

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**FACTEURS INFLUENÇANT L'ENGAGEMENT
AFFECTIF À SON ORGANISATION ET AU SUPÉRIEUR
IMMÉDIAT: LE CAS DU PERSONNEL D'UN CENTRE
DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© KARIM DOUMALI

mai 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Composition du jury :

Farid Ben Hassel, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Jean-Pierre Roger, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Bruno Urli, codirecteur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Guylaine Landry, professeure, examinatrice externe, Université de Sherbrooke

Dépôt initial le 26 janvier 2011

Dépôt final le 11 mai 2011

REMERCIEMENTS

J'aimerais, en tout premier lieu, remercier M. Jean-Pierre Roger, mon directeur de recherche, pour son soutien, son engagement et sa grande disponibilité tout au long de l'élaboration de ce projet de recherche. Merci pour votre bonne humeur et pour votre patience.

Je remercie Mme Guylaine Landry pour sa contribution en tant qu'examinatrice externe de ce mémoire. Mes remerciements s'adressent aussi à tous les répondants, ainsi qu'à la direction générale et à la direction des ressources humaines de l'organisation où s'est déroulée l'étude. Je désire finalement souligner la contribution du Fonds des Bourses d'excellence en recherche de l'UQAR.

Sur un plan plus personnel, merci à ma famille et à mes amis pour leur soutien et leurs mots d'encouragement tout au long de la rédaction de ce mémoire.

RÉSUMÉ

S'appuyant sur les théories de l'échange social (Blau, 1964) et de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) ainsi que sur le modèle renouvelé de la mobilisation des ressources humaines (Tremblay et Simard, 2005), cette étude examine les relations entre la perception des employés à l'égard de cinq pratiques de gestion des ressources humaines, de la justice procédurale et interactionnelle, du soutien reçu de leur employeur et de leur supérieur immédiat et finalement de leur engagement affectif envers leur organisation et leur supérieur immédiat.

De façon concrète, nous faisons d'abord l'hypothèse qu'une perception favorable des pratiques de développement des compétences, de reconnaissance non monétaire et de consultation des employés est positivement reliée à la justice procédurale perçue, tandis que les pratiques de diffusion de l'information aux employés sont positivement associées à la perception du soutien organisationnel. Nous faisons ensuite l'hypothèse que la perception de justice procédurale résultant des décisions prises par les supérieurs immédiats est reliée de façon positive au soutien organisationnel perçu, qui sera lui-même associé positivement à l'engagement affectif des employés à l'égard de l'organisation. Nous faisons aussi l'hypothèse qu'une perception favorable des pratiques de feedback du supérieur immédiat sur le travail effectué sera positivement reliée à la perception de justice interactionnelle. Nous formulons enfin l'hypothèse que la justice interactionnelle perçue influencera positivement le soutien perçu du supérieur immédiat, lequel sera associé positivement à l'engagement affectif envers le supérieur et, dans une moindre mesure, envers l'organisation.

L'étude a été menée auprès de tous les employés (en excluant les cadres supérieurs, les chefs de service et les médecins) d'un centre de santé et de services sociaux. Les données ont été recueillies par questionnaires, menant, après le retrait des employés ayant moins de six mois d'ancienneté dans leur département, à un taux de réponses de 37,6%. Afin de tester nos hypothèses, nous avons effectué des analyses factorielles confirmatoires, puis procédé à une analyse des corrélations entre les onze variables ciblées dans le modèle théorique et à une modélisation par équations structurelles à l'aide du logiciel LISREL.

Les résultats de l'étude indiquent que nos cinq hypothèses sont confirmées. Par ailleurs, les données obtenues indiquent les perceptions défavorables d'une majorité d'employés quant aux pratiques de consultation des supérieurs immédiats, quant à leurs pratiques de feedback sur le travail, à leur manifestations de justice procédurale, quant au soutien perçu de l'organisation, et dans une moindre mesure, au soutien perçu du

supérieur. Ces perceptions se traduisent par des valeurs moyennes plutôt faibles obtenues pour l'engagement affectif à l'égard de l'organisation et dans une moindre mesure, envers le supérieur immédiat.

Sur le plan des retombées pratiques, les résultats de cette étude soulignent le besoin d'améliorer les conditions d'exercice du travail de la plupart des chefs de services, afin de leur permettre d'apporter un meilleur soutien à leurs employés. L'adoption d'un style de gestion plus participatif est aussi suggérée.

Cette étude comporte des limites. D'abord, nous n'avons pas comparé notre modèle structurel à des modèles alternatifs, ne nous permettant pas ainsi de tester le rôle médiateur du soutien de l'organisation et du supérieur immédiat. Par ailleurs, l'impossibilité de généraliser les résultats, la force de certaines relations pouvant en partie être attribuable à l'erreur de variance commune et l'impossibilité de confirmer la direction des relations observées, résultant de la nature transversale du devis de recherche, constituent d'autres limites de l'étude.

Mots clés : Pratiques de gestion des personnes, justice procédurale et interactionnelle, soutien de l'organisation et du supérieur, engagement envers l'organisation et le supérieur.

ABSTRACT

Based on the social exchange and the norm of reciprocity theories (Blau, 1964, Gouldner, 1960) and on the model of the mobilization of human resources (Tremblay et Simard, 2005), this study examines the relationships between the perception of five human resource management practices, procedural and interactional justice perceived by employees, their perceived support from the organization and from their immediate supervisor and finally their affective commitment to the organization and their immediate supervisor.

In concrete terms, we first propose that a favourable perception of skills development, non-monetary recognition and upward information sharing is positively related to procedural justice, whereas downward information sharing is positively related to perceived organizational support. Secondly, we hypothesize that perceived procedural justice related to decisions made by the supervisor will lead to perceived organizational support which, in turn, will be positively associated with employee's affective commitment to the organization. A favourable perception of the supervisor's feedback practices, on the other hand, will be positively linked to the perception of interactional justice. Lastly, we hypothesize that perceived interactional justice will positively influence the perception of support from the supervisor which, in turn, will be positively associated with affective commitment to the supervisor, and to a lesser extent, with the affective commitment to the organization.

The research was conducted among all the employees (excluding managers, supervisors and physicians) of a health care organization. Data were collected by questionnaires from employees who had been working in their present department for at least six months, representing a 37,6% response rate. To test our hypotheses, we conducted confirmatory factorial analyses, correlational analyses and structural equation modeling with LISREL.

The results of the study indicate that our five hypotheses are confirmed. The data obtained also indicate unfavourable perceptions of upward information sharing, supervisor's feedback practices, procedural justice, perceived organizational support and, to a lesser extent, unfavourable perception of support from the supervisor, resulting in rather low mean values for organizational affective commitment and, to a lesser extent, for affective commitment to the supervisor. Concerning the managerial implications, the results of this study highlight the need for improving the context of work of most supervisors to enable them to bring a better support to their employees. On the other

hand, some change in their roles and the adoption of a more participative style of management are also suggested.

Finally, this study has some limitations. We did not compare alternative models to the structural model proposed, which makes it impossible to test the mediating role of perceived support from the organization and the supervisor. Other main limitations include the impossibility of generalizing results and of inferring the causality of the observed relationships due to the cross-sectional design of the study.

Keywords : Human resource management practices; procedural and interactional justice; organizational support; supervisor's support; commitment to the organization and to the supervisor.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	VII
RÉSUMÉ.....	IX
ABSTRACT	XI
TABLE DES MATIÈRES.....	XIII
LISTE DES TABLEAUX.....	XVII
LISTE DES FIGURES	XIX
CHAPITRE 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 2 LE CONTEXTE THÉORIQUE	5
2.1 L'APPORT DE LA THEORIE DE L'ECHANGE SOCIAL A L'EXPLICATION DES EFFETS DE PRATIQUES INNOVATRICES DE GESTION DES PERSONNES.....	5
2.2 LES EFFETS POSITIFS DE PRATIQUES INNOVATRICES DE GESTION DES PERSONNES SUR LES SENTIMENTS DE JUSTICE, DE SOUTIEN ET SUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF	8
2.2.1 LES EFFETS DES PRATIQUES DE PARTAGE D'INFORMATION.....	9
2.2.2 LES EFFETS DES PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES.....	10
2.2.3 LES PRATIQUES DE FEED-BACK FORMATIF DES SUPERIEURS IMMEDIATS.....	11
2.2.4 LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE NON MONETAIRE.....	12
2.3 L'IMPORTANCE DES PERCEPTIONS DE JUSTICE ET DE SOUTIEN POUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF ENVERS L'ORGANISATION ET LE SUPERIEUR	14

2.3.1	L'IMPORTANCE DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF A L'EGARD DES CIBLES CHOISIES	14
2.3.1.1	LES ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF	16
2.3.1.2	LES RELATIONS ENTRE CIBLES D'ENGAGEMENT ET LES ANTECEDENTS ET EFFETS DE CES CIBLES SUR DES ATTITUDES ET COMPORTEMENTS CLES	18
2.3.2	LE ROLE DES PERCEPTIONS DE JUSTICE SUR LES PERCEPTIONS DE SOUTIEN ET SUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF A L'EGARD DE L'ORGANISATION ET DU SUPERIEUR IMMEDIAT	25
CHAPITRE 3 MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ...		33
3.1	PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESE GENERALE DE LA RECHERCHE.....	33
3.2	LE MODELE D'ANALYSE ET LES HYPOTHESES SPECIFIQUES DE RECHERCHE	36
CHAPITRE 4 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....		41
4.1	COLLECTE DES DONNEES ET CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON	41
4.1.1	LES PROCEDURES DE COLLECTE DES DONNEES.....	41
4.1.2	LES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON	44
4.2	L'INSTRUMENT DE MESURE DES VARIABLES CIBLEES.....	48
4.2.1	LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	50
4.2.2	LES CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES : LES PERCEPTIONS DE JUSTICE ET DE SOUTIEN	51
4.2.3	L'ENGAGEMENT AFFECTIF A L'EGARD DE L'ORGANISATION ET DU SUPERIEUR IMMEDIAT	52
4.3	LES ANALYSES STATISTIQUES	53
4.3.1	ANALYSES PRELIMINAIRES	53
4.3.2	L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE ET LES AUTRES TESTS STATISTIQUES EFFECTUES.....	54

4.3.3	L'ANALYSE DES RELATIONS POSTULEES PAR EQUATIONS STRUCTURELLES	54
CHAPITRE 5 PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....		57
5.1	LES ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES	57
5.1.1	LES PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	64
5.1.2	LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE NON MONETAIRE DU CSSS ET LES PRATIQUES DE RETROACTION DU SUPERIEUR IMMEDIAT	66
5.1.3	LES PRATIQUES DE PARTAGE DE L'INFORMATION	68
5.1.4	LES PERCEPTIONS DE JUSTICE	72
5.1.5	LES PERCEPTIONS DE SOUTIEN	75
5.1.6	L'ENGAGEMENT AFFECTIF ENVERS L'ORGANISATION ET LE SUPERIEUR IMMEDIAT.....	78
5.2	ANALYSES DESCRIPTIVES DES VARIABLES	81
5.3	VERIFICATION DES HYPOTHESES PAR EQUATIONS STRUCTURELLES	88
5.4	IMPLICATIONS PRATIQUES DES RESULTATS	92
CHAPITRE 6 CONCLUSION GÉNÉRALE		101
ANNEXES		113
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		127

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Énoncés éliminés à la suite de l'analyse factorielle confirmatoire	63
Tableau 2 : Résultats de l'analyse du facteur latent : pratiques de développement des compétences	65
Tableau 3 : Résultats de l'analyse du facteur latent : marques de reconnaissance non monétaire du CSSS.....	67
Tableau 4 : Résultats de l'analyse du facteur latent pratiques de rétroaction du supérieur immédiat	68
Tableau 5 : Résultats de l'analyse des facteurs latents pratiques de partage de l'information.....	70
Tableau 6 : Résultats de l'analyse des deux facteurs latents des perceptions de justice..	73
Tableau 7 : Résultats de l'analyse des facteurs latents de soutien	76
Tableau 8 : Résultats de l'analyse des facteurs latents d'engagement affectif	79
Tableau 9 : Moyennes, écarts-type et corrélations entre les facteurs latents de l'étude ...	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle renouvelé de la mobilisation de Tremblay, M. et Simard, G. 2005. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». <i>Gestion, volume 30, numéro 2,</i> été 2005, pp. 60-69.....	24
Figure 2 : Schéma du modèle théorique	40
Figure 3 : Schéma du modèle structurel testé	89

CHAPITRE 1

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En matière de gestion des personnes, un constat important a été relevé ces dernières décennies : divers bouleversements ont affecté le sens du travail et la nature de la relation d'emploi. La mondialisation de l'économie, l'accroissement de la compétitivité et les progrès technologiques sont parmi les facteurs majeurs qui ont poussé les organisations à rationaliser leurs opérations et leurs effectifs. De nouvelles structures ont vu le jour et ne reflètent plus les mécanismes d'organisation traditionnelle ou bureaucratique du travail.

Au niveau de l'organisation des services de santé, ce secteur a connu une importante transformation au cours des quinze dernières années. Pourtant, malgré les changements structurels effectués, le système de santé et de services sociaux connaît encore aujourd'hui des difficultés de fonctionnement comme en témoignent les crises récurrentes dans les urgences, les listes d'attente pour chirurgies, les difficultés d'atteindre l'équilibre budgétaire pour certains établissements, la pénurie de certaines catégories de personnel soignant et l'augmentation des taux d'absentéisme de ce personnel.

D'une part, les décideurs gouvernementaux soulignent que les transformations du système de santé se révèlent nécessaires pour s'ajuster aux changements technologiques, aux pénuries de main-d'œuvre et à l'intensification des soins liée au vieillissement de la population et aussi pour contenir les coûts et assurer une meilleure utilisation des ressources humaines disponibles. D'autre part, des analystes estiment que le système a été aussi placé en crise par les politiques gouvernementales de réduction du déficit et que les décideurs ne tiennent pas suffisamment compte des préoccupations de ceux et celles qui ont à vivre les transformations et réorganisations dans les systèmes de santé (O'Brien-Pallas *et al.*, 2001).

Diverses catégories de personnel soignant ont ainsi été confrontées au Québec ces dernières années à une augmentation de leur charge de travail, à une marge d'action limitée dans la réalisation de leur travail ou à des modifications de leurs tâches et à une série de

décisions perçues comme imposées et arbitraires (Bourbonnais et Mondor, 2001, Bourbonnais *et al.*, 2005).

Ce contexte de demandes croissantes et de ressources limitées s'est traduit par une augmentation substantielle des taux de détresse psychologique et d'épuisement professionnel, les problèmes de santé mentale constituant en 2000-2001 le premier motif des absences certifiées pour le personnel soignant de six hôpitaux québécois, avec une durée moyenne d'absences de 93,3 jours (Bourbonnais et Mondor, 2001).

C'est ainsi que le contexte actuel du réseau de la santé, caractérisé par de nombreuses restructurations d'établissements et réorganisations du travail, a entraîné fréquemment la complexification et l'intensification du travail pour plusieurs catégories du personnel, sans que les employés aient nécessairement une marge de manœuvre suffisante leur permettant de prendre part aux décisions touchant les conditions d'exercice de leur travail, et contribuant ainsi à limiter leur sentiment d'appartenance (d'engagement affectif) à l'égard de leur employeur, voire de leur unité de travail. Ce contexte a entraîné des décisions d'absences plus fréquentes. En d'autres termes, des employés moins engagés s'absenteraient davantage pour de courte durée. (Meyer et Allen, 1991, Banville et Chênevert, 2006).

La nécessité de contrôler les coûts et d'optimiser la performance oblige les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, à être efficaces et efficientes. Pour ce faire, des pratiques de gestion, telle la rationalisation des effectifs, ont été fréquemment utilisées (Cameron, 1994). Néanmoins ces pratiques brisent le lien de confiance et de loyauté que les individus entretiennent avec l'organisation qui les emploie et diminuent leur engagement à leur employeur, augmentant ainsi le taux de roulement (Cameron, 1994 ; Meyer et Allen, 1997, Vinet, 2004).

Par ailleurs, la complexité accrue des soins requiert que les établissements de santé soient davantage pourvus d'employés aux compétences nouvelles et périodiquement renouvelées. En d'autres termes, les ressources humaines œuvrant dans les établissements

de santé doivent être composées d'individus qualifiés, compétents et mobilisés (Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers, 2002). La rareté actuelle de certaines catégories de personnel soignant face à l'augmentation constante de la demande de soins fait ressortir l'importance de mettre en œuvre des pratiques innovatrices de gestion des personnes, tant pour améliorer l'attraction aux professions de la santé que pour fidéliser le personnel nouvellement recruté. (Laschinger, Shamian et Thomson, 2001, Shamian *et al.*, 2003, Lavoie-Tremblay et Viens, 2004).

Cette recherche s'intéresse précisément à la problématique des facteurs d'engagement affectif à l'égard de deux cibles clé : l'employeur et le supérieur immédiat. Elle vise à répondre à la question suivante :

Quelles sont les relations directes ou indirectes existantes entre des pratiques de gestion des ressources humaines potentiellement mobilisatrices, des perceptions de justice et de soutien des employés et leur engagement affectif envers leur supérieur immédiat et leur employeur ?

A l'aide de la théorie de l'échange social, (Blau, 1964) et du modèle de la mobilisation des ressources humaines de Tremblay et Simard, (2005) nous vérifierons l'effet possible de deux formes de justice (procédurale et interactionnelle), de deux types de soutien (employeur, supérieur) dans la relation entre les cinq pratiques choisies de gestion des personnes et les deux cibles d'engagement affectif retenues. Chacune de ces cibles peut en effet, selon les données de recherches antérieures, avoir une relation variable avec la satisfaction globale à l'égard de sa situation de travail ou l'intention de quitter son établissement (Paillé, 2004, Vandenberghe *et al*, 2009)). L'originalité de cette recherche, s'inspirant des données de Tremblay Cloutier *et al* (2005), de Quenneville *et al* (2008) et de Tremblay et Landreville (2008), repose essentiellement sur le fait qu'elle est à notre connaissance, l'une des premières études à prendre en compte l'effet de diverses pratiques GRH sur les deux formes de justice, l'impact de ces dernières soit sur les perceptions de soutien de l'organisation ou du supérieur immédiat et l'effet possible du soutien du supérieur immédiat tant sur l'engagement affectif à l'égard du supérieur qu'à l'égard de

l'organisation. Plus spécifiquement, cette étude fait ressortir l'existence de deux chaînes de relations potentiellement causales parmi les variables ciblées.

