantes sont l'engagement affectif, de continuité et normatif. L'engagement affectif réfère à l'identification et à l'attachement émotionnel de l'employé envers son organisation. La personne qui a un engagement affectif fort reste dans l'organisation parce qu'elle le désire. L'engagement de continuité réfère à la crainte d'un employé vis-à-vis des coûts reliés au fait de quitter l'organisation, coûts liés soit à un manque d'alternatives, soit à la taille des investissements antérieurs faits dans celle-ci. Un employé ayant un engagement de continuité fort reste donc dans l'organisation par manque de choix et par besoin. L'engagement normatif réfère enfin au sentiment d'obligation « moral » ou « normatif » de la personne quant à son organisation. L'employé ayant un engagement normatif fort reste donc dans l'organisation parce qu'il s'en sent obligé. Seul l'engagement affectif sera considéré dans le cadre de cette thèse, étant donné que cette forme est : (a) la plus étudiée; (b) la plus généralisable aux diverses cibles qui seront l'objet de cette thèse; (c) celle qui prédit le mieux divers indicateurs de performance organisationnelle (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al. 2002; Randall, Fedor, & Longenecker, 1990; Solinger, Van Olffen, & Roe., 2008).

Par ailleurs, le contexte actuel de mondialisation des marchés rend les frontières organisationnelles moins bien définies à mesure que celles-ci grandissent et s'internationalisent. Mettre en œuvre des stratégies pour susciter l'engagement des employés envers l'organisation elle-même est donc de plus en plus difficile. Or, il existe d'autres cibles envers lesquelles un employé peut aussi être engagé affectivement en milieu de travail telles que les collègues, le superviseur ou les clients (Becker et al., 2009). En effet, les organisations sont des systèmes complexes constitués de plusieurs éléments en interaction (Becker, 1992; March & Simon, 1958; Reichers, 1985) et envers lesquels les employés peuvent être engagés affectivement. Reichers (1985) note que chacune de ces cibles d'engagement ont leurs propres buts et valeurs, compatibles ou non entre eux avec ceux de l'organisation. L'engagement d'un employé ne peut donc être compris de façon complète que lorsque ces multiples cibles sont considérées (Ben Manour, Chiniara & Bentein, 2009).

Il est d'ailleurs connu depuis longtemps que les comportements individuels ont tendance à être davantage influencés par les facettes plus locales ou proximales de leur environnement (par exemple, les collègues) que par ses facettes plus globales ou distales (p.ex. l'organisation) (Lawler, 1992; Lewin, 1943; Mueller & Lawler, 1999). Il est intéressant de constater que, dans une révision récente de la définition initiale de l'engagement de Meyer et Allen (1991), Meyer et Herscovitch (2001, p. 301) l'ont redéfini comme « [...] a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets », reconnaissant ainsi explicitement l'existence de cibles

distinctes envers lesquelles un employé peut être engagé. Dans les écrits scientifiques à ce sujet, il est possible de répertorier plusieurs cibles génériques envers lesquelles un employé peut être engagé affectivement. Parmi celles-ci, les plus communément rapportées sont l'organisation, le superviseur, les collègues, les clients et l'emploi (p.ex. : Becker, 1992, 2009; Cohen, 2003; Madore, 2004; Morin, Madore, Morizot, Boudrias, & Tremblay, 2009; Randall & Cote, 1991; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002; Vandenberghe & Bentein, 2009; Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay, & Fils, 2007). En cohérence avec les définitions précédentes et cette perspective multifocale (Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986), l'engagement affectif en milieu de travail est donc défini comme étant **l'attachement psychologique de nature affective liant un employé à une cible (soit l'organisation, le superviseur, les collègues, les clients, l'emploi) et l'importance attribuée à cette cible dans sa vie quotidienne** (Morin et al. 2009; Turmel, 2008).

Avant de définir plus précisément l'engagement affectif envers les diverses cibles répertoriées, il convient de noter l'importance de différencier ces cibles selon leur caractère proximal (clients, collègues, superviseur, tâches) ou distal (organisation) (Cheng, Jiang, & Riley, 2003; Cohen, 1999; Hackett, Lapierre & Hausdorf, 2001; Hunt & Morgan, 1994; Lawler, 1992; Morin, Vandenberghe, Boudrias, Madore, Morizot, & Tremblay, 2011; Mueller & Lawler, 1999; Randall et Cote, 1991; Reichers, 1985). Parmi les cibles précitées, deux sont clairement proximales, soit les collègues et le superviseur, et une est clairement distale, soit l'organisation. La situation semble moins

claire en ce qui concerne les clients et l'emploi. En effet, Reichers (1985) proposait initialement que les clients représentent une cible distale avec laquelle une majorité d'employés n'a pas de contact direct. Par ailleurs, pour les employés travaillant directement auprès de la clientèle, comme c'est le cas pour l'échantillon utilisé dans le cadre de la présente étude, les clients représentent clairement une cible proximale. De même, l'emploi représente une cible proximale en ce qu'il réfère aux tâches accomplies quotidiennement et directement par les employés. Par ailleurs, cette cible diffère des autres cibles proximales qui sont davantage de nature sociale (Brooke, Russell, & Price, 1988; Buchanan, 1974; Mowday, Porter, & Steers, 1982). En effet, alors que les cibles proximales sociales semblent jouer un rôle important dans la satisfaction des besoins d'affiliation des employés, l'emploi lui-même semble davantage lié à leurs besoins d'accomplissement (Maslow, 1943, Rousseau & Aubé, 2010). Plus précisément, ces cinq cibles se définissent comme suit :

L'organisation. L'organisation est la cible distale d'engagement la plus souvent citée dans les écrits scientifiques (Hunt & Morgan, 1994; Meyer & Allen, 1997; Morin, Vandenberghe et al., 2011; Morrow, 1993; Porter et al., 1974; Reichers, 1985). L'engagement affectif envers l'organisation se définit comme **l'attachement émotif d'un employé envers son organisation et l'importance qu'il accorde à celle-ci dans sa vie quotidienne** (Madore, 2004; Morin et al., 2009).

Les collègues. Reichers (1985) considère que les collègues représentent une cible importante dans l'étude de l'engagement affectif en milieu de travail. L'engagement envers cette cible proximale et sociale a été défini de plusieurs manières différentes par les travaux antérieurs (p.ex. : Hunt & Morgan, 1994; Morin, Vandenberghe et al., 2011; Randall & Cote, 1991; Stinglhamber et al., 2002), référant parfois au groupe de travail plus formel auquel l'individu est associé, et parfois simplement à ses collègues. Les collègues semblent par ailleurs représenter une cible plus générique d'engagement puisque plusieurs employés ne travaillent pas dans un groupe défini, bien qu'ils aient tous des collègues. L'engagement affectif envers les collègues se définit donc comme **l'attachement émotif d'un employé envers les buts, les valeurs et les objectifs de ses collègues et l'importance qu'il accorde à ceux-ci dans sa vie quotidienne** (Madore, 2004; Morin et al., 2009).

Le superviseur. Le superviseur représente une autre cible proximale et sociale d'engagement ayant souvent été étudiée et considérée comme centrale au vécu de la majorité des employés (Becker & Billings 1993; Boshoff & Mels, 2000; Cheng et al., 2003; Morin, Vandenberghe et al., 2011; Stinglhamber et al., 2002). L'engagement affectif envers le superviseur se définit comme **l'attachement émotif d'un individu aux buts, aux valeurs et aux objectifs de son superviseur et l'importance qu'il accorde à cette cible dans sa vie quotidienne** (Madore, 2004; Morin et al., 2009).

Les clients. Même s'il apparaît évident que les clients représentent une cible proximale et sociale potentielle d'engagement affectif, très peu d'études ont pris en compte cette cible (Gregersen, 1993; Morin, Vandenberghe et al., 2011; Stinglhamber et al., 2002). Dans une recension des écrits récente, Becker (2009) ne répertorie que quatre articles dans lesquels cette cible d'engagement a été étudiée (Boyle, 1997; Siders, George, & Dharwadkar 2001; Stinglhamber et al., 2002; Vandenberghe et al., 2007). L'engagement affectif envers les clients se définit comme **l'importance accordée par un employé dans sa vie quotidienne à la satisfaction des clients de l'organisation** (Madore, 2004; Morin et al., 2009). Cette définition considère que même si certains employés n'ont pas nécessairement de contacts directs avec les clients, toute organisation a des clients envers qui les employés peuvent se sentir engagés. Étant donné qu'il est peu réaliste qu'un employé soit émotionnellement attaché à des clients avec lesquels il n'interagit pas, son engagement affectif est donc plutôt orienté vers la satisfaction de ceux-ci — ce qui revient au même dans le cas où il interagit directement avec eux (Morin et al., 2009), comme c'est le cas dans la présente étude.

L'emploi. Au-delà des cibles proximales de nature sociale répertoriées précédemment, les écrits scientifiques suggèrent aussi que l'employé puisse être engagé envers certaines cibles proximales de nature plus personnelle. Les deux plus communément étudiées parmi ces cibles sont les tâches et la profession (Cohen, 2003; Morin et al., 2009). Tout d'abord, l'engagement envers les tâches a été désigné comme *job involvement* ou *job commitment* par plusieurs auteurs anglophones (Kanungo, 1982;

Lodahl & Kejner, 1965; Morrow, 1993; Paullay, Alliger, & Stone-Romero, 1994). Si plusieurs définitions différentes ont été proposées pour décrire l'engagement affectif envers les tâches, la plupart d'entre elles convergent vers **un attachement émotif de l'employé aux tâches courantes inhérentes dans son emploi et l'importance qu'il accorde à cette cible dans sa vie quotidienne** (Madore, 2004; Morin et al., 2009). En ce qui concerne l'engagement affectif envers la profession (Aranya, Pollock, & Amernic, 1981; Blau, 1985; Boshoff & Mels, 2000; Parasuraman & Nachman, 1987) il réfère plutôt à **l'attachement émotif de l'employé à sa profession spécifique ou à sa vocation et l'importance qu'il accorde à cette cible dans sa vie quotidienne** (Madore, 2004; Morin et al., 2009).

Si ces deux cibles personnelles apparaissent logiquement distinctes, une étude récente (Morin et al. 2009) a révélé que l'engagement envers les tâches et l'engagement envers la profession ne pouvaient pas, dans les faits, être clairement distingués et formeraient plutôt un seul construit latent d'engagement envers l'emploi. L'engagement affectif envers l'emploi se définit ainsi comme **l'attachement émotif d'un employé à sa profession et aux tâches quotidiennes de son emploi et à l'importance qu'il accorde à cette cible dans sa vie quotidienne** (Morin et al. 2009). Bien que ce regroupement soit cohérent avec le concept d'*occupational commitment* défini par Meyer et al. (1993), Morin et al. (2009) notent que leur échantillon comportait principalement des employés non professionnels pour lesquels il existait une grande concordance entre les tâches effectuées en emploi et la « profession » (c.-à-d.

informaticiens, agents d'assurances, etc.). Ils proposent ainsi que le caractère distinct de ces cibles puisse être plus clairement identifiable auprès de groupes professionnels, de cols blancs, d'employés du milieu de la santé, ou d'employés du milieu de l'éducation pour lesquels il est plus fréquent d'être exposés à des tâches (p.ex. : de bureau) sans lien avec la profession. Ainsi, Aiken, Clarke, Sloane et Sochalski (2001), dans une étude réalisée auprès de plus de 40 000 infirmières, montrent que celles-ci passent une portion significative de leur temps de travail à effectuer des tâches (c.-à-d. ménagères, de bureau, etc.) sans lien apparent avec leur profession. Ainsi, le caractère distinct ou non de ces deux cibles reste à investiguer plus à fond auprès de nouveaux groupes professionnels.

L'interaction entre les cibles

Les cibles d'engagement sont, par ailleurs, interreliées. Effectivement, plusieurs études ont noté des corrélations élevées entre les cibles d'engagement (Cohen, 2003; Hunt & Morgan, 1994; Morrow, 1993; Witt, 1993). Par exemple, une méta-analyse effectuée par Becker (2009) rapporte une corrélation moyenne de .55 entre l'engagement affectif envers les collègues et l'engagement affectif envers l'organisation. De même, l'engagement envers l'emploi est corrélé à .37 en moyenne avec l'engagement envers les collègues. D'autres études indiquent également des relations positives entre l'engagement dirigé envers les cibles proximales, sociales ou personnelles, et envers l'organisation (Buchanan, 1974; Morin, Morizot, Boudrias, & Madore, 2011; Morris & Sherman, 1982). Or, très peu d'études ont, à ce jour, exploré la direction de ces relations

(Cohen, 2003; Meyer et al., 2002). Pour bien comprendre ces cibles et leur influence sur les comportements au travail, une connaissance des interrelations qu'elles ont entre elles et de leur agencement temporel est nécessaire (Becker et al., 2009; Mueller, Wallace & Price, 1992). Du moins, il est clair que cette connaissance aiderait les gestionnaires souhaitant optimiser l'engagement de leurs employés (Beck & Wilson, 2001; Cohen, 2003), en leur suggérant plus concrètement une cible d'engagement à favoriser pour ces effets en cascade sur l'engagement affectif des employés envers les autres cibles.

Ainsi, est-il préférable de favoriser l'engagement des employés envers l'organisation dans son ensemble, en assumant que cet engagement global se généralisera par la suite à ses composantes? En contrepartie, est-il plutôt préférable de favoriser l'engagement vis-à-vis des cibles proximales en assumant que cet engagement spécifique se généralisera par la suite à l'organisation globale? De même, qu'en est-il des diverses cibles proximales sociales et personnelles? Ont-elles toutes le même poids dans la prédiction de l'engagement envers l'organisation? Comment s'inter-influencent-elles? En d'autres termes, un gestionnaire a-t-il avantage à viser le développement d'un milieu de travail socialement agréable et de chercher à bien s'entendre avec ses employés, en espérant que l'engagement social proximal ainsi généré aura des retombées sur l'engagement affectif de l'employé envers son emploi et l'organisation? Ou encore, à l'inverse, est-il préférable de viser un enrichissement de l'emploi de manière à en susciter un plus grand engagement de la part de l'employé, qui en retour sera plus engagé envers les cibles sociales proximales et l'organisation?

Cette question de l'interrelation entre l'engagement dirigé envers diverses cibles, posée pour la première fois par Reichers (1985), qui mentionnait la possibilité de conflits entre ces cibles, a été depuis reprise par Morrow (1993), qui a clairement nommé l'importance de comprendre la relative indépendance ou dépendance de ces cibles. Depuis, si quelques études ont effectivement montré que le recours à une perspective multifocale de l'engagement affectif améliorerait la prédiction de comportements au travail compte tenu de la non-indépendance de ces cibles (Cohen, 2000; Hunt & Morgan, 1994; Morin, Morizot et al., 2011; Morin, Vandenberghe et al., 2011; Stinglhamber et al. 2002), la question de la direction des relations entre ces cibles demeure ouverte.

Plusieurs études et propositions théoriques (p.ex. : Hunt & Morgan, 1994; Lawler, 1992; Lewin, 1943; Morin, Vandenberghe et al., 2011; Mueller & Lawler, 1999; Vandenberg & Scarpello, 1994) suggèrent que l'engagement envers les cibles proximales exerce un impact sur l'engagement envers la cible distale. Ainsi, selon cette perspective dite « globale », l'engagement envers l'organisation serait en fait la somme de l'engagement envers les différentes cibles qui la composent (Hunt & Morgan, 1994). Se basant sur les travaux de Nadler et Tushman (1988), Hunt et Morgan (1994) considèrent que l'engagement envers les cibles proximales (superviseurs, collègues, clients et emploi) contribuent à l'engagement global envers l'organisation parce que ces cibles partagent jusqu'à un certain point les valeurs de l'organisation et, jusqu'à un

certain point, la composent sans s'y substituer. La logique sous-jacente à cette relation semble être que les cibles proximales forment des parties du tout qu'est l'organisation au sens large, bien que ce tout soit plus que la somme de ces parties.

Des points de vue similaires ont été adoptés par les tenants de l'approche de l'engagement cohérent (« cohesion approach to commitment » : p.ex. Wech, Mossholder, Steel & Bennett, 1998; Yoon, Baker & Ko, 1994). Ainsi, Yoon et al. (1994; voir aussi Morin, Vandenberghe et al., 2011) soutiennent que l'attachement interpersonnel au sein d'un groupe crée un effet additif qui mène à un attachement envers l'organisation. En ce sens, l'engagement envers le superviseur, les collègues et les clients devrait contribuer à l'engagement organisationnel. Par ailleurs, les échanges sociaux de l'employé avec les cibles proximales sociales d'engagement sont facilités (*versus* ceux avec les cibles proximales non sociales et la cible distale) car celui-ci peut plus facilement leur adresser des sentiments tels que l'obligation personnelle, la gratitude et la confiance (Blau, 1967). Similairement, la théorie des champs de force de Lewin (1943) propose que les entités sociales psychologiquement proches de l'individu vont exercer une plus grande influence sur celui-ci. L'application de ces perspectives à cette étude permet de supposer que les cibles proximales sociales d'engagement (superviseur, collègues et clients) contribuent positivement à modérer l'engagement global envers l'organisation (Morin, Vandenberghe et al., 2011), mais ne fournissent pas d'information claire quant à l'effet probable de l'engagement envers l'emploi.

La théorie des engagements emboîtés (« Choice process theory » : Lawler, 1992, p. 329; Vandenberghe, 2008) étend cette perspective à toutes les cibles proximales. Ainsi, cette perspective propose que les cibles proximales sont plus notables/perceptibles et ont un impact plus clair sur l'employé que les cibles distales. Les cibles proximales font, en effet, partie de l'environnement de travail immédiat de l'employé et ont un impact direct sur ses comportements au travail, influençant, entre autres, le sentiment de contrôle que l'employé peut ressentir au travail et son plaisir à travailler. En retour, ces deux sentiments sont susceptibles d'amener l'employé à ressentir un plus fort engagement affectif envers ces cibles (Mueller & Lawler, 1999). Cet engagement étant ainsi intimement relié au plaisir que l'employé éprouve au travail, celui-ci pourrait en venir à ressentir un engagement plus fort quant à son milieu de travail lui-même, soit l'organisation. En contrepartie, l'organisation ne peut être l'objet d'un tel lien personnel (Vandenberghe, 2008) de par sa nature moins tangible dans le vécu quotidien de l'employé (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996). En effet, alors que les cibles sociales comme le superviseur, les clients ou les collègues sont des personnes physiques avec lesquelles l'employé a des interactions fréquentes et que l'emploi lui-même comprend les tâches concrètes que l'employé effectue au quotidien, l'organisation a, quant à elle, un caractère plus abstrait (Becker et al., 1996).

Ainsi, ces diverses perspectives (voir aussi Brooke et al. 1988; Mowday et al., 1982) proposent que l'engagement d'un employé envers des cibles proximales contribue

positivement à générer un engagement global envers l'organisation, en plus de suggérer que ces relations soient plus prononcées dans le cas des cibles sociales.

Enfin, Randall et Cote (1991) soutiennent que l'engagement envers l'organisation est fonction de caractéristiques personnelles, reliées au rôle, mais surtout liées à des facteurs situationnels, donc relatifs au cadre du travail (Steers, 1977). Comme nous l'avons précédemment noté, l'engagement envers les cibles proximales sociales et l'emploi sont des facteurs situationnels qui ont une influence sur les sentiments ressentis par l'employé au travail. Ainsi, un employé ayant un haut niveau d'engagement envers son emploi y vivra des expériences positives, qu'il attribuera à l'organisation. Cette attribution favorise ainsi son engagement envers l'organisation. Ceci dit, Randall et Cote (1991) proposent que les relations entre l'engagement envers les cibles sociales proximales et l'engagement envers l'organisation soient indirectes et médiatisées par l'engagement envers l'emploi. En d'autres termes, un employé qui apprécie ces interactions sociales au travail en viendra à apprécier davantage son emploi, qu'il attribuera en retour à l'organisation. D'ailleurs, certains résultats appuient l'idée que l'engagement envers l'emploi influence l'engagement envers l'organisation (Cohen, 1999; Hackett et al., 2001; Freund & Carmeli, 2003) et que l'engagement envers les cibles proximales sociales influence indirectement l'engagement envers l'organisation à travers l'engagement envers l'emploi (Cohen, 1999). Ce modèle est ainsi particulièrement intéressant en ce qu'il ajoute aux propositions des modèles précédents que la relation entre les cibles proximales puisse aussi être directionnelle : l'engagement

envers les cibles proximales sociales générerait un plus grand niveau d'engagement envers l'emploi et c'est l'engagement envers l'emploi qui, en bout de ligne, génèrera un niveau plus élevé d'engagement envers l'organisation.

En contradiction apparente avec les modèles précédents, Morrow (1993) propose que ce soit plutôt l'engagement envers l'organisation qui influence l'engagement envers les cibles proximales, sociales ou personnelles. Ainsi, Morrow (1993) considère que les cibles exogènes, c'est-à-dire les cibles stables dans le temps, influencent les cibles endogènes, soit celles qui sont plus sujettes à être influencées par des variables situationnelles du travail et donc plus susceptibles de changer. Elle considère ainsi que l'engagement envers l'organisation est plus exogène – l'organisation étant une entité stable – et que l'engagement envers l'emploi ou les cibles plus sociales est plus endogène – parce que ces entités varient plus rapidement dans le temps. Cohen (1999, 2000) souligne que, si le modèle de Morrow (1993) met l'accent sur le positionnement et les différences conceptuelles des cibles, il n'explique pas comment, ni pourquoi l'engagement envers chaque cible affecterait ou non l'engagement envers les autres de cibles (Cohen, 1999).