Ce rapport de recherche se décompose en six chapitres. Après l'introduction constituant le premier chapitre, le chapitre deux présente le contexte théorique centré sur la contribution de la théorie de l'échange social à l'établissement d'un climat de travail positif, se traduisant chez le personnel par des sentiments de justice, de soutien et de reconnaissance qui stimulent un engagement affectif à l'égard de diverses cibles et un sentiment de satisfaction globale à l'égard du travail. Dans un premier temps, l'apport de cinq pratiques de gestion des personnes à l'émergence d'un climat de travail positif ou mobilisateur sera souligné par une recension des écrits sur ce thème. Dans une deuxième section, les principales conséquences d'un climat positif d'échanges recensées dans la littérature sont rappelées, en spécifiant les antécédents des diverses cibles de l'engagement affectif et les relations qu'entretiennent de telles cibles d'engagement avec d'autres attitudes à l'égard du travail.

Le troisième chapitre traite de la problématique et formule l'hypothèse générale de recherche, présente le modèle d'analyse postulé et les hypothèses spécifiques de recherche liées aux relations potentielles entre les variables ciblées.

Le chapitre quatre traite de la démarche méthodologique adoptée. Il inclut la collecte des données, les caractéristiques de l'échantillon et du milieu de travail, les instruments de mesure et la nature des analyses statistiques effectuées.

Le cinquième chapitre présente les résultats de l'étude à la suite des analyses statistiques réalisées, le test des hypothèses formulées quant aux relations entre les variables ciblées dans le modèle d'analyse et les implications théoriques et pratiques qui se dégagent de l'étude.

En conclusion, les grandes lignes de cette étude sont rappelées et les limites de la recherche ainsi que quelques avenues de recherche sont identifiées.

CHAPITRE 2

LE CONTEXTE THÉORIQUE

2.1 L'APPORT DE LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL A L'EXPLICATION DES EFFETS DE PRATIQUES INNOVATRICES DE GESTION DES PERSONNES

La théorie de l'échange social (Blau,1964) vise à expliquer les mécanismes qui gouvernent le partage de certaines ressources, de nature non économique, entre d'une part une entité (direction générale) ou une personne (représentant de l'employeur ou supérieur immédiat) et d'autre part, une personne (employé) ou un groupe de personnes (une équipe de travail). Fréquemment citée dans les recherches en sociologie et en psychologie organisationnelle, cette théorie aide à comprendre les décisions des employés de concourir ou non, de façon active, au bon fonctionnement de l'organisation en réaction aux relations d'échanges qu'ils vivent au travail.

Se fondant sur les analyses des processus d'association sociale (Homans, 1961) et d'échanges sociaux (Mauss, 1967), l'échange social entre les membres d'un groupe, d'une organisation ou entre deux personnes, implique, contrairement à l'échange de nature économique, des « *obligations non précisées entre les parties, laissées à la discrétion des parties, tant quant à leur contenu que quant à leur fréquence d'apparition* » (Cropanzano et Mitchell, 2005, cité par Bentein et Guerrero, 2008). Cette forme d'échange ne peut cependant se concrétiser sans l'adhésion des deux parties à la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), ce qui présuppose que chacune des parties y trouvera son compte à terme et donc que chacune fait suffisamment confiance à l'autre pour s'engager dans de telles relations d'échanges. Pour Blau, l'échange social se réfère aux actions volontaires d'individus motivés par les rétributions qu'ils s'attendent à recevoir, et reçoivent des autres. Le besoin de « *rendre la pareille* » pour des bénéfices reçus, de manière à pouvoir continuer de les recevoir, permet de maintenir et de renforcer les échanges sociaux (Blau, 1964, cité par Duguay, 2006).

De nombreux chercheurs (Wayne, 1997, Konovsky, 2000), ont ainsi démontré que les organisations sont des lieux d'échanges sociaux mutuels, à plus ou moins long terme, entre les employés et l'employeur ou ses représentants, échanges fortement tributaires de la confiance que l'une des parties témoigne en regard du respect des obligations de l'autre partie (Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005). Selon Allen *et al.*, cité par Tremblay, Cloutier, *opus cité*, page :

Des pratiques de gestion des personnes qui valorisent les contributions des personnes et qui mènent à des investissements dans les employés peuvent être perçues comme un signal du soutien et une manifestation de la volonté de l'organisation d'établir une relation d'échanges à plus ou moins long terme.

De telles pratiques de gestion des personnes se révèlent avoir des effets positifs et durables, particulièrement sur des attitudes clé, tels l'engagement affectif à l'égard de l'employeur et donc l'intention de rester membre de l'organisation. (Allen *et al.*, 2003, Meyer et Smith, 2000, Whitener, 2001) ainsi que sur la satisfaction globale au travail et la réduction du stress au travail (Browne, 2000).

En d'autres termes, les actions de soutien répétées de la part des gestionnaires et supérieurs immédiats, perçues comme volontaires, authentiques et justes, jouent chez les membres du personnel, surtout ceux ayant intériorisé la règle de la réciprocité, le rôle d'une obligation morale dont il faut s'acquitter en développant des attitudes positives d'engagement et des comportements de mobilisation à l'égard des objectifs de l'organisation ou de l'équipe de travail (Wayne *et al.*, 1997).

Comme le soulignent Tremblay et Simard (2005) dans l'énoncé des principes à la base de leur modèle renouvelé de la mobilisation, il appartient à l'employeur et à ses représentants, par le biais de leurs pratiques de gestion des personnes, de fournir au personnel un certain nombre de bénéfices psychologiques importants , constitués par des sentiments de soutien, de justice, de reconnaissance, que les employés peuvent ressentir à la suite de ces pratiques de gestion de leur employeur. En retour, dans le cadre de relations

d'échanges de nature sociale et par réciprocité, les employés seront plus enclins à développer un sentiment d'attachement à leur organisation, à leur unité de travail, à se mobiliser collectivement davantage, à être plus motivés dans leur travail.

Un employé investira donc des efforts pour contribuer au succès de son organisation dans la mesure où il évalue que cette dernière fournit une contribution équivalente à la sienne dans leur relation (Allen *et al.*, 2003; Eisenberger, Armeli *et al.*, 2001; Wayne *et al.*, 2002).

Cardona, Lawrence et Bentler (2004) ont quant à eux établi, qu'à l'opposé des échanges sociaux basés sur des ressources socio-émotionnelles, les échanges fondés essentiellement sur des contributions économiques ne sont pas reliés positivement aux comportements de « *bon citoyen organisationnel* ».

Par ailleurs, certaines études se sont penchées également sur les différences individuelles dans l'adhérence à la norme de réciprocité, postulée par Gouldner comme une norme universelle.

A cet égard, Eisenberger *et al.*, (2001) démontrent que l'adhésion à la norme de réciprocité accentue l'obligation ressentie chez les employés de performer dans leurs tâches et de s'impliquer dans l'organisation en réaction à leur perception favorable du soutien organisationnel. Ces résultats illustrent bien que les employés qui adhèrent fortement à la norme de réciprocité sont davantage enclins à ressentir une dette morale vis-à-vis de leur organisation, en réaction aux bons traitements reçus, et à dissiper ce sentiment de redevance en décidant d'investir des efforts pour maintenir et améliorer le fonctionnement de l'organisation

En résumé, la théorie de l'échange social éclaire pourquoi une organisation qui agit pour le bien de ses employés génère chez ces derniers une obligation morale de rendre la pareille (Quenneville, 2006, Guerrero et Herrbach, 2007).

La question se pose maintenant de savoir quelles sont les pratiques de gestion des personnes qui se révèlent, selon les données des recherches récentes, les plus prometteuses pour susciter chez le personnel des conditions psychologiques favorables à l'émergence ou au renforcement d'attitudes et de comportements positifs au travail.

2.2 LES EFFETS POSITIFS DE PRATIQUES INNOVATRICES DE GESTION DES PERSONNES SUR LES SENTIMENTS DE JUSTICE, DE SOUTIEN ET SUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF

Depuis la proposition par Lawler en 1986 d'un modèle de quatre pratiques de gestion des ressources humaines, qualifiées d'innovatrices ou à haute performance (Way, 2002), de nombreux chercheurs ont entrepris de tester leurs effets favorables attendus tant pour les employés que pour l'efficacité des organisations (Huselid, 1995, Barraud-Didier *et al.*, 2003, Meyer et Smith, 2000, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005). Nous présentons donc ci-dessous une brève recension des écrits qui soulignent les effets bénéfiques des pratiques de partage d'information, de développement des compétences, d'évaluation formative de la performance et de reconnaissance non monétaire, pratiques que nous traiterons comme variables indépendantes dans notre modèle de recherche. Nous mettons l'accent sur les résultats des nombreuses études faisant ressortir les impacts favorables de telles pratiques sur l'émergence chez le personnel de sentiments de justice, de soutien, de confiance à l'égard de l'organisation, de signification du travail, variables identifiées dans plusieurs études récentes comme médiatisant ou modérant l'effet de ces pratiques de gestion sur les attitudes d'engagement affectif à l'égard de l'organisation et du supérieur immédiat, deux attitudes clé qui constitueront les variables dépendantes de notre modèle. (Quenneville, 2006, Guerrero et Herrbach, 2007).

2.2.1 Les effets des pratiques de partage d'information

Ces pratiques incluent tant la transmission régulière d'informations du haut vers le bas de la hiérarchie que du bas vers le haut. Comme le rappellent Rondeau *et al.*, (1993), ces pratiques exercent deux rôles importants : transmettre et clarifier les attentes, objectifs et résultats et d'autre part, demeurer à l'écoute des préoccupations des employés. Ceux-ci sont d'autant plus mobilisés envers l'atteinte des objectifs de leur unité de travail qu'ils ont l'impression que l'organisation est vraiment à l'écoute de leurs préoccupations, s'efforce de tenir compte de leurs suggestions « *et a un souci honnête et réel d'y répondre adéquatement* » (Tremblay, Chênevert, Simard *et al.*, 2005). C'est donc dire que tant le contenu que les formes dans lesquelles s'expriment ces pratiques de partage d'information déterminent les perceptions de confiance, de soutien et de justice procédurale du personnel à l'égard de la direction générale et de ses représentants. Plus spécifiquement, le fait de recevoir régulièrement des informations sur les procédures, les critères de décision, les finalités des politiques et des stratégies, contribue à une meilleure perception de justice procédurale parmi le personnel. (Hartman *et al.*, 1999, Paré et Tremblay, 2007, Duguay, 2006). Ces pratiques de partage d'information sont aussi positivement et significativement associées à l'engagement organisationnel affectif par le biais de la perception de justice découlant des pratiques de l'employeur (Rodwell *et al.*, 1998, Meyer *et al.*, 2002, Allen *et al.*, 2003, Simard, Doucet *et al.*, 2005, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005).

Plus spécifiquement, et suivant la recommandation de Lawler (1986), il apparaît important d'étudier séparément les effets de l'information descendante et de l'information ascendante sur l'engagement organisationnel affectif, ce que confirme une étude récente de Tremblay et Landreville (2008). Cette étude valide l'hypothèse d'une relation positive directe entre le partage ascendant de l'information et la perception de justice procédurale, relation déjà établie par des études antérieures (Konovsky, 2000, Paré et Tremblay, 2007, Tremblay Cloutier *et*

al., 2005) et appuyant les postulats théoriques de Thibault et Walker qui, dès 1975, stipulaient que les procédures organisationnelles sont perçues comme plus justes quand elles permettent aux employés de s'exprimer. Par contre, il semble que la perception des employés quant aux pratiques de partage descendant de l'information n'influence guère leur perception du soutien organisationnel (Tremblay, Landreville, 2008). A contrario, le partage ascendant de l'information influence la perception de justice procédurale qui, à son tour, renforce la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif, ce qu'observent aussi Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005) dans une étude dans un établissement hospitalier du Québec.

2.2.2 Les effets des pratiques de développement des compétences

Les possibilités de développement des compétences offertes aux employés leur indiquent que leur employeur est prêt à établir une relation d'emploi durable et constitue une source de perception de soutien de l'employeur et un facteur d'engagement affectif (Tsui *et al.*, 1997, Allen *et al.*, 2003, Rhoades *et al.*, 2001). Ces pratiques de formation doivent cependant être perçues par les employés comme des investissements volontaires de la part de l'employeur, sans espoir de retour immédiat ou explicite de la part de l'employé (Guerrero, Herrbach, 2009). Elles doivent aussi être ressenties comme valorisant le potentiel des employés et impliquent donc une gestion adéquate, une utilisation judicieuse des compétences, évitant tant leur sous-utilisation que leur déficit (Tremblay, Chênevert *et al.*, 2005).

Selon la théorie de l'échange social, de telles pratiques de développement des compétences, accompagnées si possible de perspectives de carrière au sein de l'organisation ou d'une augmentation de la *transférabilité* potentielle des compétences à d'autres employeurs, sont un des facteurs de la perception de soutien de son employeur, défini comme « *la croyance d'un employé à propos du*

degré de soin et d'attention que l'employeur lui porte et de la façon dont il valorise ses contributions » (Eisenberger *et al.*, 1986). Ces pratiques ont clairement un lien positif, via la justice procédurale et le soutien organisationnel perçu, avec l'engagement affectif envers l'employeur, tel que démontré par des recherches récentes (Allen *et al.*, 2003; Rhoades *et al.*, 2001; Whitener, 2001; Meyer et Smith, 2000). Guerrero et Herrbach (2009), précisent par ailleurs le rôle médiateur partiel que la confiance ressentie envers l'employeur exerce entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif et confirment aussi les résultats de recherches antérieures démontrant le rôle médiateur de la PSO entre d'une part les pratiques de partage de l'information et de développement des compétences et d'autre part l'attachement affectif des employés à leur organisation, (Rhoades *et al.*, 2001; Whitener, 2001, Wayne *et al.*, 1997). Cette recherche est l'une des premières, à tester l'effet de la confiance dans une chaîne de relations causales parmi d'autres variables et à valider ses effets sur l'engagement affectif envers l'employeur et l'intention de quitter.

2.2.3 Les pratiques de feed-back formatif des supérieurs immédiats

Se distinguant des évaluations formelles du rendement liées à des mesures et procédures administratives périodiques, les pratiques d'évaluation formative de la performance visent le développement continu des compétences des personnes ou l'amélioration de comportements spécifiques. Elles reflètent donc un style de gestion qui met l'accent sur le développement de l'autonomie des employés et non sur leur contrôle.

Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2008, Gagné et Forest, 2009), il appartient à chaque supérieur immédiat de favoriser chez ses employés la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux, latents et universels, nécessaires pour stimuler leur motivation intrinsèque (le plaisir procuré par le travail lui même) ou leur motivation identifiée selon la conformité de leur travail avec leurs valeurs personnelles : le besoin

d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation sociale. Les comportements à adopter par le supérieur immédiat pour satisfaire davantage la satisfaction de ces trois besoins sont entre autres de reconnaître et d'accepter de prendre en compte la perspective de ses collaborateurs, tout en reconnaissant ses propres sentiments et émotions et de savoir expliquer le rationnel et les raisons derrière chaque décision, demande, procédure ou règlement nouveau, ou conseils donnés dans le cadre d'actions de coaching (Forest et Mageau, 2008).

Ces comportements, qui peuvent être appris via un programme de formation, contribuent fortement à augmenter l'efficacité du feed-back formatif, ce qui a une influence positive sur la perception de soutien du supérieur immédiat et en retour sur l'engagement affectif des employés à son égard et parfois même à l'égard de leur organisation (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003, Vandenberghe, Bentein *et al.*, 2004).

2.2.4 Les pratiques de reconnaissance non monétaire

La quatrième catégorie de pratique examinée dans cette étude est constituée des marques de reconnaissance non monétaire, manifestées par l'employeur et ses représentants, gestionnaires et supérieurs hiérarchiques immédiats.

Sans minimiser l'impact positif sur la performance individuelle ou collective des formes de rémunération incitatives, des études récentes (Paré et Tremblay, 2007, Gagné et Deci, 2005; Luthans et A. Stajkovic, 1999, E. Lawler, 2003) indiquent que les autres marques de reconnaissance au travail, de nature non monétaire, liées à des comportements de soutien, d'encouragement, à l'octroi de symboles honorifiques, à des félicitations publiques ou en privé, traduisent de façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard des personnes ou des équipes qui accomplissent des actions ou des efforts méritoires.

À la condition que ces pratiques reposent sur des principes et critères d'octroi perçus comme justes et équitables, et aient donc fait l'objet d'une réflexion collective rigoureuse, où la consultation des gestionnaires et des chefs de service ainsi que du personnel et de ses représentants est de mise, ces pratiques peuvent effectivement être perçues par les employés comme des marques de soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002), favoriser un climat de confiance entre la direction et les employés. (St-Onge *et al.*, 2005), exercer un effet positif et significatif sur la performance individuelle ou collective (Stajkovic et Luthans, 1997, Applebaum et Kamal, 2000) et contribuer dans certains contextes de travail à un engagement affectif plus fort à l'égard de l'employeur (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Par ailleurs, Simard, Doucet et Bernard, (2005), sont parmi les premiers à mettre en évidence l'influence significative des pratiques de reconnaissance non monétaire sur les formes de justice procédurale et interactionnelle qui jouent un effet médiateur entre ces pratiques et l'engagement organisationnel affectif.

Les marques de reconnaissance provenant des collègues ont aussi été récemment relevées comme des facteurs de mobilisation et d'amélioration du climat de travail, du moins dans le contexte de milieux de travail où le travail en équipe est important pour l'atteinte des objectifs et la qualité des services aux clients (Duguay, 2006).