Malheureusement, si plusieurs études confirment le caractère interrelié des cibles d'engagement (p.ex., Becker, 1992; Becker & Billings, 1997; Boyle, 1997; Cohen, 1999, 2000; Den Hartog & Belschak, 2007; Freund & Carmelli, 2003; Hackett, Lapierre, & Hausdorf, 2001; Hunt & Morgan, 1994; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002;

Vandenberghe & Bentein, 2009; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004; Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein & Delhaise, 2001) aucune n'a, à notre connaissance, systématiquement exploré la direction de ces associations en contrastant ces deux propositions (pour une recension, voir Cohen, 2003). Pour ce faire, un devis longitudinal, permettant clairement d'investiguer la direction temporelle des relations entre les cibles proximales (sociales ou personnelles) et distales d'engagement en prenant en considération leur ordonnancement temporel, aurait été nécessaire. Or, la totalité des études précédentes sur le sujet sont transversales. Parmi les rares études transversales ayant systématiquement contrasté ces diverses possibilités, Cohen (2000) a investigué la direction des relations entre l'engagement envers les collègues, envers l'emploi et envers l'organisation auprès de 283 infirmières en Israël. Ses résultats démontrent d'une part que l'engagement envers les collègues influence l'engagement envers l'emploi et l'engagement envers l'organisation et, d'autre part, que l'engagement envers l'emploi influence l'engagement envers l'organisation. Cohen (1999) a également investigué la direction des relations entre l'engagement envers l'emploi et envers l'organisation auprès de 238 infirmières de 2 hôpitaux canadiens. Les résultats obtenus démontrent également que l'engagement envers l'emploi influence l'engagement envers l'organisation. Ainsi, bien que la somme des évidences actuelles semble être en faveur de relations qui iraient d'un engagement envers les cibles proximales sociales, vers un engagement envers l'emploi puis vers un engagement envers l'organisation, le caractère transversal de ces résultats ne permet pas de les contraster à une hypothèse opposée. C'est l'objectif de la présente étude.

Objectifs et hypothèses de recherche

La présente étude vise à vérifier la direction des relations entre l'engagement organisationnel (cible distale), l'engagement envers l'emploi (cible proximale personnelle) et l'engagement envers les clients, les collègues et le superviseur (cibles proximales sociales). Deux séries de trois hypothèses alternatives seront donc contrastées. Ces hypothèses sont illustrées à la Figure 1.

- 1.1. L'engagement envers l'organisation mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers les cibles proximales (superviseur, collègues, clients, emploi) mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers ces cibles proximales au temps t considéré.
- 1.2. L'engagement envers les cibles proximales (superviseur, collègues, clients, emploi) mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers l'organisation mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers l'organisation au temps t considéré.
- 1.3. L'engagement envers l'organisation mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers les cibles proximales (superviseur, collègues, clients, emploi) mesuré au temps $t+1$, et l'engagement envers les cibles proximales mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers l'organisation mesuré au temps $t+1$, une fois que les niveaux de base d'engagement envers ces cibles au temps t sont considérés.

- 2.1. L'engagement envers la cible proximale personnelle (l'emploi) mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers les cibles proximales sociales (superviseur, collègues, clients) mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers ces cibles proximales sociales au temps t considéré.
- 2.2. L'engagement envers les cibles proximales sociales (superviseur, collègues, clients) mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers la cible proximale personnelle (l'emploi) mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers l'emploi au temps t considéré.
- 2.3. L'engagement envers la cible proximale personnelle (l'emploi) mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers les cibles proximales sociales (superviseur, collègues, clients) mesuré au temps $t+1$ et l'engagement envers les cibles proximales sociales mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers l'emploi mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers ces cibles au temps t considéré.

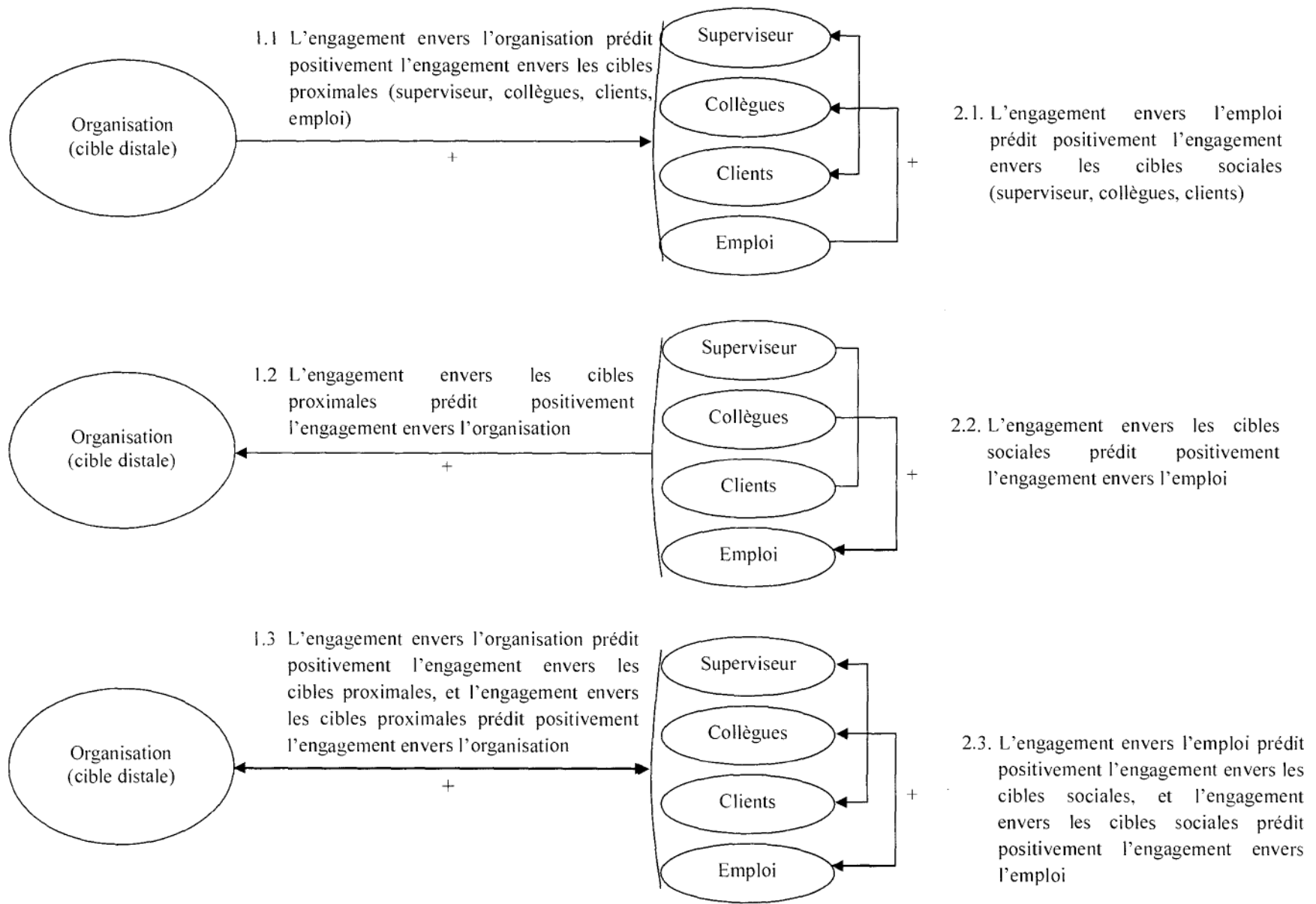


Figure 1. Représentation figurale des hypothèses

Méthode

Échantillon et organisations participantes

Les données longitudinales utilisées dans cette étude ont été amassées dans deux milieux publics œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux en Estrie, le Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS) et le Centre de réadaptation Estrie (CRE). Ce projet s'inscrit dans un programme plus vaste, subventionné par le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC, Morin-119242) et ayant reçu l'approbation des comités d'éthique des deux milieux (voir appendice A).

CSSS-IUGS. L'ensemble du personnel soignant des unités de soins de longue durée, soit les infirmiers (ères), infirmiers (ères) auxiliaires et préposé (es) aux bénéficiaires, actifs sur les listes officielles du Service des ressources humaines lors de chacun des temps de mesure ont été sollicités pour participer au projet. La cueillette de données s'est déroulée sur trois ans, de 2007 à 2009. La première collecte de données a eu lieu du 29 janvier au 15 mars 2007. Les deux temps de mesure suivants ont eu lieu au cours de la même période à un an d'intervalle, en 2008 et en 2009. L'échantillon potentiel pour la première année était de 654 participants. De ce nombre, 62 étaient non disponibles (congé de maladie, congé sans solde, etc.) lors de la collecte de données, amenant ainsi l'échantillon potentiel à 592. Au total, 273 participants ont complété le

questionnaire au premier temps de mesure, dont, 163 préposé(e)s aux bénéficiaires, 50 infirmiers (ères) auxiliaires et 60 infirmiers (ères). Le taux de participation, pour la première année, est donc de 46 % et peut être considéré comme étant satisfaisant. Lors de la deuxième année, 191 préposé(e)s aux bénéficiaires, 64 infirmiers (ères) auxiliaires, 63 infirmiers (ères) et 5 employés n'ayant pas indiqué leur titre d'emploi ont complété le questionnaire. L'échantillon total pour la deuxième année s'élève donc à 323 participants (sur un total potentiel de 700 pour cette année), pour une fois de plus un taux de participation de 46 %. Au troisième temps de mesure, 228 participants ont complété le questionnaire, sur un total potentiel de 715, pour un taux de participation de 32 %. De ce nombre, 127 étaient préposé(e)s aux bénéficiaires, 48 infirmiers (ères) auxiliaires et 53 étaient des infirmiers (ères). Des détails additionnels concernant les caractéristiques démographiques des participants sont présentés au Tableau 1.

CRE. La cueillette de données s'est déroulée entre 2008 et 2010 et visait l'ensemble du personnel actif sur les listes officielles du Service des ressources humaines du CRE. Le premier temps de mesure a eu lieu du 13 mai au 6 juin 2008. Les deux autres temps de mesure ont eu lieu au cours de la même période à un an d'intervalle, en 2009 et en 2010. L'échantillon potentiel de répondants pour le premier temps de mesure était de 273. De ce nombre, 42 personnes étaient absentes (congé de maladie, congé sans solde, etc.) lors de la période de passation des questionnaires, amenant ainsi l'échantillon potentiel à 232. Au total, 136 participants ont complété le questionnaire lors du premier temps de mesure, dont 98 employés offrant des services

directs à la clientèle, 21 offrant des services indirects à la clientèle, 14 membres du personnel-cadre et non syndiqués et 3 personnes n'ayant pas identifié leur titre d'emploi. Lorsque calculé sur la base des participants ayant reçu un questionnaire (232 employés), le taux de participation global est de 59 %. Ce taux est considéré comme satisfaisant. Lors de la seconde année, 163 personnes (sur 265) ont répondu au questionnaire, ce qui donne un taux de participation de 62 %. De ceux-ci, 116 étaient des employés offrant des services directs à la clientèle, 30 offraient des services indirects à la clientèle, 3 occupaient des fonctions de coordination, 11 étaient des cadres non syndiqués et 3 n'avaient pas indiqué leur titre d'emploi. Pour la troisième année, 195 employés (sur 261 potentiels), ont complété le questionnaire, ce qui correspond à un taux de participation de 75 %. Cet échantillon comporte 133 employés offrant des services directs à la clientèle, 39 employés offrant des services indirects à la clientèle, 5 employés ayant des fonctions de coordination, 14 cadres non syndiqués et 4 personnes n'ayant pas spécifié leur titre d'emploi. Des détails démographiques additionnels sont présentés au Tableau 1.

Tableau 1

Caractéristiques sociodémographiques des participants en fonction du milieu de travail et pour l'ensemble de l'échantillon

	CSSS-IUGS	CRE	Global
<i>Sexe</i>			
Homme	22 %	13 %	19 %
Femme	78 %	87 %	81 %
<i>Age</i>			
Moins de 30 ans	18 %	27 %	21 %
Entre 30 et 50 ans	49 %	56 %	51 %
Plus de 50 ans	33 %	17 %	27 %
<i>Type d'emploi</i>			
Temps plein	43 %	64 %	50 %
Temps partiel	57 %	36 %	50 %
<i>Ancienneté</i>			
Moins de 5 ans	36 %	45 %	39 %
Entre 5 et 20 ans	41 %	46 %	42 %
Plus de 20 ans	23 %	9 %	19 %
<i>Niveau d'étude</i>			
Secondaire ou moins	59 %	10 %	43 %
Collégial	26 %	20 %	24 %
Universitaire	15 %	70 %	33 %
<i>Situation familiale</i>			
Pas d'enfant	30 %	32 %	31 %
1 ou 2 enfants	50 %	50 %	50 %
3 enfants ou plus	20 %	18 %	19 %
<i>Revenus</i>			
Moins de 30 000 \$	27 %	5 %	20 %
Entre 30 000 \$ et 50 000 \$	36 %	24 %	32 %
Plus de 50 000 \$	37 %	71 %	48 %
<i>Situation maritale</i>			
Célibataire	22 %	22 %	22 %
Marié/conjoint de fait	59 %	72 %	63 %
Séparé/divorcé	18 %	6 %	14 %
Veuf/veuve	1 %	0 %	1 %

Au total, 409 participants ont complété le questionnaire lors du premier temps de mesure, 486 lors du second temps de mesure, et 423 au troisième temps de mesure. Les employés actifs sur les listes des établissements avaient tous la possibilité d'intégrer ou non l'étude lors de chacun des trois temps de mesure. Au total, 820 employés ont

complété au moins l'un des temps de mesure et forment l'échantillon longitudinal utilisé dans cette étude. Tous ces répondants seront utilisés dans les analyses longitudinales grâce à l'utilisation de méthodes d'imputation d'information complète (*Full Information Maximum Likelihood*; Enders, 2010; Graham, 2009).

Procédures de passation

CSSS-IUGS. D'abord, une entente de collaboration a été signée par deux représentants de l'établissement (le directeur des services et programmes de la direction concernée et le directeur des ressources humaines et informationnelles). Puis, tous les chefs des unités de soins de longue durée ont été rencontrés afin de les informer de l'étude, de son déroulement et de leur implication attendue dans ce projet. Chacune des unités de soins fut rencontrée deux fois par l'équipe de recherche, et ce, pour chacun des quarts de travail (jour/soir/nuit), totalisant ainsi six rencontres par unité de soins. Les chefs d'unité avaient la responsabilité d'informer et de dégager leur personnel au moment de ces rencontres. Au cours de celles-ci, les employés étaient tout d'abord informés de la nature et des objectifs du projet, de leur implication attendue, de leurs droits et des responsabilités des chercheurs. À la suite de ces explications, ceux désirant participer devaient signer un formulaire de consentement. Le formulaire de consentement était alors recueilli et une copie du questionnaire, accompagnée d'une enveloppe de retour, était alors remise aux participants. Les questionnaires complétés étaient par la suite retournés directement par courrier interne à un membre de l'équipe de recherche. Les employés absents lors de ces rencontres ont reçu les explications et le

matériel reliés à la recherche et l'enveloppe de retour par le biais du chef d'unité. La procédure de passation et les instruments de mesure utilisés ont été les mêmes à chacune des trois phases de la recherche.

CRE. Le projet de recherche a d'abord été présenté et soumis à l'approbation du comité de direction de l'établissement. C'est avec ce même comité que différentes décisions ont été prises, entre autres, quant au choix de procéder à la cueillette au printemps et de libérer le personnel pour une période de 30 minutes rémunérées afin de lui permettre de lire et de signer le formulaire de consentement et de remplir le questionnaire. Le projet a ensuite été explicité dans une rencontre de gestion, réunissant le personnel-cadre du CRE (chefs de programme et membres de la direction). L'information concernant le projet a, par la suite, été communiquée par un membre de l'équipe de recherche à l'ensemble du personnel au moyen de rencontres d'équipe, d'affiches, de messages vocaux et par l'entremise du journal interne. Une salle a été mise à la disposition du personnel pendant cinq demi-journées afin de lui permettre de lire et de signer le formulaire de consentement et de remplir le questionnaire sur place. Un membre de l'équipe de recherche était systématiquement présent sur les lieux durant ces périodes et veillait à donner de l'information et à recueillir les questionnaires complétés. Dans un deuxième temps, les personnes absentes lors de ces demi-journées (p.ex. : 145 personnes lors de la première année) ont reçu les explications et le questionnaire par courrier interne. Elles avaient ensuite 15 jours pour retourner le formulaire de consentement et le questionnaire par courrier interne. Chaque participant

ayant des questions supplémentaires pouvait joindre l'équipe de recherche par téléphone. Une fois de plus, la procédure et les instruments ont été les mêmes à chacune des trois phases de la recherche.

Considérations éthiques

Tout au long de cette étude, les règles d'éthique et les normes déontologiques applicables à ce type de projet de recherche (confidentialité, consentement libre et éclairé, etc.) ont été respectées. Lors des rencontres avec les employés, ceux-ci étaient informés du projet, des objectifs poursuivis, de l'implication attendue de leur part, de leurs droits et des responsabilités des chercheurs à leur égard. Ils étaient informés que la participation était volontaire et qu'ils pouvaient, sans préjudice, se retirer du projet à tout moment. Le nom et le numéro de téléphone du responsable de l'étude leur étaient également remis. Chacun avait aussi la possibilité de poser des questions additionnelles aux auxiliaires de recherche présents. Tous les participants ont signé un formulaire de consentement à la recherche (voir Appendice B). Afin d'assurer la confidentialité des participants et permettre le suivi longitudinal, les répondants devaient se constituer un code unique, impossible à déchiffrer, conforme à la procédure développée par Murtada (2000) mais amélioré pour cette étude à la suite des suggestions du comité d'éthique de la recherche du Centre de recherche sur le vieillissement (CDRV) de l'Université de Sherbrooke. Ce code était composé des trois premières lettres du prénom de la mère, des trois premières lettres du prénom du père, des trois dernières lettres du nom de famille de la mère et de la date du jour d'anniversaire du répondant. Cette méthode permettait de

maximiser la confidentialité des réponses individuelles tout en permettant leur suivi longitudinal requis dans le cadre de cette étude. Dans le cas des répondants retournant le questionnaire par courrier interne, ils étaient priés de placer le questionnaire dans une enveloppe anonyme cachetée. Le formulaire de consentement était envoyé séparément, dans une autre enveloppe. Le projet de recherche plus vaste dans lequel s'inscrit cette étude, de même que cette thèse, ont déjà reçu l'approbation des comités d'éthique de la recherche du CDRV du CSSS-IUGS et du Centre de recherche interdisciplinaire en réadaptation (CRIR). Les exemplaires des certificats éthiques, émis aux noms de Marie-Josée Turmel, Marie-Michèle Brodeur, Cynthia Raymackers, Émilie Bélanger et Alexandre J.S. Morin, et des formulaires de consentement sont présentés à l'Appendice A.

Instrument de mesure

Les cinq cibles d'engagement affectif considérées dans cette étude ont été mesurées avec la version courte du questionnaire multidimensionnel d'engagement affectif en milieu de travail de Madore (2004; Morin et al., 2009). Cette version comporte un total de 18 énoncés (voir Appendice C) et mesure l'engagement affectif des employés envers : l'organisation (3 énoncés, p.ex. : « Je suis fier de dire que je travaille pour le CSSS-IUGS »), le superviseur (3 énoncés, p.ex. : « J'aime les valeurs véhiculées par mon supérieur immédiat »), les collègues (3 énoncés, p.ex. : « Je suis heureux de pouvoir travailler avec mes collègues de travail sur mon unité »), les clients (3 énoncés, p.ex. : « Je me préoccupe vraiment de la satisfaction des clients de l'organisation où je

travaille ») et l'emploi (6 énoncés, incluant trois énoncés portant sur les tâches, p.ex. : « Je trouve stimulantes les tâches que j'effectue dans mon poste actuel » et 3 énoncés portant sur la profession, p.ex. : « Je suis fier (fière) de dire que j'exerce ma profession »). Ces 18 énoncés sont répondus sur une échelle de Likert de cinq points allant de « Entièrement en désaccord » (1) à « Entièrement d'accord » (5). La version longue de ce questionnaire (comportant 25 items) présente des indices de consistance interne (α de Cronbach) variant entre .83 à .91 (Morin et al., 2009). La version courte présente aussi d'excellentes qualités psychométriques et des indices de consistance interne satisfaisants (.77 à .92) selon des analyses réalisées sur un échantillon de 1534 employés d'un établissement universitaire québécois (Morin, Courcy, Madore, Loïselle & Desclos, 2006).

Analyses

Cas extrêmes multivariés

Avant d'entreprendre les différentes analyses, l'identification des données extrêmes multivariées fut effectuée à l'aide du coefficient D2 de Mahalanobis et de la distance de Cook à partir du logiciel SPSS 15.0. L'analyse de ces résultats a révélé que 18 participations présentaient un patron de réponse extrême multivariée, à l'un ou l'autre des temps de mesure; 5 au premier temps de mesure, 5 au deuxième temps et 8 au troisième temps de mesure. Les analyses ont par ailleurs révélé que huit de ces participants représentaient des sujets extrêmes multivariés au plan longitudinal. Toutes les analyses ont été effectuées avec et sans ces cas extrêmes. Étant donné que ces derniers n'affectaient en rien les résultats, ils ont été conservés dans les analyses.