Contraint de limiter le nombre de variables à prendre en compte dans notre étude, nous ne retiendrons que les pratiques de reconnaissance non-monétaires de l'employeur dans notre modèle d'analyse.

2.3 L'IMPORTANCE DES PERCEPTIONS DE JUSTICE ET DE SOUTIEN POUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF ENVERS L'ORGANISATION ET LE SUPÉRIEUR

Dans le cadre de notre étude et à la lumière des données empiriques récentes que nous présentons ci-dessous, les effets médiateurs des perceptions de justice procédurale et interpersonnelle, ainsi que des perceptions de soutien du supérieur et de l'organisation sur diverses cibles d'engagement affectif seront examinés. Ces perceptions constituent des éléments essentiels d'un climat de travail mobilisateur (Tremblay et Simard, 2005) et représenteront les variables considérées a priori comme intermédiaires dans notre modèle de recherche.

Notre étude porte également sur le concept d'engagement affectif à l'égard de plusieurs cibles qui constituent nos deux variables dépendantes principales. Nous poursuivons donc la recension des écrits en clarifiant la notion d'engagement affectif à l'égard des deux cibles choisies et en soulignant brièvement leur portée à l'égard des autres variables ciblées dans le modèle d'analyse présenté dans le chapitre suivant. Nous précisons ensuite dans ce chapitre les principaux résultats de la documentation scientifique portant sur les relations validées entre les variables qui interviennent entre d'une part les pratiques de GRH à *haute performance* et, d'autre part, les deux variables dépendantes choisies.

2.3.1 L'importance de l'engagement affectif à l'égard des cibles choisies

Compte tenu de notre problématique, nous nous limiterons à la dimension affective de l'engagement, traduisant l'attachement émotionnel d'une personne à l'égard soit de l'organisation qui l'emploie, soit à l'égard de son supérieur hiérarchique, même si d'autres cibles peuvent aussi être prises en compte selon le contexte de travail ; collègues, clients... (Meyer et Herscovitch, 2001). Il faut en effet rappeler que le modèle le plus répandu et le plus validé de l'engagement est aujourd'hui, selon Vandenberghe *et al* (2009), le modèle tri-dimensionnel développé

par Meyer et Allen (1991, 1997). Ces derniers définissent d'abord l'engagement organisationnel comme un « lien psychologique unissant l'employé et l'organisation et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement » (Allen et Meyer, 1996, p. 252, cité par Vandenberghe *et al*, 2009). Plus récemment, Meyer et Herscovitch (2001, p.301) définissent l'engagement comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles » (cité par Vandenberghe *et al*, 2009, page 277), définition englobant tant la notion d'antécédents que celle de ses conséquences, bien que d'autres auteurs soulignent la pertinence de distinguer l'engagement de ses antécédents et de ses conséquences (Solinger, Van Olffen et Roe, 2008, cité dans Vandenberghe *et al*, *ibid*). Le modèle de Meyer et Allen (1991, 1997) distinguent par ailleurs trois formes d'engagement : l'engagement affectif défini comme une identification, une implication et un attachement émotif à l'organisation ; l'engagement normatif traduisant un sentiment de loyauté résultant d'une obligation perçue envers l'employeur ; et l'engagement de continuité qui reflète les coûts perçus de quitter l'organisation.

L'engagement affectif caractérise donc les employés qui restent membres de leur organisation ou de leur équipe de travail parce qu'ils le désirent, (Meyer *et al.*, 1993), et ce par leur forte identification à la mission, aux objectifs et aux valeurs de leur organisation, ou de leur unité de travail ou encore par leur adhésion aux valeurs et au style de gestion de leur supérieur hiérarchique. Il ne s'agit donc pas d'un engagement motivé essentiellement par un sentiment d'obligation morale, ou par des contraintes de nature économique, mais bien par un sentiment d'identité partagé avec l'une ou plusieurs des trois cibles ci-dessus mentionnées. En d'autres termes, le principal bénéfice pour un employé fortement engagé affectivement envers son organisation est de se sentir en harmonie avec son environnement (Meyer et Allen, 1997). Comme le rappellent Vandenberghe *et al*, (2009, p.279-280), la théorie des échanges sociaux (Blau, *ibid*) et la norme de réciprocité (Goulner, *ibid*) expliquent l'émergence de l'engagement affectif « comme une réponse à des expériences de

travail agréables, perçues comme étant offertes par l'organisation », réponse constituant une sorte de monnaie d'échange pour l'employé (Eisenberger *et al.*, 2011).

Il faut cependant rappeler (Meyer et Herscovitch, 2001) que tout employé présente en fait un profil d'engagement, où sont présentes à divers degrés les trois dimensions de l'engagement : affectif, normatif et calculé, et ce à l'égard de divers cibles possibles. Étant donné en outre les données probantes accumulées ces dernières années sur l'engagement affectif élevé des personnels soignants à l'égard des patients ou de leur profession, nous ne prenons pas en compte dans cette étude cette quatrième cible possible d'engagement affectif.

Stinglhamber *et al.*, (2002) montrent par ailleurs que l'ajout, dans les équations de régression, de l'engagement affectif vis-à-vis de cibles autres que l'organisation permet d'accroître significativement la part de variance expliquée dans l'intention de quitter l'organisation. Cette même recherche indique aussi que l'engagement affectif à l'égard de l'unité de travail ou du supérieur agit de façon indirecte via l'engagement organisationnel affectif pour influencer l'intention de quitter et le départ réel.

2.3.1.1 Les antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel affectif

Des trois formes d'engagement, c'est l'engagement organisationnel affectif qui a été le plus souvent associé à des effets positifs tant pour l'organisation que pour ses membres. Les deux méta-analyses des données empiriques effectuées par Mathieu et Zajac (1990) et Meyer *et al.*, (2002) montrent clairement des relations négatives et significatives avec l'absentéisme, le taux de roulement du personnel et encore plus fortement négatives avec l'intention de quitter son employeur. Des relations positives sont par contre obtenues avec des indicateurs de performance individuelle ou collective, bien que plus faibles et parfois peu significatives, en particulier au niveau de la performance liée au rôle prescrit (Paillé, 2004, Meyer et Smith, 2000). L'engagement affectif envers l'organisation montre toutefois une relation positive un

peu plus significative avec les comportements discrétionnaires favorables à l'organisation, tels la prise d'initiatives constructives et l'aide spontanée aux collègues (Paillé, 2004, Meyer *et al.*, 2002). Par ailleurs, des recherches récentes (Vandenberghe, 2003, Spreitzer et Mishra, 2002, Schmidt, 2007) indiquent des relations significatives entre cette forme d'engagement et des indicateurs de bien-être personnel, tel un niveau de stress plus réduit en période de changements organisationnels et une signification du travail plus élevée chez les personnes partageant davantage les valeurs, la mission et les objectifs de leur organisation.

Quant aux antécédents de l'engagement organisationnel affectif, la plupart des recherches font ressortir deux grandes catégories de facteurs favorisant le développement de cette forme d'engagement : les caractéristiques organisationnelles et les expériences positives de travail vécues par les employés (Vandenberghe, 2003).

Les caractéristiques organisationnelles réfèrent essentiellement à une culture et à des pratiques de gestion participative, renforcées par des pratiques de gestion des personnes stimulant chez les employés la perception d'être soutenus et pleinement considérés pour leurs contributions et d'être traités avec équité dans l'application des décisions, des politiques et des procédures. (Meyer et Allen, 1997, Eisenberger *et al.*, 1986, Meyer et Smith, 2000). Nous traiterons davantage de ces perceptions fondamentales plus loin dans ce chapitre.

Les expériences positives de travail ayant le plus d'impact sur l'engagement organisationnel affectif sont liées davantage aux aspects intrinsèques du travail (autonomie, défis professionnels, possibilités de développement...) qu'aux aspects extrinsèques tels les horaires de travail, les relations avec le supérieur, la rémunération (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et Allen, 1991, Barrette *et al.*, 2006)).

La méta-analyse de Meyer *et al.*, (2002), montre en outre que les variables de personnalité (âge, sexe), et professionnelles (ancienneté dans l'emploi ou dans l'organisation) n'ont que peu d'effets sur l'engagement organisationnel affectif.

D'autres recherches (Meyer et Allen, 1997) ont démontré l'influence négligeable ou limitée des caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté). Quant aux dispositions personnelles (besoin d'accomplissement personnel, forte éthique du travail, sentiment de compétence élevé), elles ont un impact plus grand, particulièrement sur l'engagement organisationnel affectif.

2.3.1.2 Les relations entre cibles d'engagement et les antécédents et effets de ces cibles sur des attitudes et comportements clés

Qu'en est-il par ailleurs des relations potentielles entre les deux cibles retenues de l'engagement affectif et les principaux antécédents et effets de ces cibles d'engagement affectif pris en compte dans notre étude : l'engagement à l'égard de l'organisation et du supérieur hiérarchique immédiat ?

Trois études longitudinales ont récemment contribué à clarifier les données souvent contradictoires ou peu probantes des recherches antérieures visant à cerner les relations existantes entre les antécédents et les effets de l'engagement affectif sur des variables telles que l'intention de quitter l'organisation, le départ réel ou le rendement professionnel de l'employé. (Stinglhamber et Vandenberghe, 2002, 2003, Vandenberghe, *et al.*, 2004).

À la suite des données de Herscovitch et Meyer (2002) selon lesquelles un engagement envers des entités internes à l'organisation (le groupe de travail, le supérieur hiérarchique) permet de mieux prédire des comportements davantage liés aux champs d'action de ces entités, Vandenberghe *et al.*, (2004, opus cité) sont parmi les premiers à démontrer que les employés adoptent des comportements reflétant divers types d'engagement simultanés vis-à-vis de plusieurs cibles, engagements pouvant s'influencer mutuellement et ayant des effets directs ou indirects sur des variables d'attitudes (intention de quitter) ou comportementales (départ volontaire, performance professionnelle dans le rôle prescrit ou hors rôle).

Quels sont les principaux résultats de ces trois études ?

La première étude (Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber, 2004) est menée en deux temps auprès de 199 répondants travaillant dans divers milieux de travail. Au temps 1, un questionnaire, mesurant des antécédents de l'engagement affectif (soutien organisationnel perçu, qualité de la relation entre le supérieur et ses employés et cohésion perçue du groupe de travail) leur est administré. Six mois plus tard, des mesures de l'engagement affectif envers ces trois cibles d'engagement affectif, confirment d'abord que les échelles mesurant l'engagement affectif envers chacune des trois cibles retenues sont bien distinctes, à la suite d'une série d'analyses factorielles confirmatoires. Elles valident également les hypothèses suivantes, non encore vérifiées antérieurement :

- la perception du soutien organisationnel (PSO) est un antécédent relié positivement à l'engagement organisationnel affectif (EOA);

- la qualité des échanges entre le supérieur hiérarchique et ses employés est un antécédent relié positivement à l'engagement affectif envers le supérieur. Deux dimensions de l'échelle de mesure de la qualité des échanges supérieur-subordonné (Liden et Maslyn, 1998) se révèlent fortement corrélées avec l'engagement affectif envers le supérieur : le plaisir ressenti à travailler avec son supérieur ou la complicité mutuelle ressentie dans le cadre de la relation hiérarchique d'une part, et le respect éprouvé pour la compétence professionnelle de son supérieur d'autre part.

La deuxième étude (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004), effectuée auprès de 316 employés appartenant à plusieurs secteurs d'emploi, visait à vérifier empiriquement les antécédents significatifs de l'intention de quitter et du départ volontaire, dans le cadre de deux mesures prises à 18 mois d'intervalle. Le premier questionnaire incluait les mesures d'engagement affectif envers l'organisation, le supérieur et le groupe de travail et une mesure de l'intention de quitter son employeur (Hom et Griffeth, 1991, Jaros, 1997). Un second questionnaire fut administré 18 mois plus tard pour connaître s'ils avaient gardé leur emploi ou quitté volontairement leur emploi, suivi d'une vérification auprès des

employeurs quant au maintien du lien d'emploi et de la nature volontaire ou non des départs. Cette étude valide les hypothèses suivantes :

.- l'engagement organisationnel affectif exerce un effet indirect significatif sur les départs volontaires par le biais de l'intention de quitter et reste le déterminant le plus immédiat de l'intention de quitter l'organisation;

.- l'engagement affectif envers le supérieur a un effet direct et indirect, via l'engagement organisationnel affectif, sur l'intention de quitter, nuancé par les données de Wayne *et al.*, (1997), selon lesquelles l'engagement organisationnel affectif est plus fortement associé à l'intention de quitter que la qualité perçue des échanges avec le supérieur.

.- l'engagement affectif envers l'équipe de travail a un effet indirect sur l'intention de quitter, via l'engagement organisationnel affectif. Ce constat confirme les données de Bishop *et al.*, (2000) selon lesquelles l'engagement organisationnel affectif est plus fortement lié avec l'intention de quitter que l'engagement affectif envers l'équipe de travail.

Les cibles d'engagement constituées par le supérieur hiérarchique ou l'équipe de travail ne sont donc pas des cibles déterminantes dans la décision de quitter, un faible engagement affectif envers ces deux cibles n'empêchant pas de rester membre de l'organisation, soit parce que l'employé peut s'attendre à un transfert interne, soit parce qu'il perçoit pouvoir prendre quelque distance avec son supérieur ou ses collègues, sans courir de pénalités substantielles sur le plan de l'évaluation de sa performance professionnelle. (Eisenberger *et al.*, 2002)

La troisième étude (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004) utilise les trois mêmes cibles d'engagement affectif pour prédire le rendement professionnel des employés.

La plupart des recherches ne font ressortir qu'une faible relation positive, non significative, entre l'engagement organisationnel affectif et divers indicateurs de

performance au travail, du moins pour ce qui concerne le rendement lié à l'accomplissement des tâches prescrites. Ainsi, dans l'une des plus récentes méta-analyses sur cette problématique, Ricketta (2002) ne constate qu'une corrélation de .20 entre l'engagement organisationnel affectif et la performance dans le rôle prescrit, confirmant des données semblables sur la faible relation entre l'engagement organisationnel affectif et le rendement professionnel (Becker et Kernan, 2003, Bishop *et al.*, 2000).

Cette troisième étude, (Vandenberghe *et al.*, 2004, *ibid*) réalisée auprès de 270 infirmières d'un centre hospitalier et de leurs supérieurs immédiats (chefs-infirmières) a permis de confirmer les hypothèses suivantes :

.- parmi les trois cibles d'engagement affectif mesurées, seul l'engagement affectif envers le supérieur a un effet direct et significatif sur l'efficacité dans le travail ou le rendement professionnel, résultat cohérent avec le rôle clé des supérieurs hiérarchiques dans l'orientation, le soutien et l'évaluation des activités de leurs employés.

.- l'engagement organisationnel affectif envers la direction générale n'exerce qu'un effet indirect, mais significatif, sur l'efficacité dans le travail, tandis que l'engagement affectif envers l'équipe de travail n'exerce aucun effet significatif sur la performance au travail des infirmières de cette étude, reflétant peut-être leur sentiment d'autonomie plus élevé à l'égard de leurs collègues qu'à l'égard de leur supérieur hiérarchique.

Il faut toutefois noter que de nombreuses recherches révèlent une relation significativement plus forte entre l'engagement organisationnel affectif et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff *et al.*, 2000, Paillé, 2004) ou d'efficacité contextuelle (Borman et Motowidlo, 1997). Cette différence notable dans l'impact de l'engagement organisationnel affectif entre l'efficacité au travail et l'efficacité contextuelle s'explique par le fait que les comportements d'efficacité contextuelle ou de citoyenneté organisationnelle, (aide spontanée apportée aux collègues ou à d'autres représentants de l'organisation, courtoisie, vertus civiques...) se réfèrent à des comportements qui sont moins directement liés à l'évaluation formelle du supérieur mais

qui par ailleurs, contribuent à la bonification du climat global ou de l'image de l'organisation (Becker *et al.*, 1996).

Si les trois études mentionnées ci-dessus ont le mérite de recourir à un devis longitudinal, et pour deux d'entre elles, à des données obtenues de deux sources différentes (employés et leurs supérieurs hiérarchiques), elles ne permettent pas cependant d'inférer des relations causales entre les diverses cibles d'engagement affectif et les antécédents et variables dépendantes examinés, la plupart des variables ayant été mesurées simultanément.

Il faut par ailleurs noter que les modèles théoriques récents décrivant la portée réelle des pratiques de gestion des ressources humaines « à haute performance » (Way, 2005, Appelbaum *et al.*, 2000) reposent le plus souvent sur l'hypothèse que ces pratiques n'ont qu'une influence indirecte sur la performance organisationnelle. Ces modèles et les données empiriques qui les supportent font ressortir qu'un climat organisationnel positif est l'une des principales variables qui médiatise la relation positive entre les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, caractérisant les « *employeurs de choix* », et divers indicateurs d'efficacité organisationnelle (Way et Johnson, 2005; Fulmer *et al.*, 2003; Podsakoff *et al.*, 2000).

En outre, les études qui se sont efforcées de préciser la nature des relations entre plusieurs états psychologiques reflétant un climat de travail sain et favorable et leurs effets sur les attitudes d'engagement organisationnel ou sur des comportements de mobilisation ou de performance, sont encore peu nombreuses et restent d'actualité (Duguay, 2006; Barrette *et al.*, 2006; Quenneville *et al.*, 2008).

Avant de terminer ce chapitre par la recension des principales données de ce type d'études, rappelons que le climat organisationnel est encore considéré par de nombreux chercheurs (Tremblay et Simard, 2005, Brunet et Savoie, 1999) comme un concept fourre-tout, dans la mesure où il n'existe pas de consensus sur la nature précise ou le nombre d'éléments clé de l'environnement de travail à prendre en compte pour définir un climat de

travail positif, à la fois pour les employés et l'atteinte optimale des objectifs organisationnels. Néanmoins, la définition du climat organisationnel encore la plus largement acceptée, selon Tremblay et Simard (2005), demeure celle de Moran et Volkwein (1992) pour lesquels le climat de travail reflète les perceptions des membres d'une organisation quant aux caractéristiques relativement stables de leur milieu de travail, caractéristiques qui traduisent le degré de respect que témoigne l'organisation à l'égard de dimensions telles la confiance, la justice, la reconnaissance, le soutien dans la plupart des situations de travail vécues par les employés.

Comme le soulignent Tremblay et Simard (2005) dans l'énoncé des principes à la base de leur modèle renouvelé de la mobilisation, il appartient à l'employeur et à ses représentants, entre autres par le biais de leurs pratiques de gestion des personnes, de fournir au personnel un certain nombre de bénéfices psychologiques importants , constitués par des sentiments de soutien, de justice, de reconnaissance, de confiance dans la direction et l'encadrement et enfin par un sentiment de responsabilisation ou de pouvoir d'influence dans le travail, sentiments que les employés peuvent ressentir à la suite de ces pratiques de gestion de leur employeur. En retour, dans le cadre de relations d'échanges de nature sociale et par réciprocité, les employés seront plus enclins à développer un sentiment d'attachement, d'engagement affectif à leur organisation, à se sentir davantage motivés dans leur travailleur et en retour, à se mobiliser collectivement davantage.

Le modèle de la mobilisation proposé par Tremblay et Simard est illustré à la page suivante. Les flèches sur la figure soulignent le caractère dynamique, récursif et non linéaire du processus de mobilisation proposé. Elles reflètent d'une part l'hypothèse qu'une plus grande mobilisation des employés et des cadres est source à la fois d'une plus grande performance organisationnelle et d'un meilleur bien-être du personnel, par ailleurs plus assidu et plus loyal envers l'employeur. Les flèches de rétroaction font ressortir l'hypothèse qu'en retour, une meilleure performance organisationnelle, s'accompagnant d'un personnel fidèle et en bonne santé, contribue à maintenir, voire à renforcer les états psychologiques favorables à l'engagement, à la motivation et aux comportements de mobilisation.

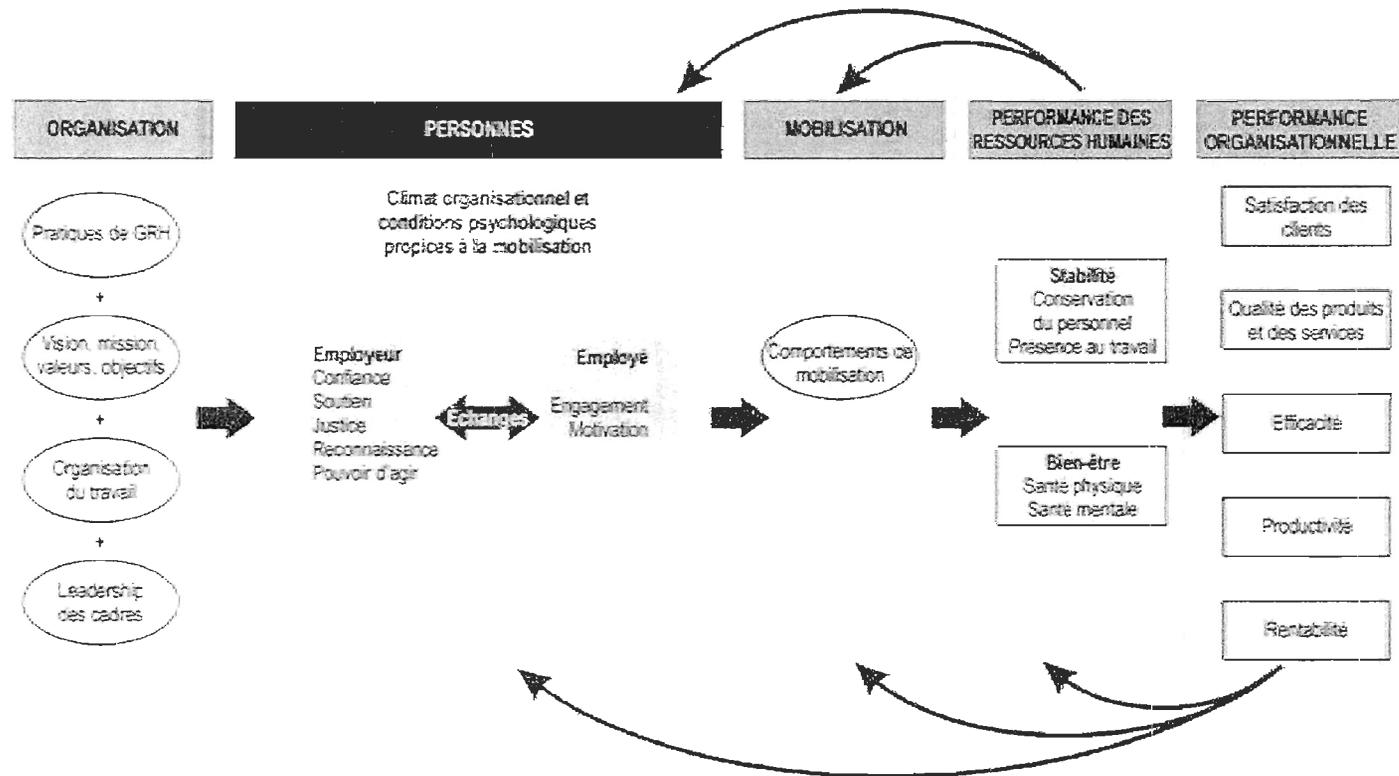


Figure 1 : Modèle renouvelé de la mobilisation de Tremblay, M. et Simard, G. 2005. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp. 60-69

2.3.2 Le rôle des perceptions de justice sur les perceptions de soutien et sur l'engagement affectif à l'égard de l'organisation et du supérieur immédiat

La littérature identifie trois formes principales de justice dans les organisations. La justice distributive (Adams, 1965) réfère à la perception de justice des employés quant à l'équité de la distribution des ressources (budget, salaires, occasions de formation...). La justice procédurale (Thibault et Walker, 1975) désigne quant à elle la perception de justice des règles et procédures utilisées pour prendre les décisions et la possibilité pour l'employé de présenter son point de vue, de fournir des informations ou avis aux personnes qui prennent les décisions ou établissent les procédures. (Bies et Shapiro, 1988). La justice interactionnelle (Bies et Moag, 1986) traduit le jugement des employés sur la qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent de leurs supérieurs lors de l'application de procédures ou de décisions les concernant. Cette dernière forme de justice inclut le sentiment de respect reçu du supérieur et la clarté des explications et informations données justifiant les procédures ou décisions prises.

Les effets des perceptions de justice procédurale et interactionnelle

Dans la perspective de la théorie de l'échange social, la justice procédurale et interactionnelle sont des facteurs importants influençant respectivement l'engagement à l'égard de l'organisation et du supérieur immédiat (Colquitt *et al.*, 2001). Duguay (2006) confirme par ailleurs des données empiriques antérieures (Liden *et al.*, 2003, Rhoades et Eisenberger, 2002) démontrant que la justice procédurale exerce une influence positive sur le sentiment de soutien

organisationnel alors que la justice interactionnelle influence positivement la perception de soutien du supérieur (Duguay, 2006).

De même, Byrne et Cropanzano (2001) montrent que la justice procédurale est le meilleur prédicteur de variables au niveau organisationnel, telles l'engagement organisationnel affectif, alors que la justice interactionnelle est fortement corrélée avec le soutien perçu du supérieur ou la confiance envers ce dernier.

Dans une enquête par questionnaire menée auprès de 1469 employés d'une institution financière, Camerman *et al.*, (2003) montrent par ailleurs que le soutien organisationnel perçu médiate totalement la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif envers l'organisation, alors que le soutien perçu du supérieur hiérarchique médiate partiellement l'influence de la justice interactionnelle sur l'engagement affectif envers le supérieur.

Un nombre croissant de recherches récentes font ressortir le rôle primordial des formes procédurale et interactionnelle de la justice sur le développement de l'engagement affectif tant à l'égard de l'employeur que du supérieur immédiat, (Meyer et Smith, 2000) et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ou de mobilisation (Moorman, 1991; Greenberg;1993, Duguay, 2006).

Plus spécifiquement, Simard, Doucet *et al.*, (2005), précisent l'effet médiateur de ces deux formes de justice entre certaines pratiques GRH et l'engagement affectif. Ainsi, les pratiques de reconnaissance non monétaire, de partage de l'information, surtout ascendante, et les politiques de développement de carrière influencent positivement l'engagement organisationnel affectif par le biais de la justice procédurale. Le développement des compétences en soi n'exercerait par contre que peu ou pas d'effet sur l'engagement organisationnel affectif par le biais de la justice procédurale, à moins d'être lié à une pratique de développement de carrière.

Les antécédents et effets des perceptions de soutien organisationnel

La théorie du soutien organisationnel, développée par Rhoades et Eisenberger, (2002) explique les conséquences d'une perception de soutien organisationnel, en s'appuyant sur la norme de réciprocité : cette perception, « fondée sur la croyance des employés que l'organisation accorde une valeur élevée à leurs contributions et porte un intérêt manifeste à leur bien-être au travail », (Eisenberger *et al.*, 1986) est favorisée par la tendance de la plupart des employés à assigner des caractéristiques humaines à leur organisation, ce qui les amène à interpréter le traitement favorable ou défavorable qu'ils reçoivent de leur organisation comme une appréciation positive ou négative de la direction générale ou de leur superviseur (Eisenberger *et al.*, 2002).

Selon la théorie de l'échange social, les bénéfices ou avantages reçus de la part de l'employeur sont davantage valorisés si les employés les perçoivent comme le résultat de choix discrétionnaires plutôt que de circonstances hors du contrôle de l'employeur et de ses gestionnaires. Les récompenses ou marques de reconnaissance octroyées par l'organisation, les politiques, procédures et décisions de la direction ou de ses représentants contribuent donc davantage à la perception des employés que leur organisation les soutient pleinement si elles résultent d'actes volontaires de la part de la direction plutôt que de contraintes internes, telles le fruit de négociations avec les syndicats ou de politiques gouvernementales. (Eisenberger *et al.*, 1997).

Dans leur méta-analyse des recherches réalisées sur les antécédents et les effets du soutien organisationnel perçu (SOP), Rhoades et Eisenberger, (2002) identifient trois principaux types d'antécédents au SOP : les récompenses et marques de reconnaissance octroyées par l'employeur et ses représentants, les sentiments de justice organisationnelle, deux types d'antécédents évoqués ci-dessus, et le soutien perçu du supérieur hiérarchique (SPS). Selon la majorité des études recensées par ces auteurs, le soutien organisationnel perçu joue souvent un

rôle médiateur entre la justice procédurale et diverses variables organisationnelles, telle l'engagement organisationnel affectif. Il faut cependant mentionner que ces auteurs ont aussi souligné l'importance des caractéristiques intrinsèques du travail (autonomie, défi dans l'emploi, importance perçue du travail), qui exerceraient une influence indirecte à la fois sur la perception du soutien du supérieur, la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif à l'égard du supérieur et de l'organisation.

Stinglhamber et Vandenberghe (2003) précisent les relations entre ce type de variables et les départs volontaires lors d'une étude longitudinale effectuée par questionnaires auprès de 238 employés, d'ancienneté moyenne de 4 ans, œuvrant dans diverses entreprises. L'objectif de cette étude était de mesurer les relations entre des conditions de travail intrinsèques et extrinsèques perçues comme favorables, mesurées au temps 1, le soutien perçu de l'organisation et du supérieur (mesuré 3 mois plus tard), l'engagement affectif envers l'organisation et le supérieur (mesuré 3 mois plus tard) et le taux de roulement volontaire mesuré 9 mois après les précédentes mesures d'engagement.

Les principaux résultats indiquent que les conditions intrinsèques de travail favorables exercent un effet direct positif tant sur le sentiment d'être soutenu par l'organisation que sur l'engagement affectif envers elle, le soutien perçu de l'organisation ne médiatisant que partiellement l'effet de ces conditions intrinsèques sur l'engagement affectif. Les conditions intrinsèques de travail évaluées dans cette étude incluaient le sentiment de réalisation personnelle, les occasions de faire pleinement usage de ses compétences et d'effectuer des tâches stimulantes, trois indicateurs d'une signification élevée de son travail. L'effet de conditions de travail extrinsèques favorables (occasions d'augmentation de salaires, d'octroi de primes pour activités spéciales, possibilités de promotion à l'interne) sur l'engagement organisationnel affectif était par contre totalement médiatisé par le soutien perçu de l'employeur et ces conditions extrinsèques

n'exerçaient donc aucun effet direct sur l'engagement affectif à l'égard de l'organisation.

Les données de l'étude montrent aussi que l'engagement affectif envers le supérieur hiérarchique (EAS), fortement influencé par le soutien perçu du supérieur (SPS), est relié négativement et de façon significative au taux de départs volontaires. Par contre, ni le soutien organisationnel perçu (SOP), ni l'engagement organisationnel affectif (EOA) ne sont liés significativement au taux de roulement volontaire. Cette étude démontre aussi que les relations entre d'une part le SOP et l'EOA et d'autre part le SPS et l'EAS constituent deux processus d'échanges sociaux indépendants. En d'autres termes, le soutien organisationnel perçu n'influence pas, dans cette étude, l'engagement affectif envers le supérieur et le soutien perçu du supérieur n'influence pas l'engagement organisationnel affectif.

La spécificité et les effets du soutien perçu du supérieur

Le dernier constat de l'étude précédente confirme l'hypothèse soulevée dans des recherches antérieures (Meyer *et al.*, 2002) selon laquelle les employés peuvent développer avec leurs supérieurs immédiats des relations positives qui ne contribuent pas en soi à augmenter leur sentiment d'attachement à leur organisation. Les auteurs expliquent ces données, entre autres, par le contexte de restructurations ou de fusions où « *l'employeur apparaît aux employés comme une entité plus floue que par le passé* » (Stinglhamber, Vandenberghe, 2003) et où les supérieurs hiérarchiques deviennent des *cibles d'échange* dont le rôle devient d'autant plus déterminant dans l'orientation des efforts des employés.

Dans une autre étude longitudinale réalisée par les mêmes auteurs, Stinglhamber et Vandenberghe (2002), font aussi ressortir que la qualité perçue de la rétroaction du supérieur envers le travail de l'employé ainsi que le soutien perçu du supérieur sont des variables prédictives de l'engagement affectif envers le

supérieur, alors que d'autres variables, le soutien organisationnel perçu et la signification du travail, se révèlent fortement associées à l'engagement organisationnel affectif. Les auteurs interprètent leurs données en soulignant que :

Loin de considérer leur supérieur comme un simple représentant de l'organisation, l'employé attribue à ce dernier des intentions, habiletés et attitudes qui lui reviennent en propre.... Les supérieurs, seraient donc perçus comme des individus dont les actions à l'égard des employés ne seraient pas seulement influencées par les politiques, les valeurs et les objectifs de l'organisation (Stinglhamber et Vandenberghe, *ibid*, p. 159).

Barrette *et al.*, 2006, démontrent quant à eux, dans leur étude réalisée auprès de 1664 cadres de la fonction publique fédérale du Canada, que les caractéristiques intrinsèques de l'emploi et les caractéristiques extrinsèques de justice procédurale et interactionnelle perçues par les employés prédisent 59% de la variance du soutien du supérieur et que ce soutien perçu du supérieur prédit par la suite 25% de la variance de l'engagement affectif envers l'employeur. Leurs résultats montrent aussi que parmi tous les facteurs examinés, le sentiment de justice interactionnelle est le facteur le plus fortement relié au soutien perçu du supérieur. Par ailleurs, le sentiment de justice procédurale et la perception d'une signification élevée donnée au travail sont reliés positivement tant au soutien du supérieur qu'à l'attachement envers l'organisation. Ces résultats suggèrent ainsi que plus les formes procédurale et interactionnelle de justice et la signification du travail sont élevées, plus l'employé a une perception positive de son supérieur et plus il développe un engagement affectif envers son employeur. Nous reviendrons dans notre modèle sur ces relations potentielles entre certaines de ces variables.

Dans une étude menée par questionnaires auprès de 237 infirmières d'un centre hospitalier belge (Dejong et Stinglhamber, 2003), les auteurs constatent que, dans un contexte de travail marqué par des restrictions budgétaires, des restructurations imposées par la direction générale de l'établissement et un climat de tension entre la direction générale et le personnel, les supérieurs hiérarchiques

qui sont identifiés comme proches des priorités de la direction générale, n'ont pu être perçus comme donnant suffisamment de soutien à leurs employés. Les résultats de cette étude mettent en évidence le rôle modérateur de l'identification perçue du supérieur aux priorités et politiques de la direction générale dans la relation entre le SPS et le SOP.

Ainsi, dans un contexte de travail favorable, exempt de tensions particulières entre la direction générale et les employés, les supérieurs perçus comme incarnant bien les valeurs et les priorités de la direction générale tendent à exercer une plus forte influence sur la perception de soutien organisationnel de leurs employés.

La perception du soutien du supérieur immédiat peut donc différer de celle que les employés ont du soutien de leur employeur et avoir un impact différent sur les attitudes d'engagement à l'égard de ces deux cibles. Ce constat nuance les données des recherches de Stinglhamber et Vandenberghe, (2003) qui établissent que les employés manifestent généralement plus d'engagement affectif envers leur organisation dans la mesure où ils reçoivent du soutien de leur supérieur.

Il n'en reste pas moins vrai que selon la plupart des études récentes, la perception du soutien du supérieur immédiat constitue un facteur clé de l'engagement affectif envers son supérieur et contribue aussi à la perception du soutien organisationnel (Rhoades *et al.*, 2001, Eisenberger *et al.*, 2002, Lapalme *et al.*, 2005,) « confirmant ainsi que le supérieur hiérarchique joue un rôle fondamental dans les mécanismes qui servent à forger une perception positive du soutien organisationnel ». (Quenneville *et al.*, 2008, page 213).

Par ailleurs, Quenneville *et al.*, *ibid*) confirment les résultats d'études antérieures sur la relation positive entre la perception du soutien du supérieur et la performance dans le rôle prescrit ou le rendement professionnel des employés (Becker et Kernan, 2003, Vandenberghe, 2003). Ces auteurs sont aussi les premiers à démontrer empiriquement que les

deux cibles d'engagement affectif, envers le supérieur et envers l'employeur, peuvent dans certains contextes de travail contribuer toutes deux à des comportements de mobilisation.