Estimation des modèles statistiques

L'ensemble des modèles statistiques estimés dans cette étude l'ont été à l'aide du logiciel Mplus 6.1 (Muthén & Muthén, 2010) en utilisant l'estimateur Maximum Likelihood robuste à la non-normalité des données (MLR). Cette méthode prend en considération la non-normalité des échelles de Likert comportant au moins cinq points utilisées pour la mesure des construits considérés dans cette étude (p.ex. : Beauducel & Herzberg, 2006; Dolan, 1994; Finney & DiStefano, 2006; Lei, 2009; Lubke & Muthén, 2004). Pour prendre en considération le fait que certains employés n'ont répondu qu'à un ou deux temps de mesure, les modèles ont été estimés avec une méthode

d'information complète (*full Information MLR*). Cette procédure est reconnue comme efficace pour produire des estimés non-biaisés des paramètres, même en présence de niveaux très élevés de données manquantes (p.ex. 50%) et pour présenter une efficacité comparable aux méthodes plus complexes d'imputation multiples (p.ex. : Enders, 2001, 2010; Enders, & Bandalos, 2001; Graham, 2009; Larsen, 2011; Shin, Davidson, & Long, 2009).

Analyse factorielle confirmatoire (AFC)

L'analyse factorielle confirmatoire permet de tester l'adéquation du modèle théorique à l'étude (c.-à-d. opérationnalisation de la conception multifocale de l'engagement affectif), aux données observées, en comparant directement la matrice de covariance prédite par le modèle à la matrice de covariance observée. Au total, treize structures factorielles alternatives ont été comparées à chacun des temps de mesure. Le modèle *a priori* estimé est celui rapporté par Morin et al. (2009) et comporte cinq facteurs latents : l'engagement envers l'organisation; l'engagement envers les collègues; l'engagement envers le superviseur; l'engagement envers les clients et l'engagement envers l'emploi. Les autres modèles sont : i) un modèle à un facteur (combinant toutes les cibles d'engagement en un seul facteur); ii) un modèle à deux facteurs (combinant les cibles proximales, soit engagement envers les collègues, envers le superviseur, envers les clients et envers l'emploi, en un seul facteur); iii) un modèle à trois facteurs (combinant les cibles sociales, soit engagement envers les clients, envers le superviseur et envers les collègues en un seul facteur); iv) un deuxième modèle à trois

facteurs (combinant l'engagement envers les clients et envers les collègues en un seul facteur et combinant l'engagement envers le superviseur et envers l'organisation en tant que cibles plus « hiérarchiques », ou représentant le patronat, en un autre facteur); v) un modèle à quatre facteurs (combinant l'engagement envers les clients et envers les collègues en un seul facteur); vi) un deuxième modèle à quatre facteurs (combinant l'engagement envers le superviseur et envers l'organisation en un seul facteur); vii) un troisième modèle à quatre facteurs (combinant les cibles sociales en un seul facteur et divisant l'engagement envers l'emploi en deux facteurs distincts reflétant l'engagement envers les tâches et envers la profession); viii) un quatrième modèle à quatre facteurs (combinant l'engagement envers les clients et envers les collègues en un seul facteur, combinant l'engagement envers le superviseur et envers l'organisation en un seul facteur, et divisant l'engagement envers l'emploi en deux facteurs reflétant l'engagement envers les tâches et envers la profession); ix) un deuxième modèle à cinq facteurs (combinant l'engagement envers les clients et envers les collègues en un seul facteur, et divisant l'engagement envers l'emploi en deux facteurs reflétant l'engagement envers les tâches et envers la profession); x) un troisième modèle à cinq facteurs (combinant l'engagement envers le superviseur et envers l'organisation en un seul facteur, et divisant l'engagement envers l'emploi en deux facteurs reflétant l'engagement envers les tâches et envers la profession); xi) un quatrième modèle à cinq facteurs (combinant l'engagement envers les clients et envers les tâches en un seul facteur pour refléter le fait que pour ces employés les tâches sont représentées par le service à la clientèle); et un modèle *a priori* alternatif en six facteurs dans lequel

l'engagement envers l'emploi est divisé en deux facteurs reflétant l'engagement envers les tâches et envers la profession.

Analyses factorielles confirmatoires longitudinales

Des AFC additionnelles ont ensuite été effectuées afin de vérifier l'adéquation aux données du modèle de mesure longitudinal. Les mêmes treize modèles alternatifs ont été contrastés dans le cadre de ces modèles incluant simultanément les trois temps de mesure. Bien que l'inclusion *a posteriori* de corrélations entre les résidus associés aux items d'un modèle confirmatoire afin d'en augmenter l'adéquation aux données soit généralement déconseillé (p.ex. : Bollen, 1989; Kline, 2011), leur inclusion *a priori* afin de relier les items équivalents utilisés à différents moments de mesure est nécessaire dans le cas de modèles longitudinaux (voir Jöreskog, 1979; Marsh, 2007; Marsh & Hau, 1996). Cette inclusion reflète le fait que la part unique (ou résiduelle) associée à chacun des items n'inclut pas que de l'erreur aléatoire et que cette partie résiduelle non aléatoire (c.-à-d. erreur systématique) associée à chaque item relève en partie d'influences similaires à tous les temps de mesure. Ainsi, il a été démontré que leur non-inclusion tend à être associée à des biais d'estimation (gonflement) des corrélations test-retest entre les mêmes variables latentes aux différents moments de mesure (Jöreskog, 1979; Marsh, 2007; Marsh & Hau, 1996). Les treize modèles contrastés ont donc été estimés avec et sans ces corrélations résiduelles *a priori* afin d'évaluer leur apport au modèle.

Ces analyses ont aussi permis de vérifier l'invariance longitudinale des modèles de mesure, c'est-à-dire d'évaluer si les construits à l'étude demeurent équivalents et comparables aux divers temps de mesure (Brown, 2006; Meredith, 1993; Millsap, 2011; Vandenberg & Lance, 2000). Concrètement, ces tests d'invariance permettent de s'assurer que les changements observés à travers le temps sur une variable donnée sont dus à de réels changements et non à de l'erreur de mesure ou à une modification de la signification du construit mesuré. Afin d'estimer l'invariance longitudinale, la séquence d'analyse utilisée s'est inspirée des travaux de (Meredith, 1993; Meredith & Teresi, 2006; Millsap, 2011). Cette séquence comprend l'estimation de sept modèles d'invariance. Cette séquence vise à tester, dans l'ordre, les modèles d'invariance suivant : i) invariance configurale; ii) invariance faible (invariance des indices de saturation factorielle, ou *loadings*); iii) invariance forte (invariance des *loadings* et des intercepts); iv) invariance stricte (invariance des *loadings*, des intercepts et des résidus); v) invariance des résidus corrélés à travers le temps (invariance des *loadings*, des intercepts, des résidus et de leurs corrélations); vi) invariance de la matrice de variance/covariance (invariance des *loadings*, des intercepts, des résidus, de leurs corrélations et des variances/covariances des facteurs); et vii) invariance des moyennes latentes (invariance des *loadings*, des intercepts, des résidus, de leurs corrélations, des variances/covariances et des moyennes latentes).

Invariance configurale. Cette étape consiste à vérifier si le modèle factoriel proposé initialement est équivalent aux trois temps de mesure, avant d'y ajouter les

contraintes d'équivalence. Afin de conclure à l'invariance configurale, ce modèle doit présenter un niveau satisfaisant d'adéquation aux données (Vandenberg & Lance, 2000; Millsap, 2011). Dans le cas contraire, les tests d'invariances s'arrêtent à cette étape et le modèle est jugé insatisfaisant. L'identification de ce modèle est atteinte par la méthode de standardisation latente. Ainsi, les variances et les moyennes des facteurs sont respectivement fixées à 1 et à 0 et les saturations (*loadings*), intercepts, résidus, résidus corrélés et covariances sont librement estimés.

Invariance faible. Pour s'assurer que les facteurs latents possèdent la même signification à travers le temps, les *loadings*, représentant la force d'association entre un facteur et les items qui le définissent, doivent demeurer équivalents aux divers moments de mesure. Ainsi, cette étape consiste à ajouter au modèle précédent, une contrainte d'équivalence au niveau des *loadings* aux trois temps de mesure. En estimant librement les *loadings*, les variances factorielles des deuxième et troisième temps de mesure peuvent alors être librement estimées (alors que celles du premier temps de mesure demeurent fixées à 1). L'invariance faible est une condition préalable aux tests d'invariance subséquents et aux analyses principales.

Invariance forte. Ce modèle d'invariance permet de vérifier si les individus ayant le même score sur une variable latente répondent aux items de la même manière. En d'autres mots, l'invariance forte vérifie si les différences de moyennes au niveau des items sont expliquées par les différences de moyennes au niveau des variables latentes.

Cette hypothèse est testée en ajoutant des contraintes d'égalité sur l'ensemble des intercepts à tous les temps de mesure. En estimant librement les intercepts, les moyennes factorielles des deuxième et troisième temps de mesure peuvent alors être librement estimées (alors que celles du premier temps de mesure demeurent fixées à 0). Les moyennes des deuxième et troisième temps de mesure sont alors estimées comme la différence entre celles-ci et la moyenne du premier temps de mesure. L'invariance forte est une condition préalable aux comparaisons des moyennes latentes aux divers temps de mesure (Millsap, 2011; Vanderberg & Lance, 2000).

Invariance stricte. Cette forme d'invariance évalue si les résidus associés aux items (leur part unique, non liée aux facteurs, incluant l'erreur de mesure) sont équivalents ou si la précision de la mesure change dans le temps. Pour la tester, il suffit d'ajouter des contraintes d'égalité sur les résidus des items aux divers temps de mesure. L'invariance stricte n'est pas un préalable aux comparaisons de moyennes basées sur des variables latentes mais est essentielle à la comparaison de moyennes observées (Millsap, 2011; Vanderberg & Lance, 2000).

Invariance des résidus corrélés. Pour estimer avec plus de précision l'équilibre dans le temps du système de variables latentes considéré dans cette étude et aussi afin de limiter au maximum le nombre de paramètres librement estimés dans les modèles subséquents, nous avons ajouté une étape visant à vérifier si les corrélations résiduelles

entre les mêmes items mesurés aux différents temps de mesure étaient invariantes dans le temps (voir Marsh et al., 2010).

Invariance des variances/covariances. Cette étape ne représente pas un préalable aux analyses subséquentes. En effet, ce modèle permet plutôt d'évaluer si la matrice de variance/covariance latente est équivalente aux différents temps de mesure. Il s'agit d'ajouter des contraintes d'équivalence sur la covariance des facteurs et de fixer leurs variances à 1 à tous les temps de mesure (Millsap, 2011; Vandenberg & Lance, 2000). À ce stade-ci, la non-invariance des variances covariances indiquerait simplement que la variabilité des variables estimées ou leur force d'association change dans le temps.

Invariance des moyennes latentes. Finalement, la moyenne des facteurs latents est ensuite contrainte à équivalence aux trois temps de mesure (c'est-à-dire, fixée à zéro). À cette étape, le rejet d'une hypothèse d'invariance indique la présence de différences significatives de moyennes latentes entre les temps de mesure.

Analyses prédictives principales

Pour vérifier les six hypothèses à l'étude, des analyses de prédiction longitudinales ont été effectuées en testant une série de modèles. La séquence d'analyse utilisée est inspirée des procédures proposées par MacKinnon (2008), Selig et Preacher (2009), Marsh et Grayson (1994) et Morin, Maïano, Marsh, Janosz et Nagengast (2011).

Ces modèles seront estimés sur la base du modèle d'invariance retenu à l'étape précédente (faible, fort ou strict, avec ou sans l'invariance des résidus corrélés). Par ailleurs, afin de pouvoir tester l'invariance des relations prédictives entre les temps de mesure, les variances factorielles seront librement estimées à tous les temps de mesure par le recours à la méthode de l'indicateur de référence (le *loading* d'un indicateur de référence stable dans le temps est fixé à 1, permettant ainsi l'identification des variances latentes). Cette modification est importante puisque les contraintes d'égalité des relations prédictives concernent les paramètres non standardisés, dont la taille dépend directement des variances factorielles. Il est donc important de pouvoir librement estimer toutes ces variances factorielles. De surcroît, les corrélations transversales (c.-à-d. pour un même moment de mesure) entre les différentes variables latentes seront librement estimées.

Par exemple, afin de vérifier l'hypothèse 1.1 de cette étude, l'engagement envers l'organisation mesuré au premier moment de mesure sera considéré comme la variable latente indépendante, les engagements envers les cibles proximales mesurés lors du second temps de mesure seront considérés comme des variables dépendantes latentes. De même, l'engagement envers l'organisation mesuré au deuxième moment de mesure sera également considéré comme variable latente indépendante et les engagements envers les cibles proximales mesurés lors du troisième temps de mesure seront aussi considérés comme variables dépendantes latentes. Puis, l'invariance de ces relations de

prédictions (entre les premier et second temps de mesure et entre les second et troisième temps de mesure) sera aussi vérifiée.

La Figure 2 présente le modèle complet qui sera testé. Plus précisément, un modèle autorégressif longitudinal par variable (c.-à-d. dans lequel chaque variable se prédit elle-même dans le temps, représenté par les flèches pleines dans la Figure 2) a d'abord été estimé à titre de modèle de référence à partir duquel ont été comparés les modèles subséquents. Un modèle complètement saturé (c.-à-d. dans lequel toutes les relations possibles sont estimées), correspondant au modèle AFC final a aussi été estimé à titre comparatif. Ensuite, des modèles estimant les prédictions croisées entre les différents construits ont été estimés (c.-à-d. flèches pointillées). Dans un premier temps, les liens prédictifs par lesquels l'engagement envers la cible distale (organisation) prédit l'engagement envers les cibles proximales ont été estimés (hypothèse 1.1). Ensuite, les liens inverses (c.-à-d. les cibles proximales prédisant la cible distale) ont été ajoutés au modèle (hypothèse 1.2). Puis, les liens allant des cibles proximales personnelles (emploi, ou tâches et profession) vers les cibles proximales sociales ont été ajoutés (hypothèse 2.1). Finalement, les liens inverses (c.-à-d. les cibles proximales sociales prédisant les cibles proximales personnelles) ont été ajoutés (hypothèse 2.2).

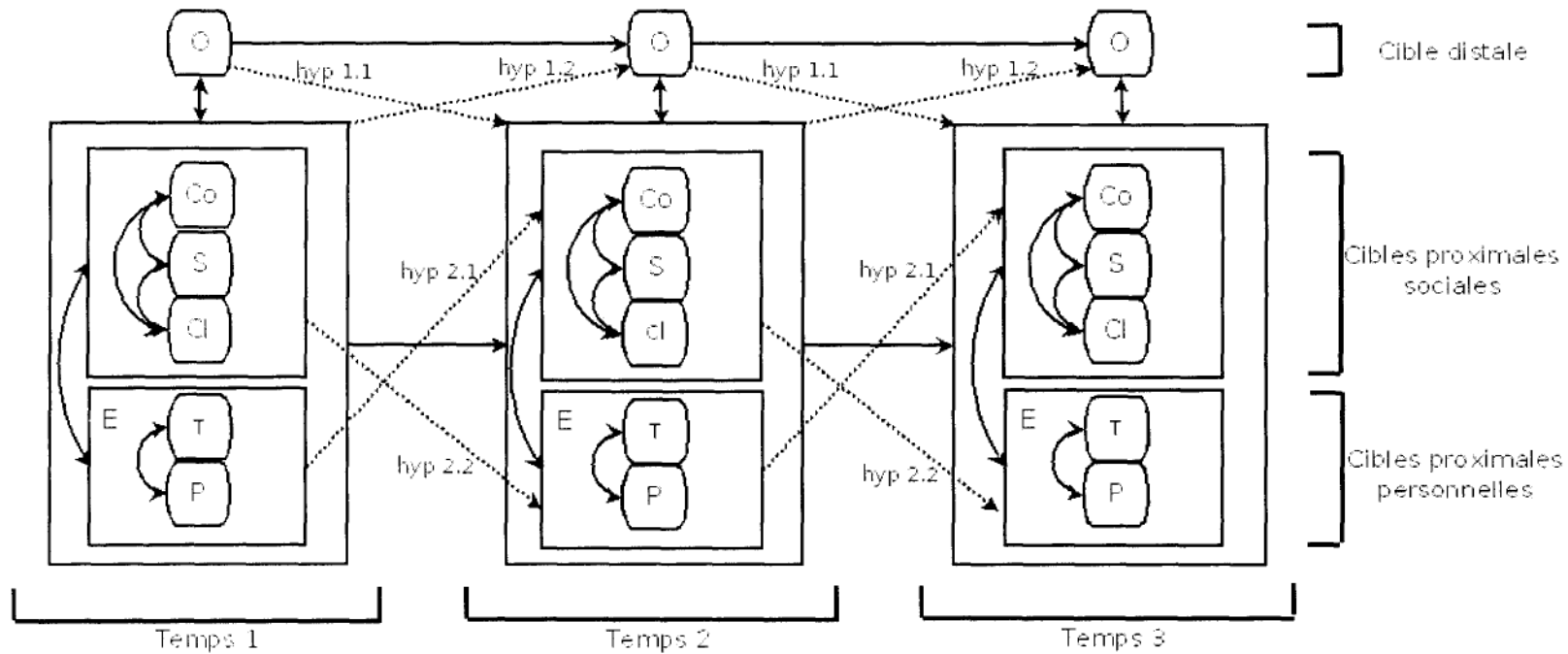


Figure 2. Modèles longitudinaux testés

Note. Pour des raisons de simplicité, seules les variables latentes sont présentées dans cette figure. Engagement envers O : organisation; Co : collègues; S : superviseur; Cl : clients; E : emploi; T : tâches; P : profession. Les flèches bidirectionnelles représentent les corrélations entre les cibles à chaque temps de mesure (toutes les cibles sont interreliées à un même temps); les flèches pleines représentent les liens autorégressifs par lesquels chaque variable se prédit elle-même dans le temps; les flèches pointillées représentent les hypothèses alternatives concernant la directionnalité des associations entre les cibles proximales et distale, et entre les cibles proximales sociales et personnelles.

Tests d'adéquation (*fit*) des modèles AFC. Avant de pouvoir interpréter les résultats spécifiques de l'AFC, certains indicateurs permettent d'évaluer la qualité de l'ajustement des divers modèles aux données, soit le test du chi carré (χ^2), le *Comparative Fit Index* (CFI), le *Tucker Lewis Index* (TLI), le *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) et son intervalle de confiance à 90 % (Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002; Hu & Bentler, 1999; Vandenberg & Lance, 2000). Tout d'abord, le test du chi carré (χ^2) nous permet de tester l'hypothèse nulle (H_0) selon laquelle le modèle théorique proposé est adéquat. Compte tenu de la sensibilité exacerbée de ce test à des déviations mineures de normalité, à des erreurs mineures de spécifications et à la taille d'échantillon (c.-à-d. plus l'échantillon est grand, plus il y a un risque de rejeter une hypothèse nulle adéquate), les indices alternatifs ont été privilégiés (Byrne, 2005; Hu & Bentler, 1999; Vandenberg & Lance, 2000). Quant à eux, les CFI et TLI permettent de comparer les modèles estimés à un modèle nul (c.-à-d. dans lequel toutes les variables observées seraient non corrélées). Finalement les RMSEA et TLI prennent tous deux en considération la complexité ou parcimonie du modèle. Des valeurs inférieures à .08 pour le RMSEA et plus grandes que .90 pour le CFI et le TLI indiquent que les modèles estimés correspondent bien aux données observées. Toutefois, des valeurs inférieures à 0.06 pour le RMSEA et supérieures à .95 pour le CFI et le TLI sont préférables (Byrne, 2005; Hu & Bentler, 1999; MacCallum, Brown & Sugawara, 1996; Vandenberg & Lance, 2000).

Des tests de différences du chi carré ($\Delta\chi^2$) entre deux modèles subséquents ont été analysés dans le cadre de comparaisons de modèles (notamment dans le cadre des tests d'invariance; Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002; Vandenberg & Lance, 2000). En utilisant l'estimateur MLR, il est nécessaire de prendre en considération le facteur de correction associé au chi carré dans le calcul des tests de différence du chi carré. Ces tests sont calculés comme moins deux fois la différence entre les valeurs *loglikelihoods* associés aux deux modèles comparés et interprétés comme des chi carrés avec autant de degrés de liberté que la différence dans le nombre de paramètres libres entre les deux modèles comparés. Cette différence de *loglikelihoods* est ensuite divisée par un facteur de correction composite, FCC, selon la formule suivante : (i) $FCC = (p_0 * c_0 - p_1 * c_1) / (p_0 - p_1)$; (ii) p_0 et p_1 représentent le nombre de paramètres libres dans les modèles comparés et (iii) c_0 et c_1 sont les facteurs de correction associés aux modèles comparés (Muthén & Muthén, 2010; Satorra & Bentler, 1999). Toutefois, afin de tenir compte du nombre de comparaisons effectuées, le seuil de signification a été fixé *a priori* à 0,01 (Bollen, 1989; Morin et al., 2009; Rensvold & Cheung, 1998). De plus, comme les tests de différence du chi carré sont réputés sensibles à la taille de l'échantillon et à des erreurs mineures de spécifications, il est recommandé d'utiliser des indices additionnels afin de compléter ces tests de différences (Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002; Vandenberg & Lance, 2000). Des tests de différences de CFI, TLI et du RMSEA ont donc également été analysés. Ainsi, un test de différence du chi carré non significatif, une diminution de 0,01 ou moins de l'indice de CFI et du TLI et une augmentation de 0,015 ou moins du RMSEA entre deux modèles de la séquence d'analyse indiquent que

l'hypothèse d'invariance ne devrait pas être rejetée ou que les modèles peuvent être considérés comme équivalents.

Résultats

Analyses factorielles confirmatoires (AFC)

Les indices d'ajustement des différents modèles AFC estimés séparément pour chacun des temps de mesure sont rapportés au Tableau 2. Les résultats montrent que le modèle *a priori* à 6 facteurs, incluant une division de l'engagement envers l'emploi en engagement envers les tâches et envers la profession, est celui présentant la meilleure adéquation aux données aux trois temps de mesure et globalement. D'ailleurs, l'ajustement de ce modèle aux données est clairement supérieur à celui de l'autre modèle *a priori* en 5 facteurs de l'étude de Morin et al. (2009). Ce modèle en 6 facteurs est aussi le seul qui présente systématiquement des indices d'adéquations satisfaisants à tous les temps de mesure (CFI > .90; TLI > .90, RMSEA < .06). Sur cette base, le modèle à 6 facteurs a donc été retenu. Comme le démontrent les résultats standardisés de ce modèle rapportés au Tableau 3, les saturations factorielles (ou *loadings*) sont toutes significatives et substantielles, et les résidus sont aussi tous de taille raisonnable. La consistance interne des facteurs latents a été estimée sur la base des paramètres standardisés par le coefficient omega de McDonald's (1970) ω : $(\sum|\lambda_i|)^2 / ((\sum|\lambda_i|)^2 + \sum\delta_{ii})$, où λ_i est la saturation factorielle des items et δ_{ii} , leurs résidus. Ces résultats, aussi rapportés au Tableau 3, révèlent des niveaux de consistance interne satisfaisants pour l'ensemble des facteurs aux trois temps de mesure. Les corrélations observées entre les facteurs latents pour les trois temps de mesure, rapportées au

Tableau 3, confirment leur association, comme on pouvait s'y attendre, ainsi que leur indépendance. Parmi les corrélations les plus fortes, on remarque celle entre l'engagement envers les tâches, la profession et l'organisation. À l'inverse, l'engagement envers les clients et l'engagement envers le superviseur sont corrélés, mais moins fortement que les autres facteurs.

Tableau 2

Résultats aux analyses factorielles confirmatoires pour chaque temps de mesure

Modèles	χ^2	dl	RMSEA (90 % CI)	CFI	TLI	PL	LL	FC
Temps 1								
A. 1 facteur (fusion de O, S, Co, Cl, E)	1043,399*	135	0,128 (0,121-0,136)	0,609	0,557	54	-8292,750	1,644
B. 2 facteurs (fusion cibles proximales : Co, S, Cl, E)	969,044*	134	0,123 (0,116-0,131)	0,641	0,590	55	-8233,973	1,673
C. 3 facteurs (fusion cibles sociales : Cl, S, Co)	834,608*	132	0,114 (0,107-0,122)	0,698	0,650	57	-8113,551	1,813
D. 3 facteurs (fusion de Cl et Co & fusion de S et O)	722,765*	132	0,105 (0,097-0,112)	0,846	0,705	57	-8038,434	1,819
E. 4 facteurs (fusion de Cl et Co)	446,330*	129	0,078 (0,070-0,085)	0,863	0,838	60	-7863,668	1,715
F. 4 facteurs (fusion de S et O)	575,837*	129	0,092 (0,084-0,100)	0,808	0,772	60	-7927,935	1,893
G. 4 facteurs (fusion de Cl, S, Co; division de T et P)	784,350*	129	0,111 (0,104-0,119)	0,718	0,666	60	-8077,346	1,804
H. 4 facteurs (fusion Cl et Co & S et O; division de T et P)	669,415*	129	0,101 (0,094-0,109)	0,767	0,724	60	-8000,209	1,813
I. 5 facteurs (modèle <i>a priori</i>)	290,689*	125	0,057 (0,048-0,055)	0,929	0,913	64	-7750,688	1,788
J. 5 facteurs (fusion de Cl et Co; division de T et P)	393,670*	125	0,072 (0,064-0,081)	0,884	0,858	64	-7825,720	1,713
K. 5 facteurs (fusion de S et O; division de T et P)	519,862*	125	0,088 (0,080-0,096)	0,830	0,792	64	-7887,130	1,892
L. 5 facteurs (fusion Cl et T)	316,672*	125	0,061 (0,053-0,070)	0,918	0,899	64	-7774,823	1,700
M. 6 facteurs (division de E en T et P)	230,689*	120	0,047 (0,038-0,057)	0,953	0,940	69	-7709,115	1,781
Temps 2								
A. 1 facteur (fusion de O, S, Co, Cl, E)	1390,608*	135	0,138 (0,132-0,145)	0,607	0,555	54	-10058,064	1,727
B. 2 facteurs (fusion cibles proximales : Co, S, Cl, E)	1335,982*	134	0,136 (0,129-0,143)	0,624	0,571	55	-10014,278	1,740
C. 3 facteurs (fusion cibles sociales : Cl, S, Co)	1188,742*	132	0,128 (0,122-0,135)	0,670	0,617	57	-9864,228	1,912
D. 3 facteurs (fusion de Cl et Co & fusion de S et O)	996,386*	132	0,116 (0,109-0,123)	0,730	0,687	57	-9762,288	1,796
E. 4 facteurs (fusion de Cl et Co)	693,001*	129	0,095 (0,088-0,102)	0,824	0,791	60	-9553,420	1,782
F. 4 facteurs (fusion de S et O)	715,615*	129	0,097 (0,090-0,104)	0,817	0,782	60	-9575,994	1,739
G. 4 facteurs (fusion de Cl, S, Co; division de T et P)	1056,659*	129	0,122 (0,115-0,128)	0,710	0,656	60	-9784,291	1,853
H. 4 facteurs (fusion Cl et Co & S et O; division de T et P)	871,717*	129	0,109 (0,102-0,116)	0,768	0,725	60	-9680,113	1,759
I. 5 facteurs (modèle <i>a priori</i>)	410,143*	125	0,069 (0,061-0,076)	0,911	0,891	64	-9361,709	1,742
J. 5 facteurs (fusion de Cl et Co; division de T et P)	572,127*	125	0,086 (0,079-0,093)	0,860	0,829	64	-9472,447	1,745
K. 5 facteurs (fusion de S et O; division de T et P)	591,998*	125	0,088 (0,081-0,095)	0,854	0,821	64	-9491,409	1,710
L. 5 facteurs (fusion Cl et T)	460,364*	125	0,074 (0,067-0,082)	0,895	0,872	64	-9397,762	1,729
M. 6 facteurs (division de E en T et P)	286,158*	120	0,053 (0,045-0,061)	0,948	0,934	69	-9277,009	1,711

Tableau 2

Résultats aux analyses factorielles confirmatoires pour chaque temps de mesure (suite)

Modèles	χ^2	dl	RMSEA (90 % CI)	CFI	TLI	PL	LL	FC
Temps 3								
A. 1 facteur (fusion de O, S, Co, Cl, E)	1274,056*	135	0,141 (0,134-0,148)	0,576	0,520	54	-8504,522	1,702
B. 2 facteurs (fusion cibles proximales : Co, S, Cl, E)	1208,151*	134	0,138 (0,131-0,145)	0,600	0,544	55	-8451,497	1,724
C. 3 facteurs (fusion cibles sociales : Cl, S, Co)	1053,996*	132	0,129 (0,121-0,136)	0,657	0,602	57	-8280,721	1,991
D. 3 facteurs (fusion de Cl et Co & fusion de S et O)	856,725*	132	0,114 (0,107-0,121)	0,730	0,688	57	-8192,241	1,792
E. 4 facteurs (fusion de Cl et Co)	568,617*	129	0,090 (0,082-0,097)	0,836	0,806	60	-7999,406	1,750
F. 4 facteurs (fusion de S et O)	678,529*	129	0,100 (0,093-0,108)	0,766	0,758	60	-8053,606	1,882
G. 4 facteurs (fusion de Cl, S, Co; division de T et P)	947,649*	129	0,122 (0,115-0,130)	0,695	0,639	60	-8204,657	1,994
H. 4 facteurs (fusion Cl et Co & S et O; division de T et P)	745,006*	129	0,106 (0,099-0,114)	0,771	0,728	60	-8114,794	1,780
I. 5 facteurs (modèle <i>a priori</i>)	363,708*	125	0,067 (0,059-0,075)	0,911	0,891	64	-7852,074	1,804
J. 5 facteurs (fusion de Cl et Co; division de T et P)	459,813*	125	0,080 (0,072-0,087)	0,875	0,848	64	-7922,934	1,744
K. 5 facteurs (fusion de S et O; division de T et P)	563,222*	125	0,091 (0,083-0,099)	0,837	0,800	64	-7976,019	1,862
L. 5 facteurs (fusion Cl et T)	402,611*	125	0,072 (0,065-0,080)	0,897	0,874	64	-7884,653	1,738
M. 6 facteurs (division de E en T et P)	250,844*	120	0,051 (0,042-0,060)	0,951	0,938	69	-7775,417	1,794

Légende. χ^2 = test du chi carré; dl = degrés de liberté; RMSEA = Root mean square error of approximation; 90 % CI = intervalle de confiance à 90 %; CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; PL : nombre de paramètres libres; LL : LogLikelihood; FC : Facteur de correction robuste; O : Organisation; S : Superviseur; Co : Collègues; Cl : Clients; E : Emploi; T : Tâches; P : Profession. * p < 0,01

Tableau 3

Paramètres standardisés du modèle d'analyse factorielle confirmatoire (M) à 6 facteurs pour les trois temps de mesure

	Temps 1							Temps 2							Temps 3						
	O	S	Co	Cl	T	P	δ	O	S	Co	Cl	T	P	δ	O	S	Co	Cl	T	P	δ
	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)		(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)		(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	
Q1 O	,777						,397	,778						,390	,802						,331
Q9 O	,807						,343	,768						,426	,797						,358
Q17 O	-,666						,570	-,763						,455	-,686						,504
Q2 S		,708					,497		,823					,309		,752					,399
Q10 S		,909					,173		,951					,106		,939					,125
Q18 S		,841					,278		,842					,297		,847					,277
Q3 Co			,783				,370			,784				,355			,834				,324
Q11 Co			,878				,234			,910				,226			,911				,170
Q19 Co			,814				,333			,823				,311			,873				,273
Q4 Cl				,561			,580				,704			,426				,629			,602
Q12 Cl				,694			,533				,677			,514				,765			,437
Q20 Cl				,740			,581				,696			,466				,691			,488
Q14 T					,864		,257					,826		,313					,829		,288
Q23 T					-,462		,784					-,563		,688					-,566		,668
Q7 T					,837		,295					,844		,287					,817		,297
Q5 P						,721	,471						,763	,401						,717	,498
Q13 P						,735	,433						,813	,352						,801	,359
Q21 P						,727	,454						,778	,397						,755	,444
ω	,79	,86	,87	,70	,78	,78		,81	,91	,88	,75	,79	,83		,81	,89	,90	,74	,79	,80	
<i>Corrélations entre les facteurs</i>																					
	O	S	Co	Cl	T	P		O	S	Co	Cl	T	P		O	S	Co	Cl	T	P	
O	1,00	,503	,426	,498	,726	,591		1,00	,569	,563	,579	,739	,694		1,00	,548	,530	,548	,695	,607	
S		1,00	,407	,238	,473	,362			1,00	,511	,289	,530	,422			1,00	,498	,301	,484	,370	
Co			1,00	,388	,481	,472				1,00	,397	,512	,492				1,00	,332	,515	,434	
Cl				1,00	,547	,645					1,00	,517	,656					1,00	,444	,321	
T					1,00	,790						1,00	,727						1,00	,663	
P						1,00							1,00							1,00	

Note. Tous les coefficients sont statistiquement significatifs ($p \leq .01$). Légende. λ : Saturation (loading) standardisée; δ : Résidu (uniqueness) standardisé; ω : coefficient de fidélité de McDonald (1970); O : Organisation; S : Superviseur; Co : Collègues; Cl : Clients; T : Tâches; P : Profession.

AFC longitudinales

Les résultats des AFC longitudinales, rapportés au Tableau 4, confirment la conclusion des analyses transversales en faveur du modèle en six facteurs et confirment aussi la pertinence d'inclure des corrélations entre les résidus des items équivalents utilisés à différents moments de mesure afin de bien refléter la nature longitudinale des données (voir Jöreskog, 1979; Marsh, 2007; Marsh & Hau, 1996). Les résultats de ce modèle sont rapportés aux Tableaux 5 (saturations, résidus, consistance interne) et 6 (corrélations latentes). Ces résultats confirment une fois de plus les résultats précédents en montrant des saturations factorielles toutes significatives et substantielles, des résidus de taille raisonnable, des indices de consistance interne satisfaisants, et des corrélations indiquant que les facteurs sont associés, mais pas suffisamment pour que l'on puisse remettre en question leur indépendance.

Les résultats des tests d'invariance longitudinaux sont rapportés au Tableau 7. Ces résultats démontrent que les six premières étapes de mesure d'invariance (c'est-à-dire configurale, faible, forte, stricte, des résidus corrélés, des variances/covariances) présentent des indices d'adéquation satisfaisants et équivalents ($\Delta \chi^2$ non-significatif; $\Delta CFI \leq 0,01$; $\Delta RMSEA \leq 0,015$), confirmant ainsi l'invariance longitudinale complète du modèle de mesure. La dernière étape (invariance des moyennes latentes) consiste à contraindre à équivalence la moyenne des facteurs latents sur les trois temps de mesure. En le comparant au modèle précédent, ce modèle d'invariance présente un $\Delta \chi^2$

significatif. Toutefois, les autres indices d'ajustement n'indiquent aucun affaiblissement d'adéquation, suggérant ainsi que le χ^2 puisse réagir à de mineures erreurs de spécifications, ce qui est confirmé par l'analyse des indices de modification. Ces résultats confirment donc aussi l'invariance longitudinale des moyennes latentes. Des analyses additionnelles ont aussi montré que le modèle AFC longitudinal était raisonnablement invariant selon l'organisation de provenance des participants, justifiant la décision de fusionner les milieux.

Tableau 4

Résultats aux analyses factorielles confirmatoires longitudinales

Modèles	χ^2	dl	RMSEA (90 % CI)	CFI	TLI	PL	LL	FC
Total (an 1, an 2, an 3) sans résidus corrélés								
A. 1 facteur (fusion de O, S, Co, Cl, E)	6230,228*	1374	0,066 (0,064-0,067)	0,554	0,536	165	-26692,012	1,703
B. 2 facteurs (fusion cibles proximales : Co, S, Cl, E)	5853,005*	1362	0,063 (0,062-0,065)	0,588	0,567	177	-26446,453	1,713
C. 3 facteurs (fusion cibles sociales : Cl, S, Co)	5274,143*	1341	0,060 (0,058-0,062)	0,639	0,615	198	-25941,362	2,058
D. 3 facteurs (fusion de Cl et Co & fusion de S et O)	4726,568*	1341	0,055 (0,054-0,057)	0,689	0,668	198	-25729,336	1,763
E. 4 facteurs (fusion de Cl et Co)	3566,371*	1311	0,046 (0,044-0,048)	0,793	0,774	228	-25038,024	1,685
F. 4 facteurs (fusion de S et O)	3924,260*	1311	0,049 (0,048-0,051)	0,760	0,738	228	-25226,785	1,758
G. 4 facteurs (fusion de Cl, S, Co; division de T et P)	4476,190*	1311	0,057 (0,055-0,059)	0,682	0,653	228	-25642,065	1,970
H. 4 facteurs (fusion Cl et Co & S et O; division de T et P)	4231,177*	1311	0,052 (0,050-0,054)	0,732	0,707	228	-25431,024	1,696
I. 5 facteurs (modèle <i>a priori</i>)	2729,148	1272	0,037 (0,035-0,039)	0,866	0,849	267	-24518,932	1,681
J. 5 facteurs (fusion de Cl et Co; division de T et P)	3058,595*	1272	0,041 (0,040-0,043)	0,836	0,815	267	-24732,714	1,620
K. 5 facteurs (fusion de S et O; division de T et P)	3408,983*	1272	0,045 (0,043-0,047)	0,804	0,779	267	-24914,551	1,696
L. 5 facteurs (fusion Cl et T)	2776,282*	1272	0,038 (0,036-0,040)	0,862	0,845	267	-24566,371	1,613
M. 6 facteurs (division de E en T et P)	2188,768*	1224	0,031 (0,029-0,033)	0,911	0,896	315	-24196,272	1,618
Total (an 1, an 2, an 3) avec résidus corrélés								
A. 1 facteur (fusion de O, S, Co, Cl, E)	5365,295*	1320	0,061 (0,059-0,063)	0,628	0,597	219	-26105,059	1,721
B. 2 facteurs (fusion cibles proximales : Co, S, Cl, E)	5146,598*	1308	0,060 (0,058-0,062)	0,647	0,614	231	-25964,215	1,717
C. 3 facteurs (fusion cibles sociales : Cl, S, Co)	4551,340*	1287	0,056 (0,054-0,057)	0,700	0,667	252	-25527,018	1,861
D. 3 facteurs (fusion de Cl et Co & fusion de S et O)	3937,672*	1287	0,050 (0,048-0,052)	0,757	0,729	252	-25232,796	1,708
E. 4 facteurs (fusion de Cl et Co)	3047,782*	1257	0,042 (0,040-0,044)	0,836	0,813	282	-24700,986	1,671
F. 4 facteurs (fusion de S et O)	3255,023	1257	0,044 (0,042-0,046)	0,817	0,791	282	-24816,433	1,689
G. 4 facteurs (fusion de Cl, S, Co; division de T et P)	4218,637*	1257	0,054 (0,052-0,055)	0,728	0,690	282	-25332,976	1,791
H. 4 facteurs (fusion Cl et Co & S et O; division de T et P)	3609,372*	1257	0,048 (0,046-0,050)	0,784	0,754	282	-25035,230	1,661
I. 5 facteurs (modèle <i>a priori</i>)	2331,094	1218	0,033 (0,031-0,035)	0,898	0,880	321	-24267,141	1,652
J. 5 facteurs (fusion de Cl et Co; division de T et P)	2707,533*	1218	0,039 (0,037-0,041)	0,863	0,839	321	-24497,544	1,621
K. 5 facteurs (fusion de S et O; division de T et P)	2902,738*	1218	0,041 (0,039-0,043)	0,845	0,818	321	-24603,622	1,643
L. 5 facteurs (fusion Cl et T)	2441,149*	1218	0,035 (0,033-0,037)	0,888	0,868	321	-24345,207	1,608
M. 6 facteurs (division de E en T et P)	1953,806*	1170	0,029 (0,026-0,031)	0,928	0,912	369	-24043,926	1,601

Légende. χ^2 = test du chi carré; dl = degrés de liberté; RMSEA = Root mean square error of approximation; 90 % CI = intervalle de confiance à 90 %; CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; PL : nombre de paramètres libres; LL : LogLikelihood; FC : Facteur de correction robuste; O : Organisation; S : Superviseur; Co : Collègues; Cl : Clients; E : Emploi; T : Tâches; P : Profession.* $p < 0,01$

Tableau 5

Paramètres standardisés du modèle d'analyse factorielle confirmatoire longitudinal

	Temps 1							Temps 2							Temps 3						
	O	S	Co	Cl	T	P	δ	O	S	Co	Cl	T	P	δ	O	S	Co	Cl	T	P	δ
	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)		(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)		(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	(λ)	
Q1 O	,788						,379	,782					,388	,830							,311
Q9 O	,796						,367	,758					,426	,800							,360
Q17 O	-,639						,592	-,720					,482	-,727							,472
Q2 S		,728					,471	,820					,328	,777							,396
Q10 S		,896					,198	,954					,090	,943							,110
Q18 S		,866					,251	,829					,312	,856							,267
Q3 Co			,791				,374	,800					,359	,832							,308
Q11 Co			,868				,246	,880					,225	,911							,171
Q19 Co			,822				,325	,828					,314	,856							,267
Q4 Cl				,645			,583	,749					,439	,633							,599
Q12 Cl				,670			,552	,696					,515	,767							,411
Q20 Cl				,682			,535	,726					,473	,710							,495
Q14 T					,864		,254	,831					,310	,849							,279
Q23 T					-,475		,774	-,558					,689	-,582							,661
Q7 T					,838		,297	,850					,278	,843							,289
Q5 P						,737	,457	,763					,419	,722							,479
Q13 P						,762	,420	,807					,349	,800							,360
Q21 P						,742	,450	,787					,381	,753							,433
ω	,787	,871	,867	,705	,782	,791		,798	,903	,875	,768	,797	,829	,829	,896	,900	,747	,808	,803		

Note. Tous les coefficients sont statistiquement significatifs ($p \leq .01$). Légende. λ : Saturation (*loading*) standardisée; δ : Résidu (*uniqueness*) standardisé; ω : coefficient de fidélité de McDonald (1970); O : Organisation; S : Superviseur; Co : Collègues; Cl : Clients; T : Tâches; P : Profession.

Tableau 6

Corrélations du modèle d'analyse factorielle confirmatoire longitudinal

	O_A1	S_A1	Co_A1	Cl_A1	T_A1	P_A1	O_A2	S_A2	Co_A2	Cl_A2	T_A2	P_A2	O_A3	S_A3	Co_A3	Cl_A3	T_A3	P_A3
O_A1	1.00	,499	,428	,527	,726	,565	,844	,430	,423	,387	,642	,558	,726	,342	,376	,381	,529	,532
S_A1		1.00	,393	,220	,465	,321	,447	,672	,333	,243	,389	,254	,428	,511	,312	,235	,413	,242
Co_A1			1.00	,420	,492	,457	,409	,374	,557	,208	,418	,476	,439	,293	,505	,328	,396	,474
Cl_A1				1.00	,559	,632	,477	,299	,244	,559	,409	,597	,496	,217	,184	,713	,389	,560
T_A1					1.00	,774	,579	,458	,342	,307	,704	,643	,527	,265	,293	,475	,644	,627
P_A1						1.00	,462	,342	,330	,349	,522	,852	,274	,133	,259	,300	,419	,791
O_A2							1.00	,573	,559	,559	,740	,696	,764	,398	,418	,369	,477	,605
S_A2								1.00	,503	,286	,526	,413	,504	,624	,439	,293	,495	,371
Co_A2									1.00	,394	,513	,486	,344	,260	,496	,278	,348	,386
Cl_A2										1.00	,523	,657	,410	,287	,222	,638	,293	,335
T_A2											1.00	,733	,468	,339	,299	,413	,524	,553
P_A2												1.00	,458	,250	,308	,365	,398	,778
O_A3													1.00	,561	,541	,549	,703	,616
S_A3														1.00	,516	,317	,501	,377
Co_A3															1.00	,324	,522	,442
Cl_A3																1.00	,467	,421
T_A3																	1.00	,666
P_A3																		1.00

Note. Tous les coefficients sont statistiquement significatifs ($p \leq .05$). O : Organisation; S : Superviseur; Co : Collègues; Cl : Clients; T : Tâches; P : Profession; A1-A3 : Années 1 à 3.