En conclusion de ce chapitre, la recension des recherches présentées et les contraintes du contexte organisationnel où notre collecte des données s'est réalisée nous guident dans l'élaboration d'un modèle d'analyse, où nous avons dû faire des choix dans le nombre des variables indépendantes, intermédiaires et dépendantes dont nous visons à valider certaines des relations postulées.

CHAPITRE 3

MODELE D'ANALYSE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

3.1 Problématique et hypothèse générale de la recherche

Tel que mentionné précédemment, cette recherche traite du sentiment d'attachement ou d'engagement affectif du personnel à l'employeur, ici une organisation du réseau de la santé. Comme nous l'avons évoqué dans la présentation initiale du contexte propre à ce secteur d'activité, la plupart des Centres régionaux de santé et de services sociaux font face depuis quelques années à des pénuries de personnel parmi plusieurs catégories de personnel soignant ou para-médical et déploient ainsi davantage d'efforts pour attirer et fidéliser leur personnel, et ce malgré des ressources financières limitées. Par ailleurs des contraintes variées maintiennent dans certains services un environnement de travail caractérisé par des périodes plus ou moins fréquentes de surcharge de travail ou de changements divers qui contribuent à maintenir élevé le taux d'absentéisme, voire le taux de roulement du personnel, en plus de limiter la satisfaction globale du personnel à l'égard de son milieu de travail. (Bourbonnais *et al.*, 2005)

Notre recherche vise donc à déterminer les relations pouvant exister entre certains facteurs reconnus dans la littérature comme influençant l'engagement affectif des employés à l'égard de leur employeur, et à l'égard d'une autre entité interne, à savoir le supérieur hiérarchique.

Plus spécifiquement, à la lumière des connaissances qui émergent de la recension des écrits, l'étude a pour objet de répondre à la question suivante :

Quelles sont les relations directes ou indirectes existantes entre des pratiques de gestion des ressources humaines potentiellement mobilisatrices, des perceptions de justice et de soutien des employés et leur engagement affectif envers leur supérieur immédiat et leur employeur ?

De la revue de littérature précédente, nous constatons clairement que certaines pratiques de gestion des personnes ont un impact réel, toutefois le plus souvent indirect, sur des attitudes d'engagement, sur la satisfaction globale à l'égard du travail, et sur des comportements de mobilisation envers les objectifs organisationnels. En fonction des caractéristiques du milieu de travail choisi pour la collecte des données et du contexte ponctuel du devis transversal de recherche, nous avons dû faire des choix parmi les nombreuses variables perceptives les plus susceptibles d'exercer un effet médiateur ou modérateur entre des pratiques de gestion des ressources humaines et les deux cibles choisies d'engagement affectif. Nous nous sommes donc limités à quatre états psychologiques que nous considérons, selon le modèle de Tremblay et Simard (2005, *ibid*) comme variables intermédiaires : les perceptions de justice procédurale et interactionnelle ainsi que les perceptions de soutien organisationnel et du supérieur immédiat.

Compte tenu de l'objectif principal de la recherche, l'hypothèse générale de cette recherche est la suivante :

Des pratiques de gestion des personnes potentiellement mobilisatrices influencent directement et positivement soit la perception de justice procédurale ou interactionnelle ou le soutien perçu de l'organisation, et indirectement les perceptions de soutien du supérieur et de l'organisation, ainsi que l'engagement affectif envers le supérieur et l'organisation.

Cette hypothèse se fonde particulièrement sur les résultats mentionnés précédemment des recherches de Meyer et Smith (2000), de Vandenberghe *et al.*, (2004), Simard *et al.*, (2005), Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005), Duguay (2006) et Quenneville *et al.*, (2008). Nous nous appuyons sur cette hypothèse générale et ces données empiriques de recherche, pour proposer des hypothèses spécifiques quant aux relations entre les variables latentes que nous désirons tester dans notre modèle d'analyse.

Les relations postulées entre les variables choisies s'inspirent aussi de la théorie de l'échange social, de la norme de réciprocité et du modèle de la mobilisation des personnes de Tremblay et Simard (2005, *ibid*), présentés dans le chapitre précédent.

Dans la perspective de la théorie de l'échange social, sous-jacente au modèle de climat mobilisateur de travail de Tremblay et Simard, notre recherche a donc aussi pour objet de vérifier si une organisation qui met en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines créant parmi le personnel des perceptions de justice et de soutien, génère chez son personnel « *l'obligation morale de rendre la pareille et de répondre par un engagement affectif...* » (Quenneville *et al.*, 2008, page 190).

Par ailleurs, dans le cadre de notre modèle d'analyse, la direction générale de l'organisation n'est pas la seule source potentielle de soutien. Les supérieurs hiérarchiques peuvent aussi être perçus autant comme des sources de soutien distinctes (Wayne *et al.*, 2002) que comme des cibles différentes d'engagement affectif de la part des employés (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003; Vandenberghe *et al.*, 2004). La recension des écrits présentée au chapitre précédent a également montré que les perceptions de justice, procédurale ou interactionnelle, sont des antécédents aux perceptions de soutien organisationnel et du supérieur hiérarchique (Tremblay, *et al.*, 2005; Meyer et Smith 2000) et que ces perceptions de justice et de soutien peuvent jouer un rôle médiateur entre des pratiques de gestion des ressources humaines retenues dans cette recherche et l'engagement affectif envers l'organisation et le supérieur immédiat (Quenneville *et al.*, 2008).

Cinq pratiques de gestion des ressources humaines ont été retenues dans notre modèle d'analyse, à la fois parce qu'elles sont considérées dans la documentation scientifique comme des pratiques exemplaires ou hautement performantes (Becker et Huselid, 1999; Tsui *et al.*, 1997; Rodwell *et al.*, 1998) et aussi parce que des recherches recensées précédemment ont déjà établi des relations positives, le plus souvent indirectes, entre une ou plusieurs de ces pratiques et l'engagement affectif à l'égard de l'employeur ou du supérieur hiérarchique (Meyer et Smith, 2000; Paré et Tremblay, 2007; Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005; Simard *et al.*, 2005; Duguay, 2006; Tremblay et Landreville, 2008).

Ces relations, faisant intervenir plusieurs variables intermédiaires potentielles, sont à la base des hypothèses spécifiques de cette recherche et nous les présentons dans la section

suivante, dans le cadre d'un modèle d'analyse postulant que les pratiques de gestion des ressources humaines choisies ont des liens indirects avec les cibles d'engagement retenues.

Par ailleurs, l'étude réalisée a aussi fourni (Roger, Doumali, 2009, non publié) à la direction générale de l'organisme les données relatives aux perceptions du personnel sur les 18 variables mesurées dans le questionnaire, présentées selon les caractéristiques socioprofessionnelles choisies pour leur pertinence potentielle en termes d'identification d'améliorations possibles du climat de travail : type d'établissement où travaille le répondant, catégorie de personnel et d'emploi à laquelle il appartient, la direction et le centre d'activités auxquels il est rattaché, son quart de travail et son ancienneté dans l'établissement, le type de statut d'emploi détenu. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous limiterons à identifier les pistes possibles d'amélioration du climat de travail qui se dégagent des données descriptives reliées aux onze variables de notre modèle théorique.

Nous sommes maintenant en mesure de présenter dans la section suivante chacune des hypothèses spécifiques de recherche. Chacune d'elles participe à l'évaluation de divers aspects de l'hypothèse générale.

3.2 LE MODÈLE D'ANALYSE ET LES HYPOTHÈSES SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE

La recension de la documentation scientifique, les pratiques de gestion existantes du milieu de travail choisi pour l'étude et l'impossibilité de tester au sein d'un même modèle l'ensemble des variables susceptibles d'influencer les deux cibles d'engagement affectif choisies, nous conduisent à nous limiter, dans le choix des variables indépendantes, aux cinq pratiques de gestion des personnes considérées comme des leviers d'action influençant l'engagement affectif et la mobilisation dans le modèle renouvelé de la mobilisation de Tremblay et Simard (2005).

Les pratiques retenues dans notre modèle sont donc les pratiques de développement des compétences, de partage d'information, tant descendante qu'ascendante, les pratiques

de reconnaissance non monétaire de l'employeur et les pratiques de rétroaction du supérieur immédiat.

Le choix de ces pratiques s'explique aussi par le fait qu'elles sont le plus souvent le fruit d'initiatives volontaires des dirigeants et gestionnaires et qu'elles sont ainsi reconnues comme plus susceptibles d'influencer les attitudes et les comportements (Rhoades et Eisenberger, 2002) que les pratiques plus formalisées et statiques comme celles rattachées à l'organisation du travail. En d'autres termes, ce sont les pratiques émanant d'initiatives délibérées de la part des dirigeants et cadres qui sont reconnues pour avoir le plus d'impact sur la volonté des salariés de s'engager davantage à l'égard de la mission et des objectifs de leur organisation et de leur unité de travail, dans la mesure cependant où ces pratiques sont perçues par les employés comme des efforts fournis par leur employeur pour contribuer à leur bien-être au travail et pour développer une relation d'emploi durable et non pas principalement pour accroître la gestion efficace des ressources humaines.

Nous nous limiterons pour les mêmes raisons à ne retenir que deux types d'états psychologiques reconnus désormais comme favorables à l'engagement affectif : les perceptions de justice et de soutien. Il faut noter ici que ces états psychologiques peuvent avoir des effets médiateurs entre eux. Ainsi, si Niehoff et Moorman (1993) ont pu mettre en évidence que le soutien fourni par les supérieurs à leurs employés est susceptible d'influencer positivement leur perception de justice organisationnelle, de nombreuses études récentes indiquent plutôt un lien inverse selon lequel le soutien organisationnel et celui des supérieurs jouent plus souvent un rôle médiateur dans la relation entre la justice perçue et diverses attitudes et comportements favorables à l'organisation. (Rhoades et Eisenberger, 2002; Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005, Duguay, 2006). Nous postulons donc dans notre modèle d'analyse que les perceptions de justice sont des antécédents aux perceptions de soutien.

Par ailleurs, comme le soulignent Quenneville *et al.*, (2008), Tremblay *et al.*, (2005) et Duguay (2006), il est intéressant d'inclure dans le modèle d'analyse non seulement la perception du soutien de la direction générale, mais aussi celle des supérieurs immédiats,

cible d'échanges sociaux plus proches de l'employé, des résultats différents en termes d'attitudes et de comportements des employés étant alors souvent obtenus (Masterson *et al.*, 2000).

Nous présentons ci-dessous nos différentes hypothèses, les relations postulées entre les variables ciblées de l'étude étant illustrées dans la figure 1, qui présente le modèle théorique.

H-1 Une perception favorable des pratiques de développement des compétences, des pratiques de reconnaissance non monétaire et des pratiques de partage ascendant d'information est positivement reliée à la justice procédurale que perçoivent les employés. (Meyer et Smith, 2000; Simard *et al.*, 2005, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005).

H-2 Une perception de justice procédurale est positivement reliée au soutien organisationnel perçu, lui même relié positivement à l'engagement organisationnel affectif. (Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005; Konovsky, 2000, Paré et Tremblay, 2007).

H-3 Les pratiques de partage descendant d'information sont associées de façon positive avec le soutien organisationnel perçu et exercent une influence positive directe sur l'engagement organisationnel affectif (Tremblay et Landreville, 2008).

H-4 Une perception favorable des pratiques de rétroaction du supérieur immédiat sur le travail effectué exerce une influence positive directe sur la justice interactionnelle perçue. (Duguay, 2006).

H-5 Une perception de justice interactionnelle est liée positivement au soutien du supérieur, le soutien perçu du supérieur étant relié positivement à la fois à l'engagement affectif des employés à son égard et à leur engagement organisationnel. (Masterson *et al.*, 2000; Stinglhamber et Vandenberghe, (2003); Duguay, 2006; Barrette *et al.*, 2006).

Les résultats obtenus par les auteurs cités indiquent en effet que, parmi les pratiques de gestion des personnes, c'est la qualité perçue de la rétroaction du supérieur qui se révèle le facteur latent le plus influent sur la justice interactionnelle et que ce sentiment de justice

est la variable la plus fortement reliée au soutien perçu du supérieur. Ce soutien perçu du supérieur exerce par ailleurs une influence directe et significative sur l'engagement affectif des employés à son égard et contribue aussi, quoique souvent de façon moindre, à influencer leur engagement organisationnel.

Il faut noter qu'en raison du nombre important de variables et de liens postulés entre elles, nous n'avons pris en compte dans cette étude que les relations bénéficiant d'un certain appui théorique et empirique. Nous avons aussi tenu compte des caractéristiques du milieu de travail concerné, où la collaboration entre les personnes est fortement encouragée, voire requise quotidiennement. Onze des dix-huit variables évaluées dans l'instrument de mesure administré au sein de notre terrain d'étude seront donc ciblées dans le modèle d'analyse proposé.

Le modèle théorique des relations postulées entre ces onze variables est présenté à la page suivante.

Nous présentons dans le chapitre quatre la démarche méthodologique adoptée pour la collecte, la mesure et l'analyse des données.

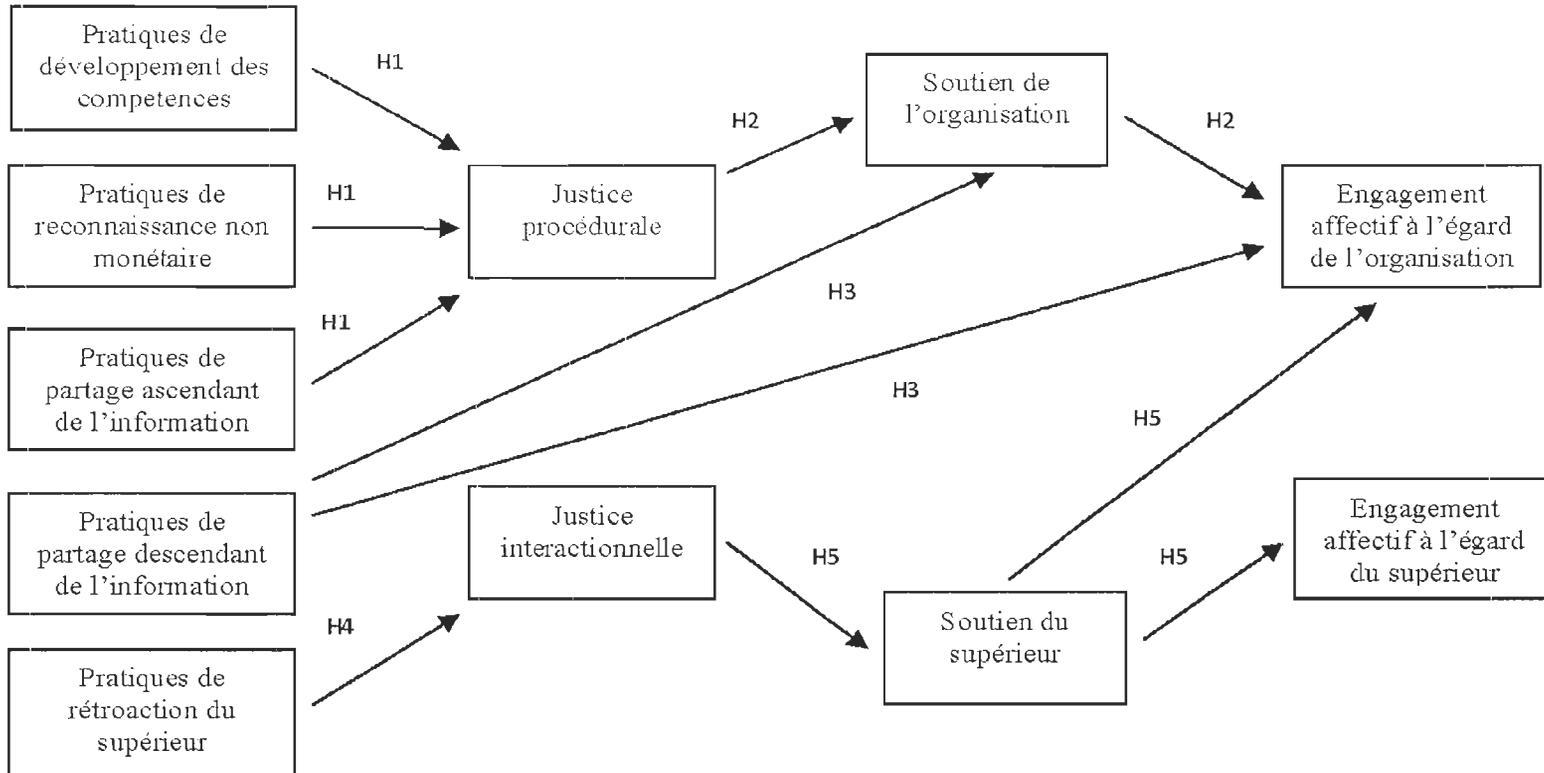


Figure 2: Schéma du modèle théorique

CHAPITRE 4

LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre se divise en trois sections. La première présente les modalités de collecte des données et les caractéristiques de l'échantillon de recherche et du milieu de travail concerné. La seconde section présente les instruments de mesure des 11 variables ciblées dans le modèle d'analyse. La dernière section offre un aperçu des diverses analyses statistiques réalisées.

4.1 Collecte des données et caractéristiques de l'échantillon

4.1.1 Les procédures de collecte des données

L'étude, de nature transversale, utilisant un devis de recherche quasi-expérimental, a été effectuée par questionnaires administrés à l'ensemble des 2136 employés, dont les chefs de service (médecins exclus) d'un Centre régional de santé et de services sociaux, regroupant un hôpital régional (H.R), un Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et un Centre local de services communautaires (CLSC).

Les objectifs de la recherche et le contenu de l'instrument de mesure ont d'abord été proposés à la direction des ressources humaines du Centre. La version définitive des deux questionnaires, l'un administré aux employés, l'autre aux chefs de service, a été élaborée de concert avec le directeur des ressources humaines et tient compte du contexte des établissements ciblés par l'étude. Le questionnaire a ensuite été pré-testé auprès de deux membres du personnel pour s'assurer de la clarté de l'ensemble des énoncés et valider la durée moyenne pour y répondre.

Une présentation du projet de recherche, de l'instrument de mesure, des modalités de passation et des objectifs et retombées possibles de l'étude a été faite par l'auteur de ce mémoire et son directeur de recherche à l'ensemble des chefs de service, en présence du

directeur général du Centre et du directeur des ressources humaines, pour s'assurer de leur collaboration à la diffusion des questionnaires, de leur propre participation à l'étude et aussi pour favoriser l'uniformisation de la présentation des informations relatives à la collecte des données. Une semblable présentation de la recherche a été faite la même journée aux représentants syndicaux des principales catégories de personnel concernées.

Par ailleurs, un article, faisant la première page du bulletin mensuel d'information du Centre, décrivait les objectifs de l'étude, les modalités d'administration et de recueil des questionnaires et précisait les mesures prises pour garantir l'anonymat et la confidentialité des données recueillies. L'importance d'une large participation de tout le personnel était soulignée à la fin de l'article, ainsi que l'engagement à diffuser les principaux résultats de l'étude aux membres de la direction, aux représentants syndicaux et au personnel.

Les questionnaires ont ensuite été distribués, une semaine plus tard, à l'ensemble des chefs de services des directions par une agente administrative rattachée à la direction des ressources humaines. Chaque chef de service était responsable de la distribution du questionnaire aux employés de son service. Tel que décrit dans le bulletin d'information et précisé dans la note d'information accompagnant le questionnaire, chaque employé était invité à répondre au questionnaire dans les 2 semaines suivantes, à l'insérer dans l'enveloppe pré-adressée au directeur de la recherche et à déposer cette enveloppe fermée dans la boîte de retour, à l'endroit désigné dans son unité de travail ou son service. Les répondants pouvaient aussi l'expédier par voie postale au directeur de la recherche selon leur préférence. Une lettre du directeur des ressources humaines, adressée à tous les membres du personnel et jointe au questionnaire, soulignait l'importance d'une large participation du personnel à l'étude, les mesures prises pour assurer l'anonymat et la confidentialité des données individuelles recueillies et les modalités convenues de diffusion des résultats à l'ensemble du personnel.

Un mémo de rappel a été expédié aux chefs de service trois semaines après la distribution des questionnaires qui s'est déroulée dans une période de 5 jours dans

l'ensemble des services des établissements concernés. Les employés et leurs chefs de service ont complété leur questionnaire respectif dans une période de 14 jours ouvrables.

La note d'information à laquelle le questionnaire était joint, précisait qu'environ vingt minutes devraient suffire pour compléter le questionnaire et soulignait que seuls le chercheur et son directeur de recherche auraient accès aux données et qu'aucune donnée permettant l'identification du répondant ne serait communiquée à qui que ce soit dans les établissements visés par l'étude. Conformément à la politique d'éthique de la recherche de l'UQAR, il était aussi précisé que les données seraient conservées pour une période de quatre mois après le dépôt du mémoire de recherche, que la participation des employés à l'étude était libre et volontaire et qu'en y participant, les répondants pourraient contribuer à l'avancement des connaissances sur les caractéristiques du contexte de travail favorisant un sentiment d'attachement à l'égard de son établissement.

Il était également souligné que la direction du CSSS obtiendrait des informations utiles pour identifier des pistes possibles d'amélioration portant sur certains facteurs relatifs au climat de travail. Enfin chaque répondant(e) était invité à communiquer avec le directeur de recherche ou le chercheur pour obtenir toute information complémentaire relative à la recherche.

Par la suite, les données obtenues ont été compilées dans une base de données SPSS et diverses vérifications ont été faites, notamment concernant les taux de réponse selon les types d'établissements, de directions et de centres d'activité (services) impliqués, et selon les catégories d'emploi concernées pour vérifier le degré de représentativité de l'échantillon par rapport à la population totale, ainsi que pour vérifier la normalité de la distribution des données.

4.1.2 Les caractéristiques de l'échantillon

L'objet de l'étude portant sur les facteurs d'attachement à son établissement (le CSSS), et à son chef de service, en lien avec des éléments clés perçus du climat de travail, il était important que le plus grand nombre d'employés et de cadres de l'ensemble des établissements regroupés au sein du CSSS participent à la recherche.

Des 2060 questionnaires distribués, 901 questionnaires (dont 37 cadres) ont été complétés et retournés, soit un taux de réponse de 43,7%. Il faut cependant noter que la population totale des employés du CSSS était évaluée au 30 octobre 2008 à 2,136 employés, ce qui se traduit par un taux de réponse effectif de 42,1%.

Ce mémoire, s'inscrivant dans le cadre d'une recherche plus vaste incluant le personnel d'encadrement, ne concerne toutefois que les employés non cadres. Afin de s'assurer de la validité des données recueillies, 60 questionnaires, provenant des 864 répondants œuvrant comme employés, n'ont pas été pris en compte dans le test des hypothèses, ayant été complétés par des employés occupant leur poste actuel depuis moins de six mois. Il était en effet important de s'assurer que les répondants aient suffisamment d'expérience dans leur service pour qu'ils puissent acquérir des perceptions assez claires des divers éléments de leur environnement de travail traités dans le questionnaire.

L'échantillon final des 804 employés, constitué des réponses analysées, correspond donc à un taux de réponse de 37,6%.

Parmi les employés dont le questionnaire dûment complété a été retenu aux fins des analyses statistiques, 85,7% sont des femmes, ce qui correspond globalement à la répartition par sexe des effectifs de l'ensemble du personnel de ce CSSS.

La distribution des répondants par tranches d'âge est présentée en annexe (voir annexe I)

Il en ressort les principales données suivantes :

- 46,7% des répondants ont 45 ans et plus, dont 29,3% ont plus de 50 ans
- 35,3% des répondants ont entre 30 et 44 ans
- 18% des répondants ont entre 20 et 29 ans

Comme dans de nombreux autres établissements du réseau de la santé, on constate donc un besoin marqué de planifier une relève importante dans les cinq prochaines années.

La plupart des répondants travaillent à temps complet (64,3%), dont 59,8% ont un poste régulier et 4,5% un poste temporaire, alors que 25,4% travaillent régulièrement à temps partiel et 9,7% sont sur la liste de rappel comme employés à temps partiel occasionnels. Les données disponibles relatives à la répartition (en date du 31 mars 2008) des statuts d'emploi dans la population totale du CSSS, indiquent que dans l'échantillon des répondants, les employés à temps complet sont sur-représentés, par rapport aux 49% d'employés à temps complet de la population totale, tandis que les employés à temps partiel occasionnel sont fortement sous-représentés dans notre échantillon par rapport aux 25,3% d'employés ayant ce statut dans l'ensemble du personnel du CSSS. Cette disproportion n'est pas étrangère au mode de distribution des questionnaires qui n'a pu rejoindre qu'un nombre limité d'employés inscrits sur la liste de rappel.

Par ailleurs, selon les groupes d'emploi constitués par la Loi 30 du Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, l'échantillon se répartit comme suit :

.- personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires : 36,9% des répondants (36,8% des effectifs de l'ensemble du personnel du CSSS);

.- personnel para-technique, des services auxiliaires et métiers : 17,2% des répondants (26,8% des effectifs de l'ensemble du personnel du CSSS). Cette catégorie d'emploi est donc sous-représentée dans notre échantillon.

.- personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration : 14,6% des répondants (11,5% des effectifs de l'ensemble du personnel du CSSS);

.- professionnels et techniciens de la santé et des services sociaux : 29,7% des répondants (17,9% des effectifs de l'ensemble du personnel du CSSS). Cette catégorie d'emploi est donc sur-représentée dans l'échantillon des répondants.

.- personnel syndicable, non syndiqué : 1,8% des répondants de notre échantillon (3,3% des effectifs de l'ensemble du personnel du CSSS).

Comparativement à l'ensemble de la population œuvrant en octobre 2008 dans ce CSSS, cet échantillon de convenance est donc caractérisé par une représentation tout-à fait adéquate du personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires, ainsi que du personnel de bureau, des techniciens et professionnels de l'administration.

Par contre, les professionnels et techniciens de la santé et des services sociaux sont sur-représentés dans notre échantillon, alors que le personnel para-technique, des services auxiliaires et de métiers y est sous-représenté.

Nous présentons en annexes (voir annexes II à V) les figures illustrant la répartition des répondants selon les catégories d'emploi composant chacune des quatre principales catégories de personnel :

Deux cent quatre vingt sept répondants font partie de la catégorie du personnel des soins infirmiers (voir annexe II). L'échantillon est assez bien représentatif de la population des trois catégories d'emploi composant cette catégorie de personnel, avec une légère sous-représentation des infirmières auxiliaires et une bonne représentation des inhalothérapeutes.

La figure 3, (voir annexe III) présente la répartition dans notre échantillon des effectifs par catégories d'emploi pour le personnel para-technique, les services auxiliaires et les métiers.

Cent trente trois répondant (e)s, représentent 23,5% de l'effectif total de cette catégorie de personnel au sein du CSSS. Ne disposant pas des données des effectifs des cinq catégories d'emploi concernées au CSSS, nous ne pouvons pas apprécier le degré de représentativité de notre échantillon à l'égard de ces catégories d'emploi. Notons toutefois

que la catégorie « préposé aux bénéficiaires » semble bien représentée dans notre échantillon.

La figure 4 (voir annexe IV) illustre la répartition des 110 répondants pour le personnel de bureau et les techniciens et professionnels de l'administration. Cette répartition des effectifs des répondants semble globalement représentative de la répartition des effectifs de la population totale de cette catégorie de personnel.

La figure 5 (voir annexe V) présente la répartition des 226 répondants faisant partie de l'une des quatre principales catégories d'emploi au sein du personnel des techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux. Ces 226 répondants représentent 59% de l'effectif total de cette catégorie de personnel et confirment qu'elle est sur-représentée dans notre échantillon.

Parmi les répondants, le personnel employé à temps complet sur une base régulière déclare travailler en moyenne 35h. Le personnel employé à temps partiel régulier déclare travailler 21h en moyenne, avec cependant un écart-type de 19,01, certains de ces employés déclarant travailler jusqu'à 38 heures par semaine. On note aussi que 38% des répondants déclarent avoir fait en moyenne 10 heures de travail supplémentaires au cours des trois dernières semaines, avec un écart-type élevé de 14,3, certains répondants des secteurs cliniques déclarant avoir fait jusqu'à 50 heures supplémentaires par semaine.

En moyenne, les employés ont une expérience de 7,5 ans dans le poste qu'ils occupent, ancienneté variant de 1 mois à 41 ans, l'ancienneté moyenne étant de 13,8 ans au sein du CSSS (écart-type de 10,5).

Concernant la répartition des 831 répondants ayant identifié leur quart de travail, 70,8% travaillent de jour, 8,8% le soir, 4,9% la nuit, 15,5% déclarant travailler sur plus d'un quart.

Quant à la répartition des 839 répondants par site principal de travail au sein du CSSS, 70,1% d'entre eux font partie du centre hospitalier, 12,8% du CHSLD, 12% du

CLSC, les autres répondants (5,1%) travaillant dans les autres unités de service desservis par le CSSS ou sur plus d'un site. Cette répartition par site principal de travail est globalement représentative de la répartition de l'ensemble des effectifs, avec une légère sous représentation du personnel du CHSLD. Mentionnons enfin que 97% des répondants sont syndiqués.

4.2 L'INSTRUMENT DE MESURE DES VARIABLES CIBLÉES

L'outil de mesure utilisé dans cette étude est un questionnaire intitulé « *Votre satisfaction à l'égard de votre milieu de travail* », administré à 2060 employés non cadres des trois établissements rattachés au CSSS concerné, (voir annexe II). Ce questionnaire comporte une première partie, composée au total de 73 énoncés dont 42 évaluent les onze variables de notre modèle théorique : les perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines reconnues comme potentiellement mobilisatrices, les perceptions d'états psychologiques identifiés comme favorisant un climat de travail propice à l'engagement, et l'engagement affectif envers l'organisation et le supérieur immédiat. Trente et un énoncés mesuraient également des variables non étudiées dans le cadre de cette étude : la perception du sens du travail, de la satisfaction globale à l'égard de son emploi, le climat de travail perçu au sein de son équipe de travail et le climat général de travail perçu au sein du CSSS, la reconnaissance des collègues, le soutien des collègues et des médecins, l'engagement envers l'équipe de travail et les bénéficiaires et l'engagement calculé.

Nous présentons en détail ci-dessous la répartition des énoncés selon les 11 variables traitées dans cette recherche, énoncés essentiellement reproduits du questionnaire *Conditions psychologiques et mobilisation des ressources humaines : enquête diagnostique*, instrument de mesure utilisé dans plusieurs études récentes effectuées au Québec dans divers milieux de travail, y compris dans le réseau de la santé et des services sociaux (Quenneville, 2006, Duguay, 2006, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005, Simard,

Doucet et Bernard, 2005)¹. Les énoncés des échelles de mesure utilisées, de type Likert, allant de « *pas du tout d'accord* » à « *tout à fait d'accord* », ont donc déjà été utilisés auprès de divers groupes d'employés francophones du Québec et ont été progressivement améliorés. Nous avons toutefois opté pour une échelle à cinq points d'ancrage au lieu de sept et pour une échelle indiquant une graduation dans le degré d'accord, à l'instar de la version française de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel, validée par Stinglhamber *et al.*, (2002).

La deuxième partie du questionnaire se compose de dix questions portant sur des caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles des répondants, ainsi qu'une dernière question permettant l'identification de la direction et du service du répondant.

Nous présentons maintenant chacune des échelles de mesure des onze variables traitées dans cette étude. Étant donné le nombre des variables et de leurs relations à analyser, nous recourons pour la plupart des variables ciblées à des versions réduites d'instruments de mesure originaux, dont les qualités psychométriques ont cependant déjà été démontrées dans des études antérieures, comme nous le précisons plus loin.

Nous traitons successivement des outils de mesure des variables indépendantes, des variables considérées selon la recension des écrits comme des variables intermédiaires et des deux variables dépendantes choisies pour cette étude. Dans l'ordre, sont donc présentées les mesures des pratiques de gestion des ressources humaines, des conditions psychologiques influant sur le climat de travail, à savoir les perceptions de justice et de soutien, et des deux cibles d'engagement affectif.

¹ « Nous remercions le professeur Denis Chênevert, professeur à HEC-Montréal, pour l'autorisation d'utilisation de ce questionnaire ».

4.2.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Tel que présenté au chapitre 2 dans le modèle d'analyse, cinq pratiques de gestion des ressources humaines ont été mesurées aux fins des analyses statistiques : les pratiques relatives au développement des compétences, au partage ascendant et descendant de l'information, à la reconnaissance non monétaire et à la rétroaction du supérieur sur la performance ou la qualité du travail effectué.

Les pratiques de développement des compétences ont été mesurées à l'aide de quatre énoncés (49 à 52) empruntés à Tremblay, Guay et Simard (2000). Les répondants avaient ainsi à exprimer leur opinion au sujet d'énoncés tels que : « Au CSSS, les employés ont la possibilité de se développer et de demeurer à jour » ou « Dans ce CSSS, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation) à l'interne ou à l'extérieur ».

Les pratiques de reconnaissance non monétaire provenant de la direction du CSSS ont été mesurées à l'aide de trois énoncés (1 à 3) tirés de Tremblay *et al.*, (2000), par exemple, « Les contributions dignes de mention sont annoncées publiquement dans le CSSS, par exemple: dans les réunions, le journal, lors des cérémonies ».

Sept énoncés, inspirés des travaux de Lawler *et al.*, (1995) et repris de Tremblay Cloutier *et al.*, (2005) mesurent les pratiques de partage d'information. Quatre énoncés (27 à 30) concernent les pratiques d'information descendante, par exemple : « Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent le CSSS (investissement majeur, nouvelles technologies) ». Trois énoncés (31 à 33) évaluent les pratiques d'information ascendante, par exemple : « On sollicite régulièrement l'opinion des employés ». Les échelles de mesure de ces trois pratiques de gestion des personnes ont présenté des coefficients de consistance interne très satisfaisants (entre .85 et .93) dans les études réalisées au Québec par Quenneville *et al.*, (2004) et Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005).

Finalement, le feed-back du supérieur immédiat sur la performance et la qualité du travail effectué est mesuré par trois indicateurs, repris de la recherche de Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005) et inspirés de de Snell, (1992) et Sheppeck (1998). Ils correspondent aux questions 7, 8 et 9 du questionnaire, par exemple : « Lorsque nous discutons de la qualité de mon travail, mon chef de service cherche souvent des moyens pour favoriser le développement de mes compétences ».

4.2.2 Les conditions psychologiques : les perceptions de justice et de soutien

À la suite de la recension des écrits, du choix de notre problématique et de notre modèle d'analyse, seules les formes de justice procédurale et interactionnelle ont été retenues parmi les types de justice les plus susceptibles d'influencer les cibles choisies d'engagement affectif. Les perceptions de justice interactionnelle ont été mesurées par quatre énoncés, (10 à 13) inspirés des travaux de Moorman (1991), par exemple : « Mon chef de service me donne des explications crédibles quand il prend des décisions qui me touchent ». Les perceptions de justice procédurale sont évaluées à l'aide de cinq énoncés (18 à 22), traduits de Niehoff et Moorman (1993) et utilisés dans les études de Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005) et Duguay (2006), par exemple : « Mon chef de service s'assure d'entendre les préoccupations des employés concernés avant de prendre une décision ».

Les perceptions de soutien évaluées dans cette recherche portent sur deux sources de soutien, le soutien perçu du CSSS, en tant qu'employeur et le soutien perçu du supérieur immédiat. Les 8 énoncés mesurant la perception de ces sources de soutien sont inspirés de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu de Eisenberger *et al.*, (1986), dont plusieurs études appuient la validité et la fidélité (Rhoades *et al.*, 2001; Shore et Wayne, 1993). Plusieurs études réalisées récemment au Québec (Quenneville *et al.*, 2008, Duguay, 2006, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005) ont aussi obtenu des coefficients de consistance interne satisfaisants avec ces énoncés.