Tableau 7

Résultats aux tests d'invariance longitudinaux

Modèles	χ^2	dl	RMSEA (90% CI)	CFI ^a	TLI	CM	$\Delta\chi^2$ (Δ dl)	Δ RMSEA	Δ CFI	Δ TLI	PL	LL	FC
<i>Tests d'invariance</i>													
11. Configurale	1953,806*	1170	0,029 (0,026-0,031)	0,928	0,912	NA	NA	NA	NA	NA	369	-24043,296	1,601
12. Faible (saturation)	1955,023*	1194	0,028 (0,026-0,030)	0,930	0,916	11	15,400 (24)	-0,001	+0,002	+0,004	345	-24057,505	1,584
13. Forte (seuils)	1985,257*	1218	0,028 (0,025-0,030)	0,930	0,917	12	25,843 (24)	0,000	0,000	+0,001	321	-24071,578	1,621
14. Stricte (résidus)	2004,123*	1254	0,028 (0,025-0,029)	0,931	0,921	13	39,704 (36)	0,000	+0,001	+0,004	285	-24117,588	1,533
15. Résidus corrélés	2040,840*	1290	0,027 (0,024-0,029)	0,931	0,924	14	40,451 (36)	-0,001	0,000	+0,003	249	-24147,335	1,542
16. Variance/covariance	2081,696*	1332	0,026 (0,024-0,028)	0,931	0,925	15	51,572 (42)	-0,001	0,000	+0,001	207	-24187,987	1,535
17. Moyennes latentes	2114,866*	1344	0,026 (0,024-0,029)	0,929	0,925	16	28,843 (12)*	0,000	-0,002	0,000	195	-24201,922	1,570

Notes. ^aL'apparente non-monotonie des CFIs est liée aux facteurs de correction utilisés par l'estimateur MLR (Muthén, & Muthén, 2010); χ^2 = test du chi carré; dl = degrés de liberté; RMSEA = Root mean square error of approximation; 90 % CI = intervalle de confiance à 90 %; CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; PL : nombre de paramètres libres; LL : LogLikelihood; FC : Facteur de correction robuste. CM : Modèle de comparaison; Δ : Changement par rapport au modèle de comparaison. * p < 0,01

Analyses prédictives principales

Les indices d'adéquation aux données de la séquence de modèles prédictifs longitudinaux sont rapportés au Tableau 8. Le modèle autorégressif de base (P2), dans lequel chaque variable ne prédit qu'elle-même aux temps subséquents, présente des indices d'adéquation satisfaisants ($\chi^2 = 2190,954$, $p < 0,01$, RMSEA = 0,027, CFI = 0,926, TLI = 0,924) et est raisonnablement invariant dans le temps (c.-à-d. l'adéquation de P3 ne change pas lors de l'ajout des contraintes d'invariance). L'ajout de liens allant de l'engagement envers l'organisation vers les cibles proximales (P4) améliore légèrement l'adéquation selon tous les indices ($\chi^2 = 2175,098$, $p < 0,01$, RMSEA = 0,026, CFI = 0,927, TLI = 0,925). Les relations ainsi ajoutées sont non seulement significatives, mais aussi raisonnablement invariantes (P5). Le modèle P5 est donc retenu. Par ailleurs, l'ajout des relations inverses allant des cibles proximales vers la cible distale (P6) diminue légèrement l'adéquation selon le TLI (= 0,923) et, bien qu'invariantes (P7 : TLI = 0,924), aucune de ces relations n'est significative. Les modèles P6 et P7 ne sont pas retenus. Lorsqu'on ajoute au dernier modèle retenu (P5) des liens allant de l'engagement envers les cibles proximales personnelles vers les cibles proximales sociales (P8), on observe une légère diminution des CFI et TLI, ainsi qu'une augmentation du RMSEA et qu'une augmentation non significative du chi carré (P8 : $\chi^2 = 2175,411$, $p < 0,01$, RMSEA = 0,027, CFI = 0,926, TLI = 0,923). De même, bien que ces nouveaux liens soient raisonnablement invariants (P9), aucun n'est significatif. Les modèles P8 et P9 ne sont donc pas retenus. Par ailleurs, l'ajout des relations inverses

(P10), dont certaines sont significatives, améliore l'adéquation selon tous les indices. Ces relations sont aussi raisonnablement invariantes (P11). Le modèle final retenu est donc le P11 ($\chi^2 = 2155,243$, $p < 0,01$, RMSEA = 0,026, CFI = 0,929, TLI = 0,926). En plus de présenter une adéquation satisfaisante aux données, ce modèle présente une adéquation aux données équivalente, ou même meilleure selon le RMSEA et le TLI qui prennent en considération la parcimonie du modèle, que le modèle saturé (P1) dans lequel toutes les relations possibles étaient librement estimées ($\Delta\chi^2 = 115,536$; $\Delta df = 91$; $p < 0,01$; $\Delta RMSEA = -0,001$; $\Delta CFI = -0,002$; $\Delta TLI = +0,002$).

Tableau 8

Résultats d'adéquation aux données des analyses prédictives longitudinales principales

Modèles	χ^2	dl	RMSEA (90 % CI)	CFI ^a	TLI	CM	$\Delta\chi^2$ (Δ dl)	Δ RMSEA	Δ CFI	Δ TLI	PL	LL	FC
P1- Saturé	2040,840*	1290	0,027 (0,024-0,029)	0,931	0,924	NA	NA	NA	NA	NA	249	-24147.335	1.542
P2- Autoregressive	2190,954*	1386	0,027 (0,024-0,029)	0,926	0,924	NA	NA	NA	NA	NA	153	-24242.654	1.713
P3- 2 + Invariance	2199,677*	1392	0,027 (0,024-0,029)	0,926	0,924	2	8,934 (6)	0,000	0,000	0,000	147	-24250.306	1.713
P4- 3 + Org->Prox	2175,098*	1382	0,026 (0,024-0,029)	0,927	0,925	3	22,564 (10)*	-0,001	+0,001	+0,001	157	-24232.397	1.705
P5- 4 + invariance	2180,657*	1387	0,026 (0,024-0,029)	0,927	0,925	4	6,060 (5)	0,000	0,000	0,000	152	-24236.918	1.712
P6- 3 + Prox->Org	2192,975*	1382	0,027 (0,025-0,029)	0,926	0,923	3	7,610 (10)	0,000	0,000	-0,001	157	-24245.162	1.690
P7- 6 + Invariance	2194,104*	1387	0,027 (0,025-0,029)	0,926	0,924	6	1,480 (5)	0,000	0,000	+0,001	152	-24246.120	1.703
P8- 5 + Pers->Soc	2175,411*	1375	0,027 (0,025-0,029)	0,926	0,923	5	8,043 (12)	0,000	-0,001	-0,002	164	-24230.803	1.698
P9- 8 + Invariance	2176,790*	1381	0,027 (0,024-0,029)	0,926	0,924	8	3,466 (6)	0,000	0,000	+0,001	158	-24233.654	1.700
P10- 5 + Soc->Pers	2135,412*	1375	0,026 (0,024-0,028)	0,930	0,927	5	46,744 (12)*	-0,001	+0,003	+0,002	164	-24210.001	1.671
P11- 10 + Invariance	2155,243*	1381	0,026 (0,024-0,028)	0,929	0,926	10	22,845 (6)*	0,000	-0,001	-0,001	158	-24220.666	1.699

Notes. ^a L'apparente non-monotonie des CFIs est liée aux facteurs de correction utilisés par l'estimateur MLR (Muthén, & Muthén, 2010); χ^2 = test du chi carré; dl = degrés de liberté; RMSEA = Root mean square error of approximation; 90 % CI = intervalle de confiance à 90 %; CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; PL : nombre de paramètres libres; LL : LogLikelihood; FC : Facteur de correction robuste. CM : Modèle de comparaison; Δ : Changement par rapport au modèle de comparaison. * p < 0,01

Les résultats du modèle final (P11) sont rapportés au Tableau 9 et synthétisés à la figure 3. Au-delà des prédictions autorégressives, toutes substantielles et significatives, ces résultats montrent que l'engagement affectif envers l'organisation prédit l'engagement affectif envers une majorité de cibles proximales, sociales (superviseur, collègues) et personnelles (tâches, profession), à l'exception des clients. L'ampleur de ces relations est similaire aux deux temps de mesure, et pour les cibles proximales sociales et personnelles. Les résultats montrent que l'engagement affectif envers aucune des cibles proximales sociales ne prédit l'engagement affectif envers les tâches, mais que l'engagement affectif envers le superviseur et plus particulièrement les clients, mais pas les collègues, prédit significativement l'engagement affectif envers la profession. Par ailleurs, toutes ces relations sont négatives, contrairement à nos hypothèses, révélant qu'un engagement plus prononcé envers les clients ou le superviseur prédit en retour un engagement moindre envers la profession. Par ailleurs, l'interprétation de ces résultats doit prendre en considération la grande stabilité temporelle de l'engagement envers la profession ($\beta = 0,894$ au temps 2 et $\beta = 0,921$ au temps 3), déjà considérée par le modèle. Ainsi, ces résultats signifient que l'engagement envers les clients et le superviseur prédisent négativement les fluctuations de l'engagement envers la profession. Ce modèle explique : i) 39,2 % de la variance de l'engagement envers le superviseur au temps 2 et 43,8 % au temps 3; ii) 27,9 % de la variance de l'engagement envers les clients au temps 2 et 47,6 % au temps 3; iii) 53,0 % de la variance de l'engagement envers les tâches mesuré au temps 2 et 44,9 % au temps 3; (iv) 68,3 % de la variance de l'engagement envers la profession au temps 2 et 76,9 % au temps 3.

Tableau 9

Paramètres non standardisés (B) et standardisés (β) des prédictions du modèle final (P11)

Prédicteurs	Résultante	Temps 1 \rightarrow Temps 2			Temps 2 \rightarrow Temps 3		
		B (E.S.)	β (E.S.)	R^2	B (E.S.)	β (S.E.)	R^2
Organisation	Organisation	0,821 (0,038)**	0,817 (0,048)**	0,667	0,821 (0,038)**	0,825 (0,045)**	0,680
Superviseur	Superviseur	0,575 (0,051)**	0,536 (0,055)**	0,392	0,575 (0,051)**	0,568 (0,048)**	0,438
Organisation	Superviseur	0,182 (0,060)**	0,150 (0,048)**		0,182 (0,060)**	0,149 (0,048)**	
Collègues	Collègues	0,475 (0,076)**	0,463 (0,082)**	0,342	0,475 (0,076)**	0,436 (0,068)**	0,316
Organisation	Collègues	0,202 (0,063)**	0,209 (0,065)**		0,202 (0,063)**	0,193 (0,058)**	
Clients	Clients	0,580 (0,111)**	0,441 (0,109)**	0,272	0,580 (0,111)**	0,608 (0,104)**	0,476
Organisation	Clients	0,070 (0,039)	0,130 (0,073)		0,070 (0,039)	0,137 (0,077)	
Tâches	Tâches	0,562 (0,073)**	0,595 (0,076)**	0,530	0,562 (0,073)**	0,546 (0,074)**	0,449
Organisation	Tâches	0,217 (0,104)*	0,170 (0,081)*		0,217 (0,104)*	0,166 (0,078)*	
Superviseur	Tâches	0,013 (0,057)	0,012 (0,050)		0,013 (0,057)	0,012 (0,052)	
Collègues	Tâches	0,093 (0,066)	0,068 (0,048)		0,093 (0,066)	0,068 (0,049)	
Clients	Tâches	-0,232 (0,148)	-0,074 (0,046)		-0,232 (0,148)	-0,095 (0,058)	
Profession	Profession	0,894 (0,056)**	0,863 (0,056)**	0,683	0,894 (0,056)**	0,921 (0,070)**	0,769
Organisation	Profession	0,128 (0,057)*	0,153 (0,068)*		0,128 (0,057)*	0,158 (0,071)*	
Superviseur	Profession	-0,078 (0,029)**	-0,105 (0,039)**		-0,078 (0,029)**	-0,116 (0,042)*	
Collègues	Profession	0,059 (0,035)	0,067 (0,040)		0,059 (0,035)	0,070 (0,41)	
Clients	Profession	-0,414 (0,177)**	-0,201 (0,078)**		-0,414 (0,177)**	-0,273 (0,123)*	

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

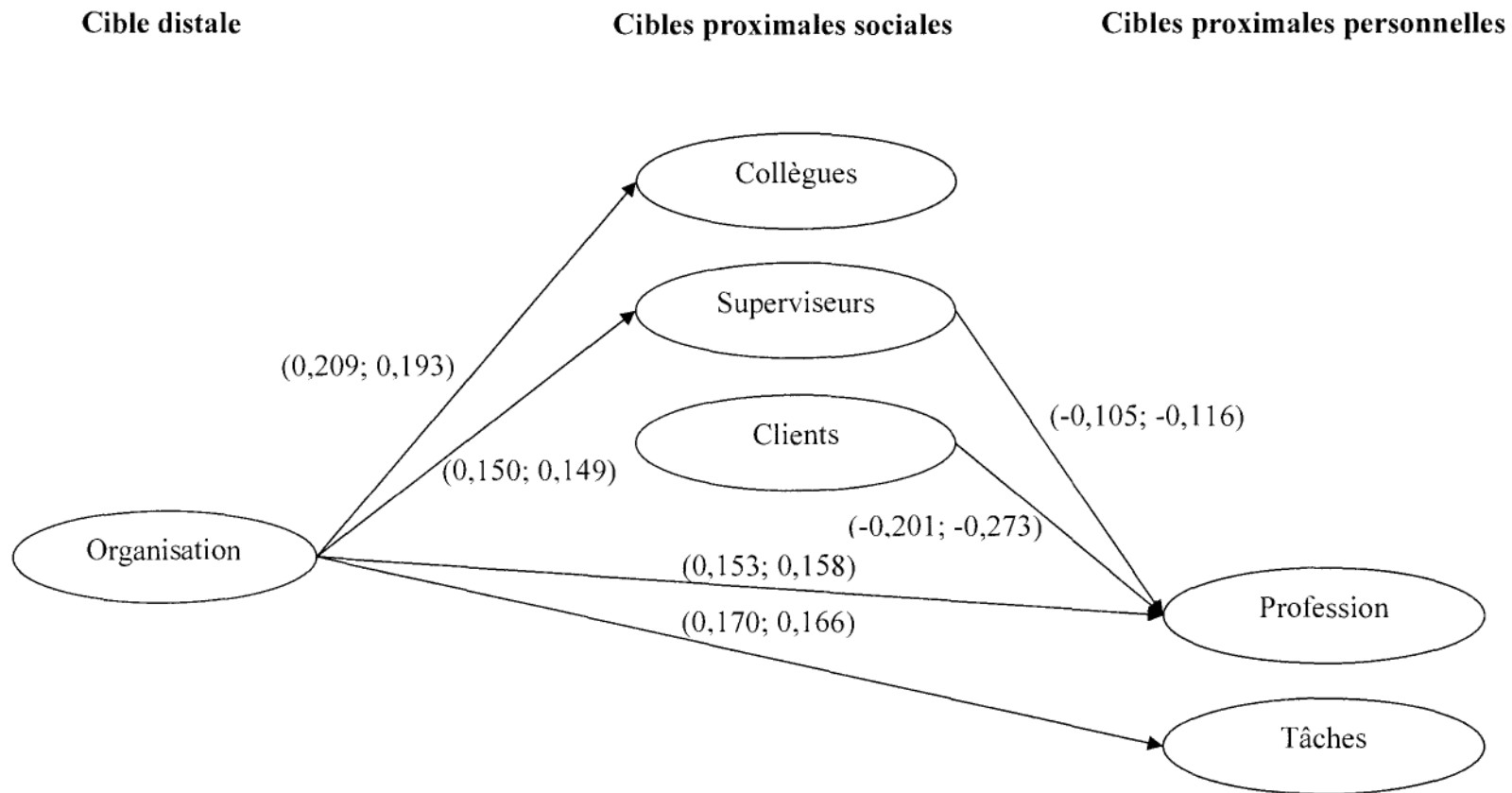


Figure 3. Résumé des implications théoriques du modèle retenu

Note. Paramètres standardisés (β) des prédictions du modèle final entre parenthèses : (β temps 1 \rightarrow temps 2 ; β temps 2 \rightarrow temps 3).

Focus group

Les résultats concernant les effets négatifs de l'engagement affectif envers les clients et le superviseur étant inattendus au regard de nos hypothèses, et surprenant au regard des théories dominantes portant sur l'engagement envers la profession, nous avons décidé de réaliser un *focus group* auprès de quatre infirmiers des milieux participants. Parmi ceux-ci, 1 est un homme et 3 sont des femmes, ils sont âgés de 25 à 59 ans, ont de 1 à 35 années d'ancienneté, et occupent un emploi en lien direct avec le soin aux patients. Profitant de l'occasion d'avoir accès à la vision de personnes étant au quotidien dans le milieu de la santé et en interaction avec les patients, nous avons décidé d'élargir l'objectif premier et d'explorer l'ensemble des liens ressortis des analyses. D'abord, l'étude et ses objectifs leurs ont été brièvement présentés. Puis, une première question exploratoire leur a été posée : « Selon vous, quels pourraient être les résultats obtenus? ». Après avoir recueilli leurs réponses à cette première question, les résultats leur ont ensuite été présentés, tout en prenant soin de présenter clairement les construits mesurés et les items utilisés pour les opérationnaliser. Puis, la discussion a été organisée en fonction de six autres questions : (a) « Globalement, lorsque vous regardez ces résultats, qu'est-ce qui vous surprend? Qu'est-ce qui ne vous surprend pas? » (b) « D'après vous, qu'est-ce qui peut expliquer que l'engagement envers l'organisation prédit l'engagement envers le superviseur, les collègues, les tâches et la profession, mais ne soit pas prédit par ces cibles en retour? » (c) D'après vous, qu'est-ce qui peut

expliquer que l'engagement envers les clients ne soit influencé par aucune autre cible? » (d) « D'après vous, qu'est-ce qui peut expliquer que l'engagement envers le superviseur et les clients prédit négativement l'engagement envers la profession? » (e) « D'après vous, qu'est-ce qui peut expliquer que l'engagement envers les collègues n'influence aucune autre cible? » (f) « D'après vous, qu'est-ce qui peut expliquer que les cibles sociales n'influencent pas l'engagement envers les tâches? ». Des sous-questions ont également été posées afin de faciliter l'expression et la précision des points de vue des participants. Ces questions ont permis de dégager des informations se regroupant sous deux thèmes principaux : 1. La direction des relations entre la cible distale et les cibles proximales et 2. La direction des relations entre les cibles proximales personnelles et sociales. Nous présentons ici une synthèse de ces discussions.

La direction des relations entre la cible distale et les cibles proximales. Les participants se sont dits surpris que ce soit l'engagement envers l'organisation qui génère l'engagement envers les cibles proximales et non pas l'inverse. Puis, en examinant les relations obtenues, ils conviennent que plusieurs éléments peuvent les expliquer. Tout d'abord, ils nomment que l'organisation a un caractère « trop large » en comparaison aux cibles proximales qui leur apparaissent plus concrètes : « Dire que je suis fier de travailler pour telle ou telle organisation, au fond je ne sais pas trop ce que ça veut dire. [...] L'engagement envers mes tâches, mes collègues, mes clients, c'est plus concret et plus satisfaisant pour moi ». Un participant nomme d'ailleurs que la grandeur de l'organisation pourrait avoir de l'incidence sur le caractère abstrait perçu de cette

cible: « Peut-être que si je travaillais pour une organisation plus petite, mon engagement envers elle serait différent». Certains nomment que justement, c'est peut-être le fait que l'organisation est une cible abstraite que ceux qui y sont engagés éprouvent le besoin de développer de l'engagement envers des cibles plus concrètes afin d'orienter l'adoption de comportements contribuant à l'atteinte de sa mission :

Si tu crois à ton organisation, tu veux agir pour faire tourner la roue dans le bon sens, alors tu trouve des cibles près de toi au quotidien, tu t'y attache et tu agis [pour y contribuer] positivement. Dans le fond, les cibles proximales c'est comme trouver ton rayon de roue à toi pour y mettre l'épaule.

Ensuite, certains participants notent que les liens entre l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers les cibles proximales pourraient être un effet normal du passage du temps pour les nouveaux employés :

Ça peut aussi partir de nos expériences avec l'organisation avant d'être embauché, à titre de client par exemple. On a été utilisateur de l'organisation ou on a un proche qui en a reçu des services. Puis, au fil du temps après l'embauche, tu développe des liens avec les collègues, le superviseur. [...] Et comme ces éléments sont dans l'organisation, en font partie, l'engagement que tu y développe va dans le même sens.

Ainsi, les nouveaux employés développeraient d'abord de l'engagement envers l'organisation, puis, au fur et à mesure d'être en contact avec les cibles proximales, ils en viendraient logiquement à transposer cet engagement à celle-ci. L'existence d'un engagement initial envers les organisations dont sont issues l'échantillon, ou du moins d'une disposition favorable face à celles-ci, est rendue plus plausible par la petitesse de la municipalité dans laquelle ces dernières sont situées. En d'autres termes, tout individu habitant Sherbrooke depuis longtemps connaît ces milieux, et a eu des contacts directs ou indirects préalables avec eux.