Quatre énoncés (23 à 26) mesurent la perception du soutien de l'employeur, par exemple : « Le CSSS serait prêt à m'aider si je faisais une demande particulière ».

Les énoncés correspondant au soutien du supérieur immédiat (14 à 17) sont repris du questionnaire utilisé dans un établissement hospitalier par Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005), par exemple : « Si j'ai un problème, je peux obtenir l'aide de mon chef de service ».

4.2.3 L'engagement affectif à l'égard de l'organisation et du supérieur immédiat

L'engagement affectif à l'égard de l'organisation employeur est mesuré par quatre items (34 à 37) tirés de l'échelle de mesure de l'engagement de Meyer et Allen (1990), tels « Je serais très heureux que le reste de ma carrière se déroule au CSSS ».

L'engagement affectif à l'égard du supérieur immédiat est mesuré par quatre énoncés (42 à 45), extraits de l'échelle développée par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). Les énoncés choisis ont obtenu des coefficients de saturation de .83 à .89 à la suite des analyses factorielles confirmatoires réalisées dans trois études par ces auteurs. (Vandenberghe *et al.*, 2004). Les répondants exprimaient leur degré d'accord avec des énoncés tels que « J'apprécie personnellement mon chef de service ».

Notre questionnaire incluait également cinq énoncés (67 à 71), reproduits du questionnaire utilisé par Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005), mesurant l'engagement affectif des personnes concernées envers les bénéficiaires de leur établissement. Tout comme les deux énoncés se rapportant à la perception du climat de travail, ces cinq items ont fait l'objet d'une analyse par statistiques descriptives dans le cadre d'une autre étude réalisée en dehors du cadre de ce mémoire. (Roger et Doumali, 2009, rapport interne non publié). Il en est de même pour les quatre énoncés (38 à 41) mesurant l'engagement par calcul, ces diverses variables ne faisant pas partie du test de nos hypothèses. Rappelons que l'analyse des réponses aux énoncés mesurant l'engagement par calcul permet de recueillir des

indicateurs de l'intention de quitter le CSSS, même si nous ne mesurons pas directement cette intention de quitter dans cette étude.

4.3 LES ANALYSES STATISTIQUES

La méthodologie choisie pour cette recherche se fonde sur une démarche d'inférence causale permettant de tester la validité d'un ensemble d'hypothèses dans le cadre d'un modèle d'analyse (Duguay, 2006).

4.3.1 Analyses préliminaires

Les données recueillies ont d'abord été compilées à l'intérieur d'une base de données SPSS, puis transférées dans une base de données compatible avec le logiciel LISREL pour nous permettre d'examiner ultérieurement la fiabilité des échelles de mesure de nos variables latentes, puis de tester nos hypothèses par une modélisation par équations structurelles.

Nous avons dans un premier temps vérifié la présence de valeurs manquantes, correspondant à l'absence de réponse à certains énoncés, puis procédé à l'imputation des données manquantes pour nous permettre de réaliser les analyses statistiques nécessaires au test de nos hypothèses et en particulier de pouvoir créer des variables avec un seul indicateur par variable.

Étant donné le nombre important d'énoncés, de variables latentes et de corrélations entre elles, l'utilisation de scores composés (correspondant à la moyenne des valeurs obtenues aux énoncés mesurant chacune des variables ciblées) nous permet de nous assurer d'avoir une puissance statistique suffisante pour réaliser ultérieurement les équations structurelles nécessaires au test de nos hypothèses.

4.3.2 L'analyse factorielle confirmatoire et les autres tests statistiques effectués

Dans un deuxième temps, nous effectuerons une analyse factorielle confirmatoire pour vérifier la qualité de l'ajustement du modèle de mesure aux données empiriques recueillies, c'est-à-dire pour nous assurer que les variables ciblées dans le modèle de mesure sont bien mesurées par les énoncés les décrivant et donc pour éliminer éventuellement des énoncés dont la contribution factorielle (inférieure à .50) et l'erreur de mesure affecteraient la validité des résultats du test ultérieur des hypothèses.

La validité convergente de chaque variable sera aussi évaluée à l'aide du test-t de Student, tandis que la fiabilité des échelles de mesure, composée des énoncés restants de chaque variable, sera estimée par les coefficients ρ de consistance interne, particulièrement appropriés pour la modélisation par équations structurelles (Banville, 2005, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005, Duguay, 2006). La variance expliquée par chaque énoncé sera aussi évaluée.

Le logiciel SPSS est utilisé pour élaborer une matrice de corrélations entre les variables créées avec les énoncés restants à la suite de l'analyse factorielle confirmatoire.

Cette matrice nous donne un aperçu général des corrélations existant entre les variables sans toutefois pouvoir spécifier leurs relations d'influence. Les moyennes des valeurs obtenues aux énoncés de chaque variable et les écarts-types ont aussi été présentés, par direction, centre d'activité, site de travail, catégorie de personnel et d'emploi, dans le cadre d'une autre étude non publiée (Roger et Doumali, 2009), permettant d'établir des premiers constats sur les aspects positifs et moins favorables du climat de travail perçu.

4.3.3 L'analyse des relations postulées par équations structurelles

Notre modèle d'analyse contenant des variables considérées dans les écrits récents comme intermédiaires, nous recourons au logiciel LISREL qui permet de tenir compte de l'influence possible qu'exercent diverses variables potentiellement médiatrices entre des

variables indépendantes (les pratiques sélectionnées de gestion des personnes) et les variables dépendantes choisies. Ce logiciel intègre l'analyse factorielle et l'analyse de pistes causales, comme le rappelle Banville (2005).

LISREL établit en effet des modèles d'équations structurelles testant l'influence des variables indépendantes et intermédiaires sur une ou des variables dépendantes, tout en prenant en compte l'erreur de mesure. Cette recherche s'inscrivant cependant dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de 21 crédits, nous nous limiterons à une seule modélisation par équations structurelles, sans tester les effets de médiation exercés par les quatre variables considérées comme intermédiaires dans notre modèle théorique, selon la procédure recommandée par Kenny, Kashy et Bolger (1998).

L'utilisation de scores composés pour chaque variable dans les équations structurelles permet d'accroître la puissance statistique des analyses et le ratio de sujets par paramètre, pour respecter le niveau recommandé de cinq sujets par paramètre (Kelloway, 1998, cité par Duguay, 2006, p.106). Ces scores composés permettent de faire ressortir des coefficients structurels standardisés qui spécifient l'amplitude des liens d'influence entre les variables mesurées. Selon Longval (2004), un coefficient structurel de .30 indique une amplitude moyenne de l'effet entre les variables, alors qu'un coefficient structurel de .50 correspond à une amplitude élevée de l'effet.

Nous présentons dans le chapitre suivant les résultats des analyses factorielles confirmatoires et le modèle structurel présentant les liens significatifs reliant les variables ciblées de notre modèle.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre se divise en deux sections correspondant aux deux principales étapes de la modélisation recommandée par Anderson et Gerbing (1988). La première présente les résultats des analyses factorielles confirmatoires. Ces analyses ont pour objectif de vérifier la pertinence du modèle de mesure et ainsi de s'assurer de l'ajustement des échelles de mesure aux données empiriques recueillies auprès des employés. La seconde section expose les résultats des équations structurelles permettant la vérification empirique du modèle structurel. Ces analyses consistent à évaluer le degré d'ajustement du modèle structurel, afin de vérifier la vraisemblance de nos hypothèses concernant les relations entre les variables. Les principaux résultats seront discutés en rapport avec les données des recherches récentes portant sur le même ensemble de construits.

5.1 Les analyses factorielles confirmatoires

Afin de nous assurer que les variables latentes de notre modèle d'analyse sont bien mesurées par les énoncés utilisés dans le questionnaire, des analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées pour chacune des variables de notre modèle d'analyse, nous permettant ainsi de confronter le modèle théorique aux données empiriques obtenues et de valider ainsi le modèle de mesure proposé (Duguay, 2006).

Les analyses ont été effectuées à partir de la matrice variances/covariances à l'aide du logiciel LISREL 8.71. Compte tenu de la procédure d'estimation utilisée, soit le maximum de vraisemblance, la taille de notre échantillon ($n=804$) se révèle tout à fait adéquate (Roussel *et al.*, 2002).

Pour interpréter les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire, il faut évaluer la contribution factorielle d'un énoncé ainsi que son erreur de mesure. Il est recommandé d'avoir le moins d'erreur de mesure possible, l'erreur de mesure affectant le pourcentage de variance expliquée par l'énoncé. Cette réalité peut être représentée à l'aide de l'équation suivante (Banville, 2005) :

$$\text{Contribution factorielle élevée au carré} + \text{Erreur de mesure} = 1$$

Pour apprécier la qualité de l'ajustement du modèle de mesure et du modèle structurel aux données empiriques, nous avons retenu les indices d'ajustement (*goodness-of-fit measures*), les plus fréquemment utilisés afin de pallier leurs faiblesses respectives (Roussel *et al.*, 2002). Les indices d'ajustement suivants ont donc été inclus dans les analyses et nous présentons les valeurs attendues de ces indices pour pouvoir apprécier la qualité de l'ajustement des modèles :

- **X² (chi-carré)** : Même si le Chi-Deux constitue un indice souvent utilisé, cette statistique est très sensible à la taille de l'échantillon et au nombre de paramètres à estimer. Notre échantillon étant composé de 804 personnes, il serait préférable selon Jöreskog et Sörbom (1996) d'utiliser à titre de mesure de « mauvais ajustement » le ratio χ^2/df (degré de liberté), un ratio inférieur à 3 pouvant être considéré acceptable, selon Kline, (1998, cité dans Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005). De larges échantillons comme le notre font souvent en sorte que le X² est plus grand qu'il ne devrait l'être et donne l'impression que le modèle est inadéquat. Pour cette raison, il est préférable de tenir compte de plusieurs autres indices d'ajustement.

- **RMSEA (*root mean square error of approximation*)** : Cette mesure tient compte de l'erreur d'approximation dans la population (Byrne, 1998) et du nombre de paramètres à estimer. Le modèle est considéré bien ajusté aux données empiriques quand la valeur du RMSEA est inférieure à 0.05 et il est évalué comme acceptable si cette valeur est égale ou inférieure à 0.08 (Browne et Cudeck, 1993). Une valeur de 0.00 indique que l'adéquation est complète.

- **SRMSR** (*standardized root mean square residual*) : Une valeur de 0.05 ou moins pour cette mesure signale que le modèle théorique reproduit convenablement les données empiriques (Byrne, 1998). L'ajustement du modèle de mesure est considéré comme acceptable si le RMSEA est inférieur à 0,10 et si le SRMSR est inférieur à 0,05 (Kelloway, 1998). Comme le rappelle Duguay (2006, p.87), le RMSEA et le SRMSR «fournissent des mesures de l'écart entre les covariances estimées et observées en fonction du degré de liberté » (Browne et Cudeck, 1993).

- **GFI** (*goodness of fit index*) : cet indice représente la proportion de la covariance qu'explique le modèle testé (Kline, 1998). Gerbing et Anderson (1993) soulignent que cet indice est moins sensible à la taille de l'échantillon que le Chi-Deux, même s'il demeure sensible à la complexité du modèle étudié. Un GFI supérieur à 0,90 reflète le bon ajustement du modèle (Roussel et *al.*, 2002).

- **NFI** (*normed fit index*) : Cette mesure exprime en pourcentage la contribution qu'apportent les relations structurelles du modèle à l'explication (Kline, 1998, p.129). Cette mesure est cependant sensible à la taille de l'échantillon et au nombre de paramètres à estimer (Byrne, 1998). La valeur du NFI varie entre 0 et 1. Une valeur de 0.90 indique une bonne adéquation.

- **NNFI** (*non-normed fit index*) : Tout comme l'indice CFI qui suit, cet indice est ajusté en fonction de la complexité du modèle (Nunnally et Bernstein, 1994). Une valeur supérieure à .90 indique un bon ajustement du modèle (Roussel *al.*, 2002).

- **CFI** (*comparative fit index*) : il s'agit d'une version révisée du NFI, créée par Bentler (1990) qui tient compte de la taille de l'échantillon. Cette valeur varie aussi entre 0 et 1. Une valeur de 0.90 et plus indique que le modèle est adéquat (Roussel *al.*, 2002).

- **IFI** (*incremental fit index*) : Comme le rappelle Banville (2005, p.89), « cette mesure répond à un problème du NFI car elle tient compte de la parcimonie ou de la grandeur de l'échantillon ». L'IFI varie entre 0 et 1. Des valeurs supérieures à 0.90 sont généralement souhaitées pour avoir un modèle adéquat.

• **AGFI (*adjusted goodness of fit index*)** : cette mesure examine la proportion de variance et de covariance relative dans le modèle hypothétique. L'AGFI est ajusté pour le degré de liberté du modèle (Byrne, 1998). Cette mesure varie entre 0 et 1. Une valeur de 0.90 et plus indique que le modèle est adéquat (De Boer *al.*, 2002)

Deux autres indices permettent d'évaluer les qualités psychométriques des mesures : les indices de fiabilité (rhô) et de variance expliquée (Anderson et Gerbing, 1988). Nous les appliquerons donc à chacune des variables à l'étude.

L'indice de fiabilité (rhô) d'une variable permet d'évaluer la consistance interne d'une mesure d'une manière analogue au coefficient alpha. Le coefficient rhô est cependant particulièrement approprié pour les méthodes d'équations structurelles, car « *il intègre de manière explicite l'erreur de mesure* » (Banville, 2005, p.90). L'indice de fiabilité (rhô) est égal au carré de la somme des contributions factorielles standardisées divisé par le carré de la somme des contributions factorielles standardisées, plus la somme des erreurs de mesure des indicateurs, ce qui se traduit par la formule suivante :

$$\text{Indice de fiabilité (rhô)} = \frac{(\sum_{j=1} \lambda_{yj})^2}{(\sum_{j=1} \lambda_{yj})^2 + \sum_{j=1} \text{Var}(\epsilon_j)}$$

La fiabilité doit idéalement être supérieure à 0,70 pour être adéquate (Longval, 2004), même si des contributions factorielles supérieures à 0,50 sont acceptables.

La variance expliquée traduit quant à elle, la quantité de variance dans les indicateurs qui est expliquée par la variable latente. Une variance élevée reflète que les énoncés sont bien représentatifs du facteur latent. Comme le rappelle Duguay (2006, p.88), ce second indice est égal à la somme des contributions factorielles standardisées élevées au carré, divisée par la somme des contributions factorielles standardisé élevées au carré, plus la somme des erreurs de mesure des énoncés. Cet indice se représente ainsi :

$$\text{Variance expliquée} = \frac{\sum_{j=1} \lambda_{vj}^2}{\sum_{j=1} \lambda_{vj}^2 + \sum_{j=1} \text{Var}(\varepsilon_j)}$$

Il n'est pas seulement nécessaire de vérifier l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques; d'autres informations statistiques doivent aussi être considérées.

L'estimation de paramètre pour les divers énoncés doit-être supérieure à 0.50 et les erreurs de mesure (thêta-delta ou thêta-epsilon) doivent généralement être inférieures à 0.50 (Byrne, 1998). Enfin, il est utile de regarder les résiduels. Si un indicateur (un énoncé) crée beaucoup de résiduels, il est préférable de l'éliminer. Ceci devrait permettre d'améliorer l'adéquation du modèle et par conséquent d'augmenter la valeur de la majorité des indices, à l'exception du X^2 et du RMSEA pour lesquels une valeur plus petite est recherchée (Banville, 2005).

Afin d'évaluer nos variables, il faut donc considérer plusieurs éléments : les contributions factorielles et les erreurs de mesure, la validité convergente, les résiduels, la fiabilité des variables ainsi que le pourcentage de variance expliquée et enfin, les indicateurs de qualité d'ajustement du modèle.

Lors de l'analyse factorielle portant sur nos variables perceptuelles, nous avons considéré chacun de ces éléments afin d'éliminer éventuellement certains énoncés. Tel qu'illustré dans le tableau 1 présenté à la page suivante, notre analyse factorielle confirmatoire comporte onze étapes, nous permettant d'éliminer dix énoncés et ainsi, d'améliorer l'adéquation de notre modèle de mesure.

Les dix énoncés éliminés sont : 7, 15, 25, 29, 30, 35, 36, 45, 51 et 52 (Les chiffres indiqués se réfèrent au numéro de l'énoncé dans le questionnaire). Dans la même veine, les résultats des indices de fiabilité de l'Alpha de Cronbach confirment la pertinence de la suppression de ces énoncés. Le Chi-Deux pour notre modèle de mesure diminue alors

grandement, allant de 1523.875 à 559.863. Le ratio χ^2/df est alors de 1,879, indiquant que notre modèle mesure de façon adéquate les facteurs latents étudiés.

À l'étape 11, les valeurs du NFI, NNFI, CFI, IFI, GFI et AGFI, sont toutes égales ou supérieures au seuil de 0.90, tandis que le RMSEA et le SRMSR ont tous les deux des valeurs inférieures à 0.05, confirmant que le modèle théorique reproduit les données empiriques de façon adéquate. Nos indicateurs de qualité de l'ajustement du modèle démontrant tous un modèle adéquat, nous considérons que notre analyse factorielle confirmatoire est complète.

Le tableau 1, à la page suivante, présente les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire.

Tableau 1 : Énoncés éliminés à la suite de l'analyse factorielle confirmatoire

Étape	Énoncé éliminé	χ^2	χ^2/dl	DL	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI	AGFI	RMSEA	SRMSR
Modèle initial (1)	Aucun	1523.875 (P = 0.0)	2.02105438	754	0.98	0.99	0.99	0.99	0.90	0.88	0.041	0.041
2	SOUT_ETA 25	1316.038 (P = 0.0)	2.04353727	644	0.98	0.99	0.99	0.99	0.90	0.88	0.041	0.039
3	ENG_ETAB 36	1298.157 (P = 0.0)	2.25374479	576	0.98	0.99	0.99	0.99	0.90	0.89	0.041	0.039
4	DEV_COM 51	1168.174 (P = 0.0)	2.12782149	549	0.98	0.99	0.99	0.99	0.91	0.89	0.040	0.039
5	ENG_SUP 45	1044.221 (P = 0.0)	2.04749216	510	0.98	0.99	0.99	0.99	0.91	0.89	0.040	0.038
6	ENG_ETAB 35	956.076 (P = 0.0)	1.93537652	494	0.98	0.99	0.99	0.99	0.91	0.89	0.041	0.038
7	SOUT_SUP 15	878.771 (P = 0.0)	1.83459499	479	0.98	0.99	0.99	0.99	0.91	0.89	0.041	0.038
8	DEV_COM 52	809.593 (P = 0.0)	1.84838584	438	0.98	0.99	0.99	0.99	0.92	0.90	0.042	0.037
9	P_DESCEN 30	739.162 (P = 0.0)	2.02510137	365	0.98	0.99	0.99	0.99	0.92	0.90	0.040	0.030
10	FEED_SUP 7	613.261 (P = 0.0)	1.97826129	310	0.98	0.99	0.99	0.99	0.92	0.90	0.041	0.030
11	P_DESCEN 29	559.863 (P = 0.0)	1.8787349	298	0.99	0.99	0.99	0.99	0.92	0.90	0.041	0.029

Les différents résultats des analyses confirmatoires pour chacune des variables mesurées, sont présentés ci-dessous, afin de vérifier les liens qu'entretiennent ces différentes variables avec leurs indicateurs respectifs. Les contributions factorielles, évaluées à l'aide de l'indice de fiabilité ρ^2 , sont aussi illustrées. Il est recommandé que celles-ci soient supérieures à 0.50 (et idéalement de l'ordre de 0.70). Par ailleurs, les erreurs de mesure doivent être inférieures à 0.50 (Longval, 2004), ce qui n'a pas été le cas pour certains des énoncés, entraînant donc leur rejet.

5.1.1 Les pratiques de développement des compétences

Les pratiques de développement des compétences sont le plus souvent considérées comme constituant une seule et même variable. Les quatre énoncés qui la composaient initialement dans le questionnaire ont ainsi été inclus dans l'analyse factorielle confirmatoire. Cependant, deux d'entre eux ont présenté des erreurs de mesure élevées et ont donc dû être retirés de la variable mesurant les pratiques de développement des compétences. Nous avons ainsi obtenu une mesure à deux items présentant une fiabilité de 0.85 et une variance expliquée de 74%. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 2.

Tableau 2 : Résultats de l'analyse du facteur latent : pratiques de développement des compétences

Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
49	Au CSSS, les employés ont la possibilité de se développer et de demeurer à jour	0.87
50	Dans ce CSSS, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation) à l'interne ou à l'extérieur	0.85

Indice Cronbach : 0.85

5.1.2 Les pratiques de reconnaissance non monétaire du CSSS et les pratiques de rétroaction du supérieur immédiat

Comme la documentation scientifique l'a montré, plusieurs sources peuvent alimenter la reconnaissance non monétaire. Dans cette étude, ce sont la reconnaissance organisationnelle, à savoir celle de l'employeur, et le feed-back du supérieur immédiat qui ont été évalués, la reconnaissance des collègues et celle des clients ne faisant pas partie du test de nos hypothèses.

Dans notre modèle théorique, nous considérerons comme deux variables latentes distinctes les marques de reconnaissance de l'employeur et le feed-back du supérieur immédiat.

Chacune de ces deux variables latentes contenait initialement trois énoncés qui se sont avérés adéquats à la suite des analyses factorielles confirmatoires, à l'exception de l'énoncé numéro sept qui mesure la clarté et l'utilité perçues du feed-back du supérieur immédiat et dont la contribution factorielle n'est que de 0.40. Nous avons donc décidé de l'éliminer. Ainsi, la reconnaissance organisationnelle présente une fiabilité de 0.85 et une variance expliquée de 66%. Les pratiques de rétroaction du supérieur immédiat, quant à elles, ont une fiabilité de 0.87 et une variance expliquée de 76%. Les matrices finales des contributions factorielles complètement standardisées de ces deux variables sont présentées aux tableaux 3 et 4.

Tableau 3 : Résultats de l'analyse du facteur latent : marques de reconnaissance non monétaire du CSSS

Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
1	Les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par le CSSS	0.85
2	Le CSSS félicite ceux qui dépassent les attentes	0.88
3	Les contributions dignes de mention sont annoncées publiquement au CSSS (ex: dans les réunions, le journal, lors de cérémonies...)	0.70

Indice Cronbach : 0.85

Tableau 4 : Résultats de l'analyse du facteur latent pratiques de rétroaction du supérieur immédiat

Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
8	Lorsque nous discutons de la qualité de mon travail, mon chef de service cherche souvent des moyens pour favoriser le développement de mes compétences	0.90
9	Mon chef de service discute régulièrement avec moi pour m'aider à m'améliorer dans mon emploi	0.85

Indice Cronbach : 0.87

5.1.3 Les pratiques de partage de l'information

Nous avons vu précédemment lors de la recension des écrits que le partage de l'information peut être de deux types. Ainsi, l'information peut provenir du haut et aller vers le bas, telle que l'information visant à renseigner les employés, ou encore aller du bas vers le haut, telle que le fait de solliciter les suggestions des employés. Les informations fournies par la direction aux employés ainsi que la considération et l'importance accordées aux suggestions des employés ont donc été évaluées à l'intérieur du questionnaire. Initialement, quatre items composaient la variable des informations fournies par la direction. Cependant, deux d'entre eux ne permettent pas de mesurer adéquatement cette dimension. Ainsi la variable a été réduite à deux items. Ces deux items du facteur latent portant sur l'information descendante présentent une fiabilité de 0.85 et expliquent 75 % de

la variance du construit. En ce qui concerne l'information ascendante, trois énoncés du questionnaire l'évaluaient et se sont avérés adéquats pour mesurer l'importance et la considération accordées aux suggestions des employés. En effet, leur fiabilité est de 0.88 et leur variance expliquée est de 71 %. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 5.

Tableau 5 : Résultats de l'analyse des facteurs latents pratiques de partage de l'information

Pratiques de partage descendant de l'information		
Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
27	Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent le CSSS (ex : investissement majeur, nouvelles technologies)	0.84
28	Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts par le CSSS	0.89

Indice Cronbach : 0.85

Pratiques de partage ascendant de l'information		
Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
31	Les suggestions des employés sont régulièrement prises en considération de façon sérieuse	0.87
32	Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions	0.84
33	On sollicite régulièrement l'opinion des employés	0.82

Indice Cronbach : 0.88

5.1.4 Les perceptions de justice

Dans le cadre de cette recherche, ce sont les perceptions de justice procédurale et de justice interactionnelle qui ont été étudiées. En ce qui concerne la justice procédurale, les cinq items qui la mesurent se sont avérés adéquats. Ces items permettent ainsi à cette variable d'obtenir une fiabilité de 0.90 et une variance expliquée de 64 %. Pour ce qui est de la justice interactionnelle, elle a été évaluée à l'aide de quatre énoncés qui se sont aussi tous avérés adéquats. Ils présentent ainsi une fiabilité de 0.93 et expliquent 76 % de la variance de ce facteur. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 6.

Tableau 6 : Résultats de l'analyse des deux facteurs latents des perceptions de justice

Justice interactionnelle		
Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
10	Mon chef de service me traite avec respect et dignité	0.87
11	Mon chef de service me donne généralement l'heure juste	0.86
12	Mon chef de service se préoccupe de mes droits en tant qu'employé	0.89
13	Mon chef de service me donne des explications crédibles quand il prend des décisions qui me touchent	0.88

Indice Cronbach : 0.93

Justice procédurale		
Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
18	Les décisions de mon chef de service sont prises de façon impartiale	0.77
19	Mon chef de service s'assure d'entendre les préoccupations des employés concernés avant de prendre une décision	0.88
20	Les décisions de mon chef de service sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés	0.80
21	Lorsqu'une décision est prise par mon chef de service, nous avons la possibilité de donner notre point de vue ou d'exposer notre désaccord	0.83
22	Les demandes de clarification ou d'information additionnelle à propos des décisions sont généralement acceptées	0.72

Indice Cronbach : 0.90

5.1.5 Les perceptions de soutien

Les perceptions de soutien peuvent provenir de différentes sources. Dans le cadre de cette recherche, ce sont les perceptions de soutien organisationnel et du supérieur immédiat qui ont été évaluées. Les perceptions du soutien du CSSS étaient initialement composées de quatre items mais un d'entre eux (énoncé 25) a dû être éliminé en raison d'une erreur de mesure trop élevée. Le soutien perçu du supérieur était aussi évalué par quatre énoncés, dont l'un a également dû être éliminé (énoncé 15) en raison d'une erreur de mesure trop élevée. Il est intéressant de noter que pour ces deux variables, ce sont les énoncés dont les scores étaient inversés, car exprimés négativement, qui ont dû être éliminés. Ainsi, le soutien organisationnel et le soutien du supérieur présentent respectivement une fiabilité de 0.84 et 0.90 et une variable expliquée de leur construit respectif de 63 % et 73 %.

La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée à la page suivante, au tableau 7.

Tableau 7 : Résultats de l'analyse des facteurs latents de soutien

Soutien du CSSS		
Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
23	Le CSSS se soucie réellement de notre bien-être au travail	0.83
24	Le CSSS serait prêt à m'aider si je faisais une demande particulière	0.78
26	Le CSSS se soucie de mon niveau de satisfaction au travail	0.77

Indice de Cronbach : 0.84

Soutien du supérieur immédiat		
Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
14	J'entretiens une excellente relation avec mon chef de service	0.85
16	Mon chef de service se soucie réellement de mon bien-être	0.87
17	Si j'ai un problème, je peux obtenir l'aide de mon chef de service	0.87

Indice de Cronbach : 0.90

5.1.6 L'engagement affectif envers l'organisation et le supérieur immédiat

Il existe plusieurs cibles qui se rapportent à l'engagement affectif. Dans le cadre de notre recherche, deux d'entre elles ont été retenues dans notre modèle théorique, étant donné leur influence marquée sur la mobilisation du personnel dans la documentation scientifique (Vandenberghe *et al.*, 2009). Il s'agit de l'engagement affectif à l'égard du CSSS et de l'engagement affectif à l'égard du supérieur immédiat. Ces deux cibles de l'engagement étaient composées initialement de quatre items qui ont dû être réduits à deux énoncés pour l'engagement affectif organisationnel et à trois pour l'engagement affectif à l'égard du supérieur, en raison d'erreurs de mesure trop élevées. À signaler que deux des trois items éliminés ont des scores inversés, étant exprimés négativement. Nous avons ainsi obtenu deux facteurs latents ayant des indices de fiabilité et des pourcentages de variance expliquée satisfaisants : pour l'engagement organisationnel, une fiabilité de 0.68 et une variance expliquée de 52% et pour l'engagement affectif à l'égard du supérieur immédiat, une fiabilité de 0.95 et une variance expliquée de 86%.

La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 8.

Tableau 8 : Résultats de l'analyse des facteurs latents d'engagement affectif

Engagement affectif à l'égard du CSSS		
Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
34	Je serais très heureux que le reste de ma carrière se déroule dans le CSSS	0.69
37	J'aime le CSSS pour ce qu'il représente, les valeurs qu'il véhicule	0.75

Indice de Cronbach : 0.68

Engagement affectif à l'égard du supérieur immédiat		
Numéro de l'énoncé	Item	Contribution factorielle
42	Je suis fier de travailler avec mon chef de service	0.90
43	J'éprouve de la considération envers mon chef de service	0.96
44	J'apprécie personnellement mon chef de service	0.92

Indice de Cronbach : 0.95

En résumé, cinq facteurs latents constituent les variables indépendantes de l'étude. Il s'agit des pratiques de développement des compétences, des pratiques de reconnaissance non monétaire, des pratiques de partage ascendant de l'information, des pratiques de partage descendant de l'information et enfin de la rétroaction du supérieur immédiat. En ce qui concerne les variables considérées a priori comme intermédiaires, quatre variables ont été examinées soient la justice procédurale, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel perçu et le soutien perçu du supérieur immédiat. Finalement, deux facteurs latents constituent les variables dépendantes de l'étude. Il s'agit des deux cibles d'engagement affectif, à l'égard de l'organisation et à l'égard du supérieur immédiat. Ces onze variables latentes servent de bases au modèle structurel. Les liens qu'elles peuvent avoir entre elles, en fonction des hypothèses préalablement postulées, vont maintenant être examinés, d'abord au travers des corrélations entre elles, puis à l'aide de la modélisation par équations structurelles présentée dans la section suivante.

5.2 ANALYSES DESCRIPTIVES DES VARIABLES

Cette section traite des moyennes, écarts-types et corrélations établis entre les variables latentes ciblées dans notre étude. Comme nous l'avons mentionné au chapitre trois portant sur la méthodologie, les scores composés des énoncés restant à la suite de l'analyse factorielle confirmatoire ont été utilisés pour chacune des variables dans les analyses statistiques qui suivent. Rappelons d'abord que les échelles de mesure des variables utilisées dans le questionnaire avaient cinq points d'ancrage, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), le point 3 démontrant une attitude d'accord mitigé (assez d'accord). Nous présentons à la page suivante (tableau 9) la matrice de corrélations, une fois l'erreur de mesure contrôlée, ainsi que les moyennes et les écarts-types pour les variables ciblées de notre modèle théorique.

Tableau 9 : Moyennes, écarts-type et corrélations entre les facteurs latents de l'étude
(une fois l'erreur de mesure contrôlée)

	M	E-T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Pratiques de développement des compétences	2,37	1,03	(0.85)										
2. Marques de reconnaissance du CSSS	2,41	0,93	0,51*	(0.85)									
3. Pratiques de partage ascendant de l'information	1,88	0,79	0,58*	0,65*	(0.88)								
4. Pratiques de partage descendant de l'information	2,46	0,96	0,48*	0,46*	0,60*	(0.85)							
5. Pratiques de rétroaction du supérieur	2,19	0,98	0,44*	0,49*	0,54*	0,35*	(0.87)						
6. Justice procédurale	2,67	1,02	0,49*	0,51*	0,61*	0,40*	0,77*	(0.90)					
7. Justice interactionnelle	2,90	1,19	0,43*	0,48*	0,54*	0,32*	0,80*	0,93*	(0.93)				
8. Soutien du CSSS	2,00	0,82	0,56*	0,70*	0,84*	0,56*	0,54*	0,61*	0,55*	(0.84)			
9. Soutien du supérieur immédiat	2,91	1,14	0,42*	0,47*	0,54*	0,31*	0,80*	0,93*	0,96*	0,56*	(0.90)		
10. Engagement affectif à l'égard du CSSS	2,68	1,00	0,61*	0,57*	0,65*	0,48*	0,47*	0,53*	0,53*	-0,72*	0,55*	(0.68)	
11. Engagement affectif à l'égard du supérieur	2,81	1,21	0,39*	0,40*	0,47*	0,23*	0,73*	0,86*	0,88*	0,49*	0,91*	0,53*	(0.95)

* p < ,05

Les coefficients alpha de fiabilité sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale dans le tableau précédent.

L'observation des moyennes obtenues pour les 11 variables ciblées de notre modèle révèle les constats suivants :

Toutes les moyennes sont inférieures à la valeur 3, caractérisant soit un degré d'accord mitigé ou une insatisfaction plus ou moins marquée des répondants.

Parmi les cinq pratiques de gestion des ressources humaines constituant nos variables indépendantes, quatre apparaissent refléter clairement des perceptions d'insatisfaction parmi le personnel, se situant respectivement à 1,88 (pratiques de partage ascendant de l'information), à 2,19 (pratiques de rétroaction du supérieur), à 2,37 (pratiques de développement des compétences et à 2,41 (pratiques de reconnaissance du CSSS). Seules les pratiques de communication du haut vers le bas rencontrent un degré d'accord un peu plus prononcé (2,46). On note par ailleurs des degrés de dispersion des opinions assez élevés, proches de 1, pour quatre de ces pratiques

S'agissant des perceptions de justice, les valeurs moyennes de 2,67 pour la justice procédurale et de 2,90 pour la justice interactionnelle traduisent des attitudes de satisfaction mitigée, avec des degrés de dispersion élevés (1,02 et 1,19 respectivement), reflétant des situations contrastées selon les services.

Concernant les perceptions de soutien, la valeur moyenne de 2 indique une certaine insatisfaction de la majorité des répondants à l'égard du soutien perçu de l'employeur, alors que le soutien du supérieur immédiat est perçu plus positivement (2,91). On note cependant le degré de dispersion ici encore assez élevé des perceptions de soutien du supérieur immédiat (1,14) reflétant une satisfaction variable selon les services.

Enfin, l'engagement affectif envers le CSSS apparaît plutôt mitigé (valeur moyenne de 2,68) tandis que l'engagement affectif envers le supérieur immédiat est ressenti un peu plus fortement (2,81), avec cependant un degré élevé de dispersion des opinions (1,21).

Même si cette variable n'est pas considérée dans le test de nos hypothèses, mentionnons que l'engagement calculé à l'égard du CSSS, de nature plus économique, atteint une moyenne de 3,08 (sans prise en compte toutefois de l'erreur de mesure).

Examinons maintenant les corrélations obtenues entre les variables ciblées pour le test de nos hypothèses, en présentant d'abord les corrélations les plus significatives entre les variables des pratiques de gestion des personnes et les variables de perception de justice et de soutien.

La matrice des corrélations indique d'une part que les pratiques de développement des compétences sont assez fortement corrélées avec les pratiques de partage ascendant de l'information (coefficient de corrélation $r = 0,58$), avec le soutien perçu de l'organisation ($r = 0,56$), avec l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,61$), ainsi qu'avec les marques de reconnaissance de l'employeur ($r = 0,51$) et la justice procédurale ($r = 0,49$), toutes ces relations étant significatives à $p < 0.05$. Ces corrélations positives vont dans le sens des données d'études antérieures indiquant des liens d'association positifs entre d'une part les pratiques de développement des compétences et d'autre part le soutien