Concernant l'absence de lien entre l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers les clients, les participants indiquent simplement que ceux-ci n'en font pas partie: « Les clients, c'est externe à l'organisation. [Celle-ci] est là pour répondre à leurs besoins, mais ils n'en font pas partie ». Également, il est nommé que dans le milieu de la santé, les clients ne sont pas choisis, toute la population ayant besoin de soins peut devenir client de l'organisation. Donc, pour le personnel qui y travaille, l'engagement envers les clients est indépendant de l'engagement envers l'organisation. Il est aussi nommé que des variables plus personnelles peuvent jouer un rôle important dans le niveau d'engagement envers les clients, par exemple la vocation de vouloir aider les gens. L'importance de tels facteurs externes pourrait faire en sorte de restreindre l'impact de l'engagement envers l'organisation sur l'engagement envers les clients.

La direction des relations entre les cibles proximales personnelles et sociales.

Selon les participants, le lien négatif entre l'engagement envers les clients et l'engagement envers la profession s'explique par les nombreuses divergences entre le contact au quotidien avec les clients révélant les besoins réels de ceux-ci et les exigences des principaux gardiens de la profession, soit les maisons d'enseignement et les ordres professionnels :

L'Ordre nous dit de garder une distance professionnelle avec nos patients, mais quand on travaille avec eux au quotidien, surtout sur du long terme comme en hébergement, qu'on le veuille ou non, il se peut qu'on développe un lien plus fort avec eux, on est à l'écoute de leurs besoins et on a envie d'y répondre, même si ça ne *fit* pas parfaitement avec les orientations de l'Ordre.

D'ailleurs, selon l'ensemble des participants, les besoins des usagers du système de la santé se font de plus en plus lourds au fil des années, et les exigences des Ordres professionnels ne sont pas nécessairement ajustées en conséquence.

Le lien de prédiction négative de l'engagement envers le superviseur vers l'engagement envers la profession est expliqué de la même façon. Les participants estiment que le superviseur valorise généralement le bon fonctionnement et l'efficacité de son équipe, ainsi que la prise en compte des besoins des clients. Il peut donc donner des consignes qui tiennent compte de ces principes mais pas de ceux valorisés par la profession. Un exemple venant appuyer cette position est nommé :

Concernant l'administration de médicaments en hébergement, les maisons d'enseignement et l'ordre professionnel donnent aux infirmières la consigne de suivre le plus près possible l'heure indiquée sur la prescription. Or, dans le milieu de travail, la consigne donnée par le superviseur est de faire seulement deux distributions de médicaments par jour, afin d'avoir le temps de s'occuper de tous les clients.

Ces deux consignes sont ainsi en dissonance l'une envers l'autre, l'employé doit choisir ce qu'il valorise. Ainsi :

Un médicament devant être donné à 10h00 selon la prescription peut être donné à 8h00 parce que c'est à ce moment qu'il est convenu que la distribution a lieu. C'est pas aligné avec les grands principes de la profession, mais c'est ce qui est demandé par le superviseur.

Pour expliquer que les résultats ne mettent en évidence aucun lien entre les cibles proximales sociales et les tâches, des participants nomment que l'entourage social n'a pas d'influence sur l'appréciation des tâches car ils en font une nette distinction :

Peu importe les collègues, les clients qu'on a, les tâches qu'on a à faire ne changent pas. On les aime ou on ne les aime pas, certaines plus que d'autres selon ce qu'on a à faire, les gens qui nous entourent n'ont pas d'incidence là-dessus.

Certains participants sont d'abord surpris en constatant qu'aucun lien entre collègues et tâches n'ait été observé, mais ils conviennent ensuite que cette absence de lien peut s'expliquer. Selon eux, le travail d'équipe est valorisé dans le milieu mais, dans les faits, l'exposition directe aux collègues dans l'exécution concrète d'une tâche n'est pas si fréquente et les employés passent une grande majorité du temps à travailler sans leur présence :

On a beau être interdépendant les uns des autres, sur le terrain on ne passe pas plus que 10% de notre temps de travail avec les collègues, le reste du temps, on est seul ou avec le patient. On travaille en équipe avec nos collègues, mais seul pour faire les tâches qu'on a à faire.

Ainsi, selon les répondants, les rapports avec les collègues sont relativement indépendants des tâches à exécuter, donc l'engagement envers les premiers n'aurait pas d'incidence sur l'engagement envers les seconds, d'autant plus qu'une grande instabilité dans la composition des équipes de travail existe dans le milieu de la santé.

Discussion

Les deux grands objectifs de cette thèse étaient de vérifier la direction des relations entre l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers les cibles proximales personnelles et sociales, ainsi qu'entre ces deux types de cibles proximales. Une force de cette thèse est d'avoir évalué ces relations dans le cadre d'un devis longitudinal comportant trois temps de mesure, permettant ainsi non seulement de tester systématiquement la direction des relations entre les cibles, mais aussi de tester la possibilité de reproduire les relations obtenues au cours de deux intervalles temporels distincts. De surcroît, cette évaluation a été effectuée par le biais de modèles latents, permettant l'estimation des relations épurées de l'erreur de mesure. Le recours à des modèles latents a cependant nécessité la vérification préalable de l'adéquation aux données des modèles de mesures sous-jacents sur la base d'analyses factorielles confirmatoires transversales et longitudinales.

Les résultats de ces analyses ont permis de contraster différents modèles de mesures, *a priori* plausibles et de mettre en évidence la supériorité d'un modèle comportant un total de 6 cibles d'engagement affectif en milieu de travail (engagement envers l'organisation, les collègues, les clients, le superviseur, les tâches et la profession). Ces résultats sont particulièrement intéressants puisque l'étude initiale de Morin et al. (2009) portant sur le questionnaire multidimensionnel d'engagement affectif en milieu de travail postulait la présence de ces 6 cibles distinctes, mais avait en fait observé la fusion des cibles d'engagement liées aux tâches et à la profession en une seule cible : l'emploi. Morin et al. (2009) avaient cependant suggéré que ce résultat

inattendu puisse être lié aux caractéristiques spécifiques de leur échantillon, et qu'une division de ces deux cibles d'engagement demeurerait plausible dans le cadre de type d'emplois pour lesquels une plus grande différenciation entre les tâches quotidiennes réellement effectuées et celles qui devraient plutôt l'être sur la base de la profession, telles que celles liées aux milieux de la santé ou de l'éducation. Les présents résultats semblent confirmer cette proposition. Ce modèle à 6 cibles s'est d'ailleurs avéré totalement invariant dans le temps, suggérant que les construits mesurés ne sont pas affectés par le passage du temps, et révélant aussi que les relations transversales entre ces construits demeuraient stables dans le temps (p.ex. Aiken, Clarke, Sloane & Sochalski, 2001).

Sur la base de ce modèle factoriel final, une analyse autorégressive croisée a été effectuée afin de vérifier les hypothèses principales à l'étude. Les analyses longitudinales prédictives ont permis de comprendre la direction des relations analysées et de confirmer que certaines variables jouent bel et bien le rôle d'antécédents par rapport à d'autres. Ainsi, les résultats montrent que la direction des relations va clairement de l'engagement envers l'organisation vers l'engagement envers une majorité de cibles proximales (sauf les clients), mais pas l'inverse. De même, la direction entre les cibles proximales va des cibles sociales vers une des cibles personnelles, mais pas l'inverse. Par ailleurs, ces relations sont négatives, contrairement aux hypothèses avancées. Avant d'approfondir ces relations, il convient de noter que l'ampleur de ces relations est similaire aux divers temps de mesure, tant pour les cibles sociales et

personnelles, confirmant que le système de relations ainsi estimé est en équilibre, ce qui représente une évidence additionnelle en faveur de la robustesse des résultats obtenus (Cole & Maxwell, 2003). En effet, si les relations obtenues ne s'étaient pas révélées invariantes dans le temps, cela aurait suggéré que le patron de relations obtenues pouvait fluctuer en fonction d'évènements externes, une observation fréquente lorsque les études longitudinales se produisent dans un contexte expérimental ou autour de transitions développementales supposées changer le patron de relations, mais non attendu chez des adultes en milieu de travail.

La direction des relations entre la cible distale et les cibles proximales

Trois hypothèses complémentaires ont été contrastées concernant le premier objectif de cette thèse qui était de vérifier la direction des relations entre l'engagement envers l'organisation et les cibles proximales. La première hypothèse (1.1) proposait que l'engagement envers l'organisation mesuré au temps t prédirait positivement l'engagement envers les cibles proximales (superviseur, collègues, clients, tâches et profession) mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers ces cibles proximales au temps t considéré. La deuxième hypothèse (1.2) stipulait plutôt une relation inverse selon laquelle l'engagement envers les cibles proximales (superviseur, collègues, clients, tâches et profession) mesuré au temps t prédirait positivement l'engagement envers l'organisation mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers l'organisation au temps t considéré. Finalement, la troisième hypothèse (1.3) avançait une boucle de rétroaction selon laquelle l'engagement envers

l'organisation mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers les cibles proximales (superviseur, collègues, clients, tâches et profession) mesuré au temps $t+1$, et l'engagement envers les cibles proximales mesuré au temps t prédit positivement l'engagement envers l'organisation mesuré au temps $t+1$, une fois que les niveaux de base d'engagement envers ces cibles au temps t sont considérés.

Concernant ce premier objectif, les résultats ont clairement soutenu la première hypothèse (1.1), révélant que l'engagement envers l'organisation prédisait positivement l'engagement envers le superviseur, les collègues, les tâches et la profession, mais pas l'inverse. Ainsi, un employé ayant un fort engagement envers son organisation aurait tendance, au fil du temps, à développer un engagement plus fort envers son superviseur, ses collègues, ses tâches, et sa profession. D'un autre côté, l'engagement d'un employé envers les diverses cibles proximales sociales et personnelles n'a aucun effet réciproque sur l'engagement envers l'organisation.

Ces résultats sont en contradiction flagrante avec les points de vue dominants des modèles classiques guidant l'étude de l'engagement en milieu de travail (p.ex. Becker et al., 1996; Brooke et al., 1988; Cohen, 1999; Freund & Carmeli, 2003; Hackett et al., 2001; Mowday et al., 1982; Hunt & Morgan, 1994; Lewin, 1943; Morin, Vandenberghe et al., 2011; Randall & Cote, 1991; Vandenberghe & Scarpello, 1994), tels que l'approche de l'engagement cohérent (Wech et al., 1998; Yoon et al., 1994) et la théorie des engagements emboîtés (Lawler, 1992; Mueller & Lawler, 1999; Vandenberghe,

2008). En effet, ces modèles soutiennent plutôt que les processus proximaux, sociaux ou non, parce qu'ils sont plus notables et perceptibles par l'employé, auraient un impact plus marqué sur celui-ci que des entités plus abstraites et intangibles telles que l'organisation.

Ainsi, le facteur clé expliquant les interrelations entre les différentes cibles d'engagement ne serait pas le caractère notable/perceptible des cibles proximales, mais bien le caractère stable et englobant de l'organisation, tel que proposé par Morrow (1993). Ainsi, il apparaît au contraire que la plus grande tangibilité des cibles proximales empêche l'employé de généraliser son engagement à leur égard à l'organisation au sens large. Ainsi, le tout serait différent de la somme de ses parties. En contrepartie, l'engagement d'un employé envers cette entité stable et englobante qu'est l'organisation se transposerait plus aisément aux parties de celle-ci : un employé qui aime son organisation en viendrait à généraliser cet attachement aux parties de celle-ci. Cette hypothèse est d'ailleurs soutenue par les propos des infirmiers rencontrés en *focus group*. En effet, ils ont tous affirmé que, pour eux, l'engagement envers les cibles proximales est considéré comme étant plus « complet » et « satisfaisant » que l'engagement envers l'organisation au sens large puisque celle-ci a moins d'effets concrets perçus au quotidien et qu'ils ont moins d'interaction avec elle au quotidien.

Suivant cette logique, il est possible de penser qu'un employé éprouvant un engagement fort envers son organisation, cible qui englobe les cibles plus proximales, en

viendra naturellement à généraliser cet engagement à celles-ci, vues alors comme des parties de cette entité plus vaste. Il est d'ailleurs intéressant de noter la très grande stabilité temporelle de l'engagement envers l'organisation, une cible intemporelle. En contrepartie, la stabilité temporelle de l'engagement envers les diverses cibles proximales est moins prononcée, à l'exception de l'engagement envers la profession, elle aussi intemporelle. Morrow (1993) mentionnait d'ailleurs que les cibles exogènes, stables dans le temps, sont moins sujettes aux changements, que les cibles endogènes, plus sensibles à l'effet des variables situationnelles. Le caractère stable et englobant de l'organisation est donc un facteur clé de ces relations. À l'inverse, un employé ayant un engagement fort envers des cibles proximales, tangibles, présentes et visibles dans son vécu quotidien, n'en viendrait pas à généraliser cet engagement à l'organisation elle-même, sachant que celle-ci ne joue pas un rôle déterminant dans leurs interactions et tâches quotidiennes précises – comme mentionné par les participants du *focus group*.

Les résultats ont également montré que l'engagement envers les clients ne semble influencé par l'engagement envers aucune autre cible. Cela pourrait s'expliquer par le fait que, si les clients font partie intégrante du fonctionnement organisationnel du milieu de la santé, ils n'appartiennent jamais vraiment à l'organisation, n'y sont pas subordonnés ni choisis. En d'autres termes, les employés distinguent clairement les autres cibles d'engagement, appartenant à la réalité organisationnelle, des clients, un intrant intimement lié à la mission ou la raison d'être de l'organisation mais distinct de celle-ci. Une méta-analyse de Becker (2009) vient appuyer cette hypothèse en rapportant

des corrélations plutôt modestes entre l'engagement envers les clients et l'engagement envers d'autres cibles ($r = .14$ à $.29$), elles-mêmes plus fortement corrélées entre elles ($r = .18$ à $.55$). Si nos résultats montrent des corrélations globalement plus élevées que celles rapportées par Becker (2009) lorsque les résultats reposent sur des variables latentes non réduites par l'erreur de mesures, mais aussi reposant sur un seul et même questionnaire pour évaluer les différentes cibles, versus des outils distincts, ils confirment globalement la même tendance (r moyen transversal = $.457$ versus $.544$; r moyen longitudinal = $.345$ versus $.409$).

Ces résultats suggèrent donc qu'un gestionnaire désireux d'augmenter l'engagement affectif de ses employés envers leurs clients aura tout intérêt à mettre en place des actions favorisant directement l'engagement envers les clients. Ces résultats sont particulièrement importants dans le contexte du virage en cours dans le milieu de la santé et des services sociaux au Québec dont font partie les deux organisations où a eu lieu la collecte de données de cette étude. En effet, avec la mise en place des réseaux locaux de services (RLS), une importante transformation de fond du système de santé est amorcée pour passer d'une culture de dispensation de services à une culture de responsabilité populationnelle, soit d'amélioration de la santé de la population. Le but des RLS est ainsi l'amélioration de l'état de santé et de bien-être de la population (ministère de la Santé et des Services sociaux, 2010) donc, une préoccupation particulière pour la population qui devient au sens large la clientèle des organisations œuvrant en santé et services sociaux. Suivant notre hypothèse selon laquelle les clients

constituent une cible d'engagement distincte de l'organisation, un gestionnaire du milieu de la santé désirant favoriser ce changement pour en arriver à mettre le client au cœur des préoccupations du personnel de ses équipes a d'autant plus intérêt à travailler directement cette cible, plutôt qu'espérer générer un engagement en cascade en travaillant sur d'autres cibles.

La direction des relations entre les cibles proximales personnelles et sociales

Trois hypothèses ont aussi été contrastées concernant le second objectif de cette thèse de vérifier la direction des relations entre les cibles proximales personnelles (tâche et profession) et sociales (client, superviseur et collègues). La première hypothèse (2.1) stipulait que l'engagement envers les cibles proximales personnelles mesuré au temps t prédirait positivement l'engagement envers les cibles proximales sociales mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers ces cibles proximales sociales au temps t considéré. La deuxième hypothèse (2.2) proposait plutôt une relation inverse selon laquelle l'engagement envers les cibles proximales sociales mesuré au temps t prédirait positivement l'engagement envers les cibles proximales personnelles mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers les cibles proximales personnelles au temps t considéré. Finalement, la troisième hypothèse (2.3) avançait une boucle de rétroaction selon laquelle l'engagement envers les cibles proximales personnelles mesuré au temps t prédirait positivement l'engagement envers les cibles proximales sociales mesuré au temps $t+1$ et l'engagement envers les cibles proximales sociales mesuré au temps t prédirait positivement l'engagement envers les

cibles proximales personnelles mesuré au temps $t+1$, une fois le niveau de base d'engagement envers ces cibles au temps t considéré.

Au regard de ce second objectif, les résultats soutiennent partiellement la seconde hypothèse (2.2), révélant que l'engagement envers le superviseur et les clients prédisait l'engagement envers la profession, mais pas l'inverse. Ce soutien est toutefois partiel, non seulement parce que l'engagement envers aucune des cibles proximales sociales ne prédit l'engagement envers les tâches, mais aussi parce que les relations observées sont négatives, un résultat clairement inattendu au regard des hypothèses, de la recension des écrits et des propositions de Randall et Côté (1991) qui proposaient que ces relations soient positives. Concrètement, les résultats montrent qu'un employé préalablement engagé positivement envers son superviseur et les clients aurait tendance, au fil du temps, à présenter des niveaux moindres d'engagement envers sa profession. Ce lien négatif, plus marqué dans le cas des clients que du superviseur, doit cependant être interprété en tenant compte de la très grande stabilité temporelle de l'engagement envers la profession (pouvant induire une certaine multicollinéarité), une entité plus intemporelle que les autres cibles proximales.

Une explication possible de ce résultat est liée aux caractéristiques spécifiques de l'échantillon utilisé. Les participants de cette étude œuvrent dans le système québécois de la santé, milieu caractérisé par un manque criant de ressources. Il est ainsi réaliste de penser qu'un employé attaché à ses clients et préoccupé par leur bien-être puisse en

venir à vivre un désengagement vis-à-vis des préceptes théoriques de sa profession devant la difficulté de répondre aux idéaux « académiques » de celle-ci par rapport à un quotidien différent de ce que l'on retrouve dans les livres. Des infirmiers rencontrés lors du *focus group* appuient cette interprétation. Par exemple, ils perçoivent que leur formation académique les a formés à entretenir une distance professionnelle avec leurs clients, et depuis leur entrée sur le marché du travail, leur ordre professionnel fait de même. Cette distance professionnelle prescrite par la profession pourrait ainsi être perçue comme dissonante avec le souci de contribuer à la satisfaction des besoins des clients, en plus d'être difficile à vivre au quotidien lorsque la majorité des échanges sociaux se produit justement avec les clients. D'ailleurs, le bien-être de la clientèle est au cœur de la mission du système de santé, et se situe au cœur du projet RLS précédemment décrit. Les missions et les valeurs des organisations œuvrant en santé sont d'ailleurs en cohérence avec ces principes et les superviseurs jouent un rôle de courroie de transmission de ceux-ci auprès des employés. On peut donc assumer qu'un message similaire, favorisant la prise en compte des besoins de clients, est véhiculé par les superviseurs, ce qui explique l'effet négatif de l'engagement envers le superviseur sur l'engagement envers la profession. Cette interprétation est d'ailleurs parfaitement concordante avec la proposition de Reichers (1985) selon laquelle les cibles d'engagement peuvent entrer en conflit entre elles. Elle avance en effet que les ressources à la disposition des individus, par exemple la capacité d'attention ou le temps, sont limitées. Par conséquent, il est possible qu'une rivalité apparaisse entre les cibles d'engagement lorsque plusieurs d'entre elles sont mises en cause et créent des demandes

incompatibles. Les réponses reçues lors du *focus group* mettent d'ailleurs bien en évidence la présence d'aspirations professionnelles entrant en dissonance avec les consignes concrètes reçues du superviseur concernant la distribution de médicaments. Le développement de l'engagement d'un employé envers une cible peut donc ainsi logiquement impliquer la diminution de son engagement envers une autre cible.

Concrètement, ces résultats montrent l'importance de garder en tête que, lorsqu'on travaille l'engagement d'employés envers leurs superviseurs et envers les clients, cela risque d'avoir un effet en cascade de diminution de leur engagement envers leur profession, du moins dans certains contextes de travail spécifiques. Également, puisque cet effet en cascade est négatif, si on désire améliorer l'engagement envers la profession d'employés, il est préférable de mettre en place des actions favorisant directement cette cible plutôt que de travailler d'autres cibles proximales.

On remarque que l'engagement envers les tâches n'est influencé par aucune des cibles proximales sociales. Ces résultats indiquent que le niveau d'engagement affectif de l'employé envers ses tâches n'est pas influencé, avec le temps, par son niveau d'engagement envers son superviseur, ses clients, ou ses collègues. Tout comme les résultats précédents, cela infirme la proposition de Randall et Côté (1991, voir également Cohen, 2000) selon laquelle l'engagement envers les cibles sociales proximales influencerait positivement l'engagement envers les tâches et la profession. Il serait possible que les tâches du personnel de soins soient perçues comme étant non

seulement peu liées aux préceptes de la profession (Aiken, Clarke, Sloane & Sochalski, 2001), mais aussi sans lien apparent avec les autres cibles proximales sociales. Il est également intéressant de constater que l'engagement envers les collègues n'influence aucune cible proximale personnelle. Cela suggère que le niveau d'engagement d'un employé envers ses collègues n'a pas d'incidence à travers le temps sur son niveau d'engagement envers les tâches ni envers sa profession. Ces résultats suggèrent que les initiatives plutôt fréquentes dans le milieu de la santé visant à susciter l'engagement envers les collègues, par exemple, favoriser l'existence d'un club social ou la tenue d'activités soulignant les fêtes de Noël et du jour de l'An en l'équipe restreinte, n'auraient d'effet que sur l'engagement envers ces derniers, et sur aucune des autres cibles. Globalement, les résultats suggèrent donc l'importance d'utiliser des approches systématiques de mobilisation visant directement la cible envers laquelle on souhaite développer l'engagement des employés. La seule exception étant l'organisation elle-même, puisque les effets d'un engagement élevé envers celle-ci semblent avoir des effets bénéfiques en cascade à plusieurs autres niveaux.

Limites de l'étude

Certaines limites doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats de cette thèse. Premièrement, les questionnaires utilisés lors de la collecte de données n'ont pu être administrés qu'aux personnes présentes sur les lieux de travail. Ainsi, les employés ayant rempli les questionnaires lors de la première année de passation peuvent avoir été absents les années subséquentes (congé de maternité,

maladie, pour études, différé). Cela a certainement eu pour effet d'augmenter le nombre de données manquantes pour chaque temps de mesure et ainsi limiter la représentativité de l'échantillon. Une méthode permettant d'inclure le personnel en congé ou absent aurait permis d'obtenir des échantillons longitudinaux plus complets. Dans le cas présent, il est vraisemblable de penser que les employés les plus désengagés aient pu être absents lors des passations (c.-à-d. congé de maladie lié à l'épuisement professionnel).

Deuxièmement, une seule source d'évaluation a été utilisée, soit le questionnaire auto-révéle. Or, l'évaluation à partir d'une source unique d'information peut introduire divers biais dans les résultats, tels que l'effet de variances partagées, susceptibles de résulter en une surestimation des relations observées entre les variables (Fox et Spector, 1999). Certains participants peuvent également avoir un biais de désirabilité sociale ou avoir de la difficulté à rapporter avec justesse leur niveau d'engagement (Jaros, 2009). L'ajout de sources d'information additionnelles pour mesurer l'engagement affectif d'un employé envers différentes cibles, par exemple son superviseur, ses collègues ou son conjoint auraient pu permettre d'obtenir un portrait plus complet des relations étudiées (Gade, Triggler & Schumm, 2003; Goffin & Gellatly, 2001). Par ailleurs, la limite du temps imparti pour la collecte de données et l'intérêt de sonder un grand nombre d'employé(e)s rendaient malheureusement impossible l'ajout de telles sources d'information. Par ailleurs, une démonstration mathématique récente de Siemsen, Roth et Oliveira (2010) montre clairement que ce problème n'affecte vraisemblablement pas les résultats d'études telles que celle-ci, dans laquelle plusieurs prédicteurs mesurés par

une méthode commune sont utilisés pour prédire plusieurs résultantes mesurées par la même méthode, étant donné que les effets estimés sont ceux de la variance non partagée par les diverses variables.

Troisièmement, en raison : 1) d'une absence de corrélation entre les données sociodémographiques disponibles et les variables principales et 2) de la complexité des modèles statistiques utilisés, aucun contrôle n'a été effectué au cours de cette étude. Or, il est logique de penser que certaines caractéristiques propres à l'individu, non mesurées dans le cadre de la présente étude, auraient pu avoir une incidence sur les relations entre les variables à l'étude telles que, par exemple, le niveau d'engagement des employés envers des cibles externes au milieu de travail (p.ex., loisir, enfants, conciliation travail famille)

Quatrièmement, les résultats de cette étude reposent sur un seul échantillon restreint de personnel du milieu de la santé et des services sociaux issu de deux organisations. Clairement, ces résultats ne peuvent être généralisés tant qu'ils n'auront pu être contre-validés sur des échantillons supplémentaires et plus diversifiés. Par exemple, à d'autres groupes culturels ou linguistiques, issus d'entreprises privées et d'autres types d'organisations publiques. Cela permettrait d'étendre la portée des présents résultats, d'en tester les limites, mais aussi d'identifier des modérateurs potentiels.

Pistes de recherche

Bien entendu, il serait nécessaire de reproduire et de généraliser les conclusions de cette étude. D'autres pistes de recherche futures peuvent aussi être considérées. Tout d'abord, il serait intéressant d'investiguer davantage les liens entre l'engagement envers les tâches et l'engagement envers la profession afin de déterminer dans quelle mesure ces cibles sont bel et bien distinctes et dans quel contexte. En d'autres termes, quels sont les déterminants réels de leur caractère distinct, ou non. Ensuite, il serait intéressant d'intégrer au modèle d'autres cibles d'engagement affectif plus personnelles, comme par exemple l'engagement envers sa carrière, sa famille, ou encore le fait de travailler. Cela pourrait permettre de donner une vision plus complète de la perspective multifocale de l'engagement affectif. Également, des auteurs proposent que certaines cibles d'engagement ont des rôles de médiation avec d'autres cibles d'engagement pour prédire d'autres variables, comme par exemple l'intention de quitter l'emploi ou encore la performance au travail (Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). Comme ces relations de médiation varient selon les variables prédites, il serait intéressant de tester le modèle d'interaction de cette étude en le mettant en perspective avec l'une d'entre elles.

Au-delà de la nécessité mentionnée précédemment de tenter de reproduire ces résultats avec de nouveaux échantillons, il serait aussi intéressant de contraster les résultats d'analyses autorégressives de corrélations croisées, permettant de tester l'ordonnancement temporel de relations, avec ceux de méthodes alternatives portant d'avantage sur les trajectoires longitudinales (*latent growth modeling, random*

coefficient modeling), le changement (*latent change modeling*), ou une distinction trait-état (*autoregressive latent trajectories*) permettant de tester à la fois l'ordonnement et la trajectoire globale (Morin, Maïano et al., 2011; Ployhart & Vandenberg, 2010).

Finalement, il convient de noter la généralisabilité du modèle statistique utilisé à la prédiction d'une multitude d'autres variables de gestion importantes pour les organisations. Par exemple, en ce qui a trait aux liens entre l'engagement, la performance au travail et l'impact de ceux-ci dans la prédiction de la rétention du personnel (un problème central pour le milieu de la santé).

Implications pratiques

Il est intéressant de s'attarder aux implications pratiques des résultats obtenus pour les gestionnaires désirant susciter l'engagement effectif chez les employés. Concrètement, ces résultats suggèrent aux gestionnaires d'investir de manière à maximiser directement l'engagement des employés envers leur organisation s'ils souhaitent avoir des effets en cascade sur les autres cibles d'engagement. Ceci peut s'actualiser dès l'embauche de l'employé en favorisant une bonne adéquation entre les valeurs de l'employé et celles de l'organisation (Vandenberghe & Lapointe, 2012). S'assurer d'une telle adéquation peut contribuer à ce que l'employé ait un niveau élevé d'engagement envers celle-ci. Cela signifie par ailleurs que les gestionnaires ont intérêt d'une part à bien connaître les valeurs de leur organisation, et d'autre part que ces valeurs soient véhiculées et valorisées au quotidien. Une autre piste pour susciter l'engagement envers l'organisation est de démontrer que l'organisation se soucie de ses employés en fournissant un milieu de travail soutenant, puisque le soutien perçu de l'organisation représente un prédicteur connu de l'engagement envers l'organisation, tout comme la justice perçue au sein de l'organisation (Meyer et al. 2002). Les gestionnaires ont donc intérêt à porter attention à avoir des pratiques managériales justes et équitables. La mise en place de mesures favorisant la conciliation travail-famille est une autre avenue possible (Scandura & Lankau, 1997). Les gestionnaires ont également avantage à être conscients que tenter de maximiser l'engagement de leurs employés envers leurs clients et superviseur devrait avoir l'effet inverse sur l'engagement envers

la profession, mais pas sur les tâches accomplies au quotidien. Ces résultats suggèrent aussi que l'enrichissement des tâches, ou les actions visant à augmenter l'engagement envers les collègues, la profession, ou les clients, ne semblent pas utiles lorsque l'objectif est de maximiser l'engagement des employés envers des cibles multiples. Par ailleurs, lorsque l'objectif d'un gestionnaire est de développer l'engagement d'un employé envers une cible spécifique, les résultats montrent qu'il a globalement avantage à mettre en place des actions ciblant cette cible précise. Plus particulièrement, les initiatives plutôt courantes en milieu de travail, telles que favoriser l'existence d'un club social dans les équipes restreintes, visant à susciter l'engagement envers les collègues, bien qu'elles puissent avoir un effet sur l'engagement envers ces derniers, n'auraient pas d'effet sur l'engagement envers les autres cibles. Cela suggère donc une approche de gestion spécifique à chaque cible d'engagement, sauf pour l'organisation.

Conclusion

À notre connaissance, aucune étude n'avait à ce jour évalué avec un devis longitudinal 1) la direction des relations entre l'engagement affectif envers les cibles proximales et la cible distale, 2) si les relations observées varient en fonction de la nature sociale ou non des cibles proximales et 3) la direction des relations entre l'engagement affectif envers les cibles proximales sociales et personnelles. Les résultats des analyses factorielles confirmatoires confirment l'adéquation aux données du modèle longitudinal *a priori* incluant les six cibles proposées à chaque temps de mesure, de même que l'invariance longitudinale complète de ce modèle. Les résultats des analyses prédictives montrent que l'engagement envers l'organisation prédit l'engagement envers une majorité de cibles proximales sociales (superviseur, collègues) et personnelles (tâches, profession), à l'exception des clients, confirmant partiellement nos hypothèses. Les résultats montrent aussi que l'engagement envers aucune des cibles proximales sociales ne prédit l'engagement envers les tâches, mais que l'engagement envers le superviseur et les clients prédit significativement l'engagement envers la profession. Par ailleurs, ces relations sont négatives, contrairement aux hypothèses, révélant qu'un engagement plus prononcé envers les clients ou le superviseur prédit un engagement moindre envers la profession. Concrètement, cela veut dire que l'engagement envers une majorité de cibles proximales peut être augmenté en augmentant l'engagement envers l'organisation, et que l'engagement envers la profession peut être diminué en augmentant de manière déséquilibrée l'engagement envers le superviseur et les clients.

Références

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organisational commitment and organisational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., & Sochalski, D. M. (2001). Nurse's reports on hospital care in five countries. *Health Affairs*, 20, 43-53.
- Aranya, N., Pollock, J., & Armenic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6, 271-280.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. O. (2006). *Robust chi-square difference testing with mean and variance adjusted test statistic*. Los Angeles, CA: Muthén and Muthén; Disponible à : <http://www.statmodel.com/examples/webnote.shtml#web10>.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29, 20-26.
- Beauducel, A., & Herzberg, P. Y. (2006). On the Performance of Maximum Likelihood Versus Means and Variance Adjusted Weighted Least Squares Estimation in CFA. *Structural Equation Modeling*, 13, 186-203.
- Beck, K., & Wilson, C. (2001). Have we studied, should we study, and can we study the developpement of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 257-278.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment. *Academy of management journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. E. (2009). Interpersonal commitments. Dans H. J. Klein, T. J. Becker, & J. P. Meyer (Éds), *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. (pp. 419-452). New York, NY: Routledge.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations : accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. J. Becker, & J. P. Meyer (Éds.), *Commitment in organizations : accumulated wisdom and new*

directions. (pp. 419-452). New York, NY: Routledge.

- Ben Mansour, J., Chiniara, M., Bentein, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur. Dans J. Rojot, P. Roussel, C. Vandenberghe (Éds), *Comportement organisationnel*, Vol. 3. (pp. 307-338). Bruxelles : De Boeck.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviors: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*, 341-362.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, *21*, 1-25.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 468-482.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 439-450.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, *58*, 277-288.
- Blau, P. M. (1967). *Exchange and power in social life*. New-York, NY: Wiley.
- Bollen, K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York, NY: Wiley.
- Boshoff, C. & Mels, G. (2000). The impact of multiple commitments on intentions to resign: An empirical assessment. *British Journal of Management*, *11*, 255-272.
- Boyle, B. A. (1997). A multi-dimensional perspective on salesperson commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *12*, 354-367.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *73*, 139-145.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialisation of

- managers in work commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Byrne, B. M. (2005). Factor analytic models: viewing the structure of an assessment instrument from three perspectives. *Journal of Personal Assessment*, 85, 17-32.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement. *Structural Equation Modeling*, 14, 464-504.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y. & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313-334.
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285-308.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53, 387-417.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the Workplace: an integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data : questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, 112, 558-577.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. A (1992). *First Course in Factor Analysis* (2^e éd.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- DiStefano, C. (2002). The impact of categorization with confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 9, 327-346.
- Dolan, C. V. (1994). Factor analysis of variables with 2, 3, 5 and 7 response categories: A comparison of categorical variable estimators using simulated data. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 47, 309-326.
- Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. New York, NY: Guilford.
- Enders, C. K. (2001). The impact of nonnormality on full information maximum-likelihood estimation for structural equation models with missing data. *Psychological Methods*, 6, 352-370.

- Enders, C. K., & Bandalos, D. L. (2001). The relative performance of Full Information Maximum-Likelihood estimation for missing data in structural equation models. *Structural Equation Modeling, 8*, 430-457.
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. Dans G.R. Hancock, & R.O. Mueller (Éds) *Structural Equation Modeling : A Second Course*. Greenwich, Connecticut: IAP, 269-314.
- Flora, D. B. & Curran, P. J. (2004). An Empirical Evaluation of Alternative Methods of Estimation for Confirmatory Factor Analysis With Ordinal Data. *Psychological Methods, 9*, 466-491.
- Freund, A., & Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology, 18*, 708-725.
- Forero, C. G., Maydeu-Olivares, A., & Gallardo-Pujol, D. (2009). Factor analysis with ordinal indicators: A Monte Carlo study comparing DWLS and ULS estimation. *Structural Equation Modeling, 16*, 625-641.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 915-931.
- Gade, P., Tiggel, R., & Schumm, W. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology, 15*, 191-207.
- Graham, J. W. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology, 60*, 549-576.
- Greenhaus, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior, 1*, 209-226.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behaviour during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research, 26*, 31-47.
- Goffin, R., & Gellatly, I. (2001). A multi-rater assessment of organizational commitment: Are self-report measures biased? *Journal of Organizational Behavior, 22*, 437-451.
- Hackett, D. R., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 392-413.

- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Commitment: One of many commitment or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1587.
- Jaros, S. J. (2009). Measurement of Commitment. Dans H. J. Klein, T. J. Becker, & J. P. Meyer (Éds), *Commitment in organizations : accumulated wisdom and new directions*. (pp. 419-452). New York : Routledge.
- Jöreskog, K. G., (1979). *Advances in factor analysis and structural equation models*. Cambridge, Massachusetts: Abt Books.
- Kanungo R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Klein, H. J., Becker, T. J., & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in organizations : accumulated wisdom and new directions*. New York : Routledge.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed. New York: The Guilford Press.
- Larsen, R. (2011). Missing data imputation versus full information maximum likelihood with second level dependencies. *Structural Equation Modeling*, 18, 649-662.
- Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. *American Sociological Review*, 57, 327-339.
- Lei, P.-W. (2009). Evaluating estimation methods for ordinal data in structural equation modeling. *Quality & Quantity*, 43, 495-507.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Lewin, K. (1943). Defining the field at a given time. *Psychological Review*, 50, 293-310.
- Lodahl, T. M.; Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol 49(1), Feb, 1965. pp. 24-33.
- Lubke, G. H. & Muthen, B. O. (2004). Applying Multigroup Confirmatory Factor Models for Continuous Outcomes to Likert Scale Data Complicates Meaningful

Group Comparisons. *Structural Equation Modeling*, 11, 514-534.

- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York : Erlbaum.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- Madore, I. (2004). *Une conception multidimensionnelle de l'engagement en milieu de travail: développement d'un instrument de mesure et relations avec les comportements de citoyenneté organisationnelle*. (Mémoire de Maîtrise inédite). HEC Montréal.
- Maltin, E. A., & Meyer, J. P. (2009). Engagement et bien-être des employés Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe (éds). *Comportement organisationnel, Volume 3: perspectives en théories des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation*. Bruxelles: De Boeck.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford, England: Wiley.
- Marsh, H. W., & Grayson, D. (1994). Longitudinal stability of latent means and individual differences: A unified approach. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1, 317-359.
- Marsh, H. W. (2007). Application of confirmatory factor analysis and structural equation modeling in sport/exercise psychology. Dans G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Éds), *Handbook of on Sport Psychology* (3^e éd). New York: Wiley.
- Marsh, H. W. & Hau, K-T. (1996). Assessing goodness of fit: is parsimony always desirable?. *The Journal of Experimental Education*, 64(4), 364-390.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 22-48.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McDonald, R. P. (1970). Theoretical foundations of principal factor analysis, canonical factor analysis, and alpha factor analysis. *British Journal of Mathematical & Statistical Psychology*, 23, 1-21.
- Meredith, W. (1993). Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance.

Psychometrika, 58, 525–543.

Meredith, W. & Teresi, J. A. (2006). An essay on measurement and factorial invariance. *Medical Care*, 44, 69-77.

Meyer, J. P. (2009). Commitment in a Changing World of Work. Dans H. J. Klein, T. J. Becker, & J. P. Meyer. (Éds), *Commitment in organizations : accumulated wisdom and new directions*. (pp. 419-452). New York : Routledge.

Meyer, J. P. Hersovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management Review*, 11, 299-326.

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

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323-337.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Millsap, R. E. (2011). *Statistical approaches to measurement invariance*. New York: Taylor & Francis.

Millsap R. E., & Yun-Tein J. (2004). Assessing Factorial Invariance in Ordered-Categorical Measures. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 479-515.

Ministère de la Santé et des Services Sociaux. (2001). *Planification de la main-d'œuvre: Infirmiers et infirmières auxiliaire*. Internet :
<http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/fr/document/publication.nsf/fb143c75e0c27b69852566aa0064b01c/1da6cae18866062485256af600686942?OpenDocument>.
 Consulté le 2 novembre 2010.

Ministère de la Santé et des Services Sociaux. (2010). *Plan stratégique 2010-2015*. Québec: La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

Morin, A. J. S., Courcy, F., Madore, I., Loiselle, O., & Desclos, J. (2006). *Évaluation de*

la santé organisationnelle de l'Université de Sherbrooke. Rapport interne, Université de Sherbrooke.

- Morin, A. J. S., Madore, I., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Tremblay, M. (2009). The Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire: Factor structure and measurement invariance. *International Journal of Psychology Research, 4*, 307-344.
- Morin, A. J. S., Maïano, C., Marsh, H. W., Janosz, M., & Nagengast, B. T. (2011). The Longitudinal Interplay of Adolescents' Self-Esteem and Body Image: A Conditional Autoregressive Latent Trajectory Analysis. *Multivariate Behavioral Research, 46* (2), 157-201.
- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Madore, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: a latent profile/factor mixture Analysis. *Organizational Research Methods, 14*, 58-90.
- Morin, A. J. S., Vandenberghe, C. Boudrias, J.-S., Madore, I., Morizot, J., & Tremblay, M. (2011). Affective Commitment and Citizenship Behaviors across Multiple Foci: An Extended Test. *Journal of Managerial Psychology, 26* (8), 716-738.
- Morris, J. H., Sherman, J. D. (1982). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Review, 8*, 486-500.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: Jai.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages*. New York: Academic Press.
- Mueller C. W., & Lawler, E. J. (1999). Commitment to nested organizational units: some basic principles and preliminary findings. *Social Psychology Quarterly, 62*, 325-346.
- Mueller, C. W., Wallace, J., & Price, J. (1992). Employee commitment: resolving some issues. *Work and Occupation, 19*, 211-236.
- Murtada, N. (2000). *L'impact du climat et des contraintes perçues sur l'efficacité personnelle, la motivation, le contrôle perçu et la perception d'adoption de nouveaux comportements, désirés par l'entreprise*. Thèse de doctorat inédite : Université de Montréal.
- Muthén, B. O., Du Toit, S. H. C., & Spisic, D. (1997). Robust inference using Weighted Least Squares and quadratic estimating equations in latent variable modeling

with categorical and continuous outcomes. *Mplus Technical Report*, Disponible à : http://gseis.ucla.edu/faculty/muthen/articles/Article_075.pdf

- Muthén, L., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus User's Guide (6.1)*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1988). *Strategic organizational design*. Glenview, IL: Scott-Foresman.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 492-499.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behaviors: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Le travail humain*, *72*, 185-204.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain*. *71*, 22-42.
- Parasuraman, S., & Nachman, S. A. (1987). Correlates of organizational and professional commitment. *Group and Organization Studies*, *12*, 287-303.
- Paullay, I. M., Alliger, G., & Stone-Romero, E. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 224-228.
- Ployhart, R.E., & Vandenberg, R.J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, *36*, 94-120.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrac, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, *26*, 513-563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T., & Boulian, P. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*, 603-609.
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioural expression

- of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18, 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Rensvold, R. B., & Cheung, G. W. (1998). Testing measurement model for factorial invariance: A systematic approach. *Educational and Psychological Measurement*, 58, 1017-1034.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: the moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150, 321-340.
- Scandura, T.A., & Lankau, M.J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377.
- Satorra, A., & Bentler, P. (1999). *A Scaled Difference Chi-square Test Statistic for Moment Structure Analysis*. Technical Report, University of California, Los Angeles.
- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2009). Mediation models for longitudinal data in developmental research. *Research in Human Development*, 6, 144-164.
- Shin, T., Davidson, M. L., & Long, J. D. (2009). Effects of missing data methods in structural equations modeling with nonnormal data. *Structural Equation Modeling*, 16, 70-98.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective performance measures. *Academy of Management Journal*, 44, 570-579.
- Siemens, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13, 456-476.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 16, 46-56.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci. *European Journal of*

Psychological Assessment, 18, 123-138.

- Solinger, O. N., van Olffen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, 70-83.
- Turmel, M-J. (2008). *L'engagement affectif des employés dans le milieu de la santé: examens des effets positifs et négatifs potentiels*. (Thèse de Doctorat inédite). Université de Sherbrooke.
- Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of cross-Cultural Behavior*, 15, 535-537.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-70.
- Vandenberghe, C. (2008). Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés: le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 40, 200-210.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331-348.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J-C., Tremblay, M., Fils, J-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1177-1187.
- Vandenberghe, C., Lapointe, E. (2012, Mai). *L'engagement affectif des employés envers leur organisation et leurs supérieurs: réflexion sur les enjeux pratiques actuels à partir des connaissances scientifiques établies*. Communication présentée au 15^e Colloque de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO) : Développer l'engagement dans un monde complexe et turbulent : enjeux humains et stratégiques, Montréal, Canada.
- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., & Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level examination. *Small Group Research*, 29, 472-484.
- Witt, L. A. (1993). Reactions to work assignments as predictors of organizational commitment: The moderating effect of occupational identification. *Journal of*

Business Research, 26, 17-30.

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

Yu, C. Y. (2002). *Evaluating cutoff criteria of model fit indices for latent variable models with binary and continuous outcomes*. Los Angeles : University of California.

Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). Constrasting group organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 267-273.

Appendice A

Certificats éthique (et renouvellement pour l'année 2011)

**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE
EN MATIÈRE DE RECHERCHE SUR DES HUMAINS**

Le Comité d'éthique de la recherche sur le vieillissement du Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke atteste :

1. Qu'il exerce ses activités de manière conforme aux bonnes pratiques cliniques ;
2. Qu'aucun des membres n'était en conflit d'intérêt lors de l'évaluation des documents soumis par le chercheur ;
3. Qu'il a dûment évalué et approuvé les documents qui lui ont été soumis.

Titre du projet de recherche

L'engagement des employés dans le milieu de la santé : examens des effets positifs et négatifs potentiels

Approbation demandée par :

Chercheur principal :

- **Alexandre J. S. Morin, Ph.D.**
Département de psychologie, FLSH, Université de Sherbrooke

Co-chercheures :

- **Marie-Josée Turmel, D.Ps.**
Université de Sherbrooke
- **Marie Michèle Brodeur, doctorante en psychologie**
FLSH, Université de Sherbrooke
- **Cynthia Raymackers, doctorante en psychologie**
FLSH, Université de Sherbrooke
- **Émilie Bélanger, doctorante en psychologie**
FLSH, Université de Sherbrooke

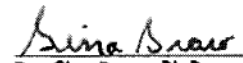
Numéro de dossier attribué à ce projet par le CER :

Dossier 2006-23 / Morin

Documents évalués :

- Protocole complet
- Formulaire de consentement
- Questionnaire(s)
- Amendement
- Autre :
 - Demande d'approbation d'une modification à l'équipe de recherche
 - Demande de renouvellement annuel de l'approbation éthique

L'approbation éthique pour ce projet de recherche est valide jusqu'au 31 décembre 2010


Dre Gina Bravo, Ph.D.
Présidente

Hôpital
et centre d'hébergement O'Youville

Comité d'éthique de la recherche sur le vieillissement

1036, rue Belvédère Sud
Sherbrooke (Québec) J1H 4C4

Téléphone : (819) 821-1170 poste 45386
Télécopieur : (819) 829-7141

Renouvellement du certificat d'éthique - 2011

Centre de santé et de services sociaux –
Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke
Health and Social Services Centre –
University Institute of Geriatrics of Sherbrooke

Sherbrooke, le 13 janvier 2011

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE EN MATIÈRE DE RECHERCHE SUR DES HUMAINS

Le Comité d'éthique de la recherche sur le vieillissement du Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke atteste :

1. qu'il exerce ses activités de manière conforme aux bonnes pratiques cliniques;
2. qu'aucun des membres n'était en conflit d'intérêt lors de l'évaluation des documents soumis par les chercheuses;
3. qu'il a dûment évalué et approuvé les documents qui lui ont été soumis.

Titre du projet de recherche

L'engagement des employés dans le milieu de la santé : examen des effets positifs et négatifs potentiels

Cette approbation a été demandée par :

Chercheur principal

Alexandre J.S. Morin, professeur adjoint, Faculté des Lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke

Cochercheuses

Marie-Josée Turmel

Marie-Michèle Brodeur

Cynthia Raymackers

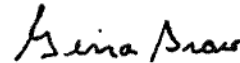
Émilie Bélanger

Le numéro de dossier attribué à ce projet par le CÉR est le 2006-23/MORIN

Documents évalués :

✓ Demande de renouvellement annuel de l'approbation éthique

L'approbation éthique pour ce projet de recherche est valide jusqu'au 31 janvier 2012.



Dre Gina Bravo, Ph. D

Présidente

Comité d'éthique de la recherche sur le
vieillessement

P:\CER\Secretariat\Dossiers CDRV\Dossier 2006-23 - Alexandre MORIN (Turmel)\Certificat éthique renouvellement_annuel-janvier_2011.doc

Hôpital
et centre d'hébergement D'Youville

Comité d'éthique de la recherche sur le vieillissement

1036, rue Belvédère Sud
Sherbrooke (Québec) J1H 4C4

Téléphone : 819 780-2220, poste 45386
Télécopieur : 819 829-7141

Certificat d'éthique

Par la présente, le comité d'éthique de la recherche des établissements du CRIR (CÉR) atteste qu'il a évalué, par voie accélérée, le projet de recherche **CRIR-341-0208** intitulé:

« L'engagement des employés : examens des effets positifs et négatifs potentiels ».

Présenté par: **Alexandre J.S. Morin, Marie-Michèle Brodeur.**

Le présent projet répond aux exigences éthiques de notre CÉR. Le Comité autorise donc sa mise en œuvre sur la foi des documents suivants :

- Formulaire A daté du 31 janvier 2008 ;
- Lettre de Me Katherine Morissette, vice-présidente du comité d'éthique de la recherche du CSSS-IUGS datée du 5 février 2008 ;
- Preuve d'octroi de fonds de l'Université de Sherbrooke datée du 22 mai 2007 ;
- Lettre du Comité d'éthique de la recherche du CSSS-IUGS, datée du 7 janvier 2008, mentionnant que le Comité accepte la demande de renouvellement du projet pour une période d'un an ;
- Lettre d'octroi de fonds du Fonds de la recherche sur la société et la culture, datée du 23 avril 2007 ;
- Certificat d'éthique du Comité d'éthique de la recherche du Centre de santé et de services sociaux - Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke daté du 15 janvier 2007 ;
- Lettre d'acceptation du projet par le Comité d'éthique de la recherche du CSSS-IUGS, datée du 18 décembre 2006 ;
- Document intitulé « Budget du projet » ;
- Lettre et formulaire d'évaluation de la convenance institutionnelle du Centre de réadaptation Estrie Inc., datés respectivement du 12 et du 8 février 2008, mentionnant l'acceptation du projet sur le plan de la convenance institutionnelle ;
- Lettre d'appui pour le projet « L'engagement des employés : examens des effets positifs et négatifs potentiels », datée du 22 janvier 2008, du directeur de la qualité du Centre de réadaptation Estrie Inc., Monsieur Richard Hébert ;
- Document intitulé « Résumé sommaire du projet » ;
- Protocole de recherche intitulé « L'engagement des employés : examens des effets positifs et négatifs potentiels » (version telle qu'approuvée par le CÉR le 13 mars 2008) ;
- Formulaire de consentement à la recherche ;
- Questionnaire destiné aux participants ;
- Formulaire modification/prolongation/resoumission.

Appendice B

Formulaires de consentement

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À LA RECHERCHE (ANNÉE 1)

Vous êtes invité(e) 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 certaines informations que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à contacter une personne-ressource pour poser des questions.

Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document.

INFORMATIONS SUR LE PROJET

TITRE DU PROJET : L'engagement des employés dans le milieu de la santé : examens des effets positifs et négatifs potentiels

CHERCHEUR PRINCIPAL : Alexandre J.S. Morin, Ph.D, professeur adjoint, Département de Psychologie, Université de Sherbrooke	CHERCHEURE ASSOCIÉE : Marie-Josée Turmel, doctorante, Département de Psychologie, Université de Sherbrooke
--	--

FINANCEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

Le chercheur principal a reçu des fonds de l'Université de Sherbrooke pour démarrer ce projet. Une demande de subvention est aussi soumise au FQRSC. Ces fonds couvrent les frais liés à ce projet.

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ

Le chercheur principal et la chercheure associée de l'étude sont responsables du déroulement du présent projet de recherche et s'engagent à respecter les obligations qui y sont énoncées.

Signature du chercheur principal du projet : _____

Signature de la chercheure associée : _____

OBJECTIF DU PROJET DE RECHERCHE

L'intérêt du projet est d'étudier l'engagement affectif des employés envers diverses cibles liées au travail (i.e. l'attachement émotif et l'identification d'un employé à son organisation, son groupe, son superviseur, ses clients, son travail, sa carrière, son syndicat, le changement, le travail en général) afin d'en évaluer l'impact direct et indirect (en lien avec le stress au travail) au niveau de la performance au travail et de l'épuisement professionnel.

Cette étude vise à évaluer si l'engagement affectif est effectivement bénéfique pour l'organisation et les employés. Les questions qui guident notre recherche sont :

- 1- Quelles sont les relations qui existent entre l'engagement affectif, la performance au travail et l'épuisement professionnel ?
- 2- Les relations identifiées entre l'engagement affectif, la performance au travail et l'épuisement professionnel, sont-elles les mêmes pour toutes les cibles de l'engagement, pour toutes les formes de performance au travail et pour toutes les dimensions de l'épuisement professionnel ?
- 3- Les relations identifiées en (1) et (2) se modifient-elles face à différents types de stressors liés au milieu de travail (changement, conflits et ambiguïté de rôle, surcharge, gestion inefficace du changement, sentiment d'habilitation insuffisant et embêtements quotidiens).

MOTIF DE RECRUTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à ce projet de recherche puisque vous êtes un employé ou une employée à temps plein ou à temps partiel d'une unité de soins de longue durée du CSSS : IUGS.

NATURE DE LA PARTICIPATION

Votre participation à ce projet implique que vous acceptez de répondre à un questionnaire d'une durée approximative de 20-25 minutes, une fois par année, pendant les trois années de ce projet (chaque année, vous aurez néanmoins la possibilité de maintenir ou non votre participation).

BÉNÉFICES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION

Votre participation à ce projet est une occasion de participer au développement des connaissances scientifiques sur l'engagement organisationnel, la performance au travail et l'épuisement professionnel.

INCONVÉNIENTS ET RISQUES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION

Vous aurez à donner de votre temps pour la durée de la passation du questionnaire.

Initiales du participant: _____

PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Il est entendu que votre participation au présent projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez, à tout moment, libre de mettre fin à votre participation, pour quelque raison que ce soit, sans avoir à motiver votre décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

ÉTUDES ULTÉRIEURES

Il se peut que les résultats obtenus suite à cette étude donnent lieu à d'autres projets de recherche subséquents. Dans cette éventualité, autorisez-vous le chercheur principal à vous contacter et à vous demander si vous seriez intéressé(e) à participer à ces nouveaux projets ?

Oui [] Non []

INFORMATION ET CONFIDENTIALITÉ

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable et son équipe de recherche recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les questionnaires auxquels vous aurez répondu. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ces questionnaires seront conservés sous clé à l'Université de Sherbrooke. L'accès à ces questionnaires sera restreint aux chercheurs et chercheuses impliqué(e)s dans la recherche et cet accès sera limité aux fins de l'étude. Les questionnaires seront conservés pour une période de cinq ans. Après cette période, ils seront détruits.

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 vos renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un code personnalisé.

Le chercheur responsable 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. Vous devez savoir que l'information recueillie pourra être utilisée pour des fins de communication scientifique et professionnelle. Dans ces cas, rien ne permettra d'identifier les personnes ayant participé à la recherche ni l'organisation partenaire.

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 du CSSS :IUGS, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

PERSONNE À CONTACTER

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche vous pouvez joindre :

Le chercheur principal, Monsieur Alexandre J.S. Morin, au 819-821-8000 poste 65016
ou la chercheuse associée, Madame Marie-Josée Turmel au 819-562-9121 poste 40306.

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant vos droits en tant que participant, vous pouvez contacter :

La direction de la qualité du CSSS-IUGS au 819-562-9121 poste 40202.

SURVEILLANCE DES ASPECTS

Le comité d'éthique de la recherche du CSSS - IUGS a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au projet de recherche et au formulaire de consentement.

DROITS DU PARTICIPANTS

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou l'établissement où se déroule ce projet de recherche de leur responsabilité civile et professionnelle.

DÉCLARATION DU PARTICIPANT

Je déclare avoir eu suffisamment d'explications sur la nature et le motif de ma participation au projet de recherche. J'ai lu et/ou compris les termes du présent formulaire de consentement. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction. J'accepte de participer à cette étude

Signature du participant : _____

Nom du participant : _____

DÉCLARATION DU RESPONSABLE DE L'OBTENTION DU CONSENTEMENT

Je, soussigné(e) _____, certifie avoir expliqué au signataire intéressé les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard; lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus.

Signature du responsable de l'obtention du consentement : _____

Signé à Sherbrooke, le _____ 2007

Initiales du participant: _____

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À LA RECHERCHE

Vous êtes invité(e) 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 certaines informations que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à contacter une personne-ressource pour poser des questions.

Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document.

Informations sur le projet

TITRE DU PROJET : L'engagement des employés dans le milieu de la santé : examens des effets positifs et négatifs potentiels

CHERCHEUR PRINCIPAL : Alexandre J.S. Morin, Ph.D, professeur adjoint, Département de Psychologie, Université de Sherbrooke	CHERCHEURE ASSOCIÉE : Marie-Michèle Brodeur, doctorante, Département de Psychologie, Université de Sherbrooke
--	---

FINANCEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

Le chercheur principal a reçu des fonds de l'Université de Sherbrooke pour démarrer ce projet. Une subvention a aussi été obtenue du FQRSC. Ces fonds couvrent les frais liés à ce projet.

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ

Le chercheur principal et la chercheure associée de l'étude sont responsables du déroulement du présent projet de recherche et s'engagent à respecter les obligations qui y sont énoncées.

Signature du chercheur principal du projet : _____

Signature de la chercheure associée : _____

OBJECTIF DU PROJET DE RECHERCHE

L'intérêt du projet est d'étudier l'engagement affectif des employés envers diverses cibles liées au travail (i.e. l'attachement émotif et l'identification d'un employé à son organisation, son groupe, son superviseur, ses clients, son travail, sa carrière, son syndicat, le changement, le travail en général) afin d'en évaluer l'impact direct et indirect (en lien avec le stress au travail) au niveau de la performance au travail et de l'épuisement professionnel.

Cette étude vise à évaluer si l'engagement affectif est effectivement bénéfique pour l'organisation et les employés. Les questions qui guident notre recherche sont :

- 4- Quelles sont les relations qui existent entre l'engagement affectif, la performance au travail et l'épuisement professionnel ?
- 5- Les relations identifiées entre l'engagement affectif, la performance au travail et l'épuisement professionnel, sont-elles les mêmes pour toutes les cibles de l'engagement, pour toutes les formes de performance au travail et pour toutes les dimensions de l'épuisement professionnel ?
- 6- Les relations identifiées en (1) et (2) se modifient-elles face à différents types de stressors liés au milieu de travail (changement, conflits et ambiguïté de rôle, surcharge, gestion inefficace du changement, sentiment d'habilitation insuffisant et embêtements quotidiens).

MOTIF DE RECRUTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à ce projet de recherche puisque vous êtes un employé ou une employée à temps plein ou à temps partiel du Centre de Réadaptation Estrie (CRE)

NATURE DE LA PARTICIPATION

Votre participation à ce projet implique que vous acceptez de répondre à un questionnaire d'une durée approximative de 20-25 minutes, une fois par année, pendant les trois années de ce projet (chaque année, vous aurez néanmoins la possibilité de maintenir ou non votre participation).

BÉNÉFICES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION

Votre participation à ce projet est une occasion de participer au développement des connaissances scientifiques sur l'engagement organisationnel, la performance au travail et l'épuisement professionnel.

INCONVÉNIENTS ET RISQUES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION

Vous aurez à donner de votre temps pour la durée de la passation du questionnaire.

PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Il est entendu que votre participation au présent projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez, à tout moment, libre de mettre fin à votre participation, pour quelque raison que ce soit, sans avoir à motiver votre décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Initiales du participant: _____

ÉTUDES ULTÉRIEURES

Il se peut que les résultats obtenus suite à cette étude donnent lieu à d'autres projets de recherche subséquents. Dans cette éventualité, autorisez-vous le chercheur principal à vous contacter et à vous demander si vous seriez intéressé(e) à participer à ces nouveaux projets ?

Oui [] Non []

INFORMATION ET CONFIDENTIALITÉ

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable et son équipe de recherche recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les questionnaires auxquels vous aurez répondu. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ces questionnaires seront conservés sous clé à l'Université de Sherbrooke. L'accès à ces questionnaires sera restreint aux chercheurs et chercheuses impliqué(e)s dans la recherche et cet accès sera limité aux fins de l'étude. Les questionnaires seront conservés pour une période de cinq ans. Après cette période, ils seront détruits.

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 vos renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un code personnalisé.

Le chercheur responsable 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. Vous devez savoir que l'information recueillie pourra être utilisée pour des fins de communication scientifique et professionnelle. Dans ces cas, rien ne permettra d'identifier les personnes ayant participé à la recherche ni l'organisation partenaire.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par les Comités d'éthique de la recherche du Centre de Recherche Interdisciplinaire en Réadaptation (CRIR) ou du Centre de Recherche sur le Vieillessement, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

PERSONNE À CONTACTER

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche vous pouvez joindre :

Le chercheur principal, Monsieur Alexandre J.S. Morin, au 819-821-8000 poste 65016
ou la chercheuse associée, Madame Marie-Michèle Brodeur au 819-346-8411 poste 43012.

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant vos droits en tant que participant, vous pouvez contacter :

Me Anik Nolet, coordonnatrice à l'éthique de la recherche du CRIR au (514) 527-4527 poste 2643 OU
La direction de la qualité du CSSS-IUGS au 819-562-9121 poste 40202.

SURVEILLANCE DES ASPECTS

Les Comités d'éthique de la recherche du Centre de Recherche Interdisciplinaire en Réadaptation (CRIR) ou du Centre de Recherche sur le Vieillessement ont approuvé ce projet de recherche et en assurent le suivi. De plus, ils approuveront au préalable toute révision et toute modification apportée au projet de recherche et au formulaire de consentement.

DROITS DU PARTICIPANTS

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou l'établissement où se déroule ce projet de recherche de leur responsabilité civile et professionnelle.

DÉCLARATION DU PARTICIPANT

Je déclare avoir eu suffisamment d'explications sur la nature et le motif de ma participation au projet de recherche. J'ai lu et/ou compris les termes du présent formulaire de consentement. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction. J'accepte de participer à cette étude.

Signature du participant : _____

Nom du participant : _____

DÉCLARATION DU RESPONSABLE DE L'OBTENTION DU CONSENTEMENT

Je, soussigné(e) _____, certifie avoir expliqué au signataire intéressé les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard; lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus.

Signature du responsable de l'obtention du consentement : _____

Signé à Sherbrooke, le _____ 2008

Initiales du participant: _____

Appendice C

Outil de mesure

Les énoncés suivants traduisent ce que peut ressentir un(e) employé(e) du CRE/CSSS-IUGS. Encerclez simplement la réponse qui correspond le mieux à votre opinion personnelle.

	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Indécis	Partiellement d'accord	Entièrement d'accord
1. Je suis fier (fière) de dire que je travaille pour le CRE/CSSS-IUGS.	1	2	3	4	5
2. J'aime les valeurs véhiculées par mon (ma) supérieur(e) immédiat(e).	1	2	3	4	5
3. Je suis heureux (heureuse) de pouvoir travailler avec mes collègues de travail (dans mon programme).	1	2	3	4	5
4. Je me préoccupe vraiment de la satisfaction des clients/usagers du CRE/CSSS-IUGS.	1	2	3	4	5
5. Je suis fier (fière) de dire que j'exerce ma profession.	1	2	3	4	5
6. Je trouve stimulantes les tâches que j'effectue dans mon poste actuel.	1	2	3	4	5
7. Le CRE/CSSS-IUGS a beaucoup d'importance pour moi.	1	2	3	4	5
8. Je me considère privilégié(e) de travailler avec quelqu'un comme mon (ma) supérieur(e) immédiat(e).	1	2	3	4	5
9. Mes collègues de travail (dans mon unité) me donnent le goût d'aller travailler.	1	2	3	4	5
10. Livrer aux clients/usagers du CRE/CSSS-IUGS des produits et/ou des services de qualité est pour moi une source de satisfaction importante.	1	2	3	4	5
11. Je serais heureux (heureuse) d'exercer ma profession toute ma vie.	1	2	3	4	5
12. Je me sens valorisé(e) par les tâches que j'effectue dans mon poste actuel.	1	2	3	4	5
13. Je n'aime pas travailler pour le CRE/CSSS-IUGS.	1	2	3	4	5
14. Lorsque je parle de mon (ma) supérieur(e) immédiat(e) à mes amis je le (la) décris comme une personne avec qui il est très agréable de travailler.	1	2	3	4	5
15. Lorsque je parle de mes collègues de travail (dans mon programme, dans mon unité) je les décris comme des personnes avec qui il est très agréable de travailler.	1	2	3	4	5
16. La satisfaction des clients/usagers du CRE/CSSS-IUGS est prioritaire à mes yeux.	1	2	3	4	5
17. J'aime trop ma profession pour penser à changer d'occupation.	1	2	3	4	5
18. Je n'aime pas les tâches que j'effectue dans mon poste actuel.	1	2	3	4	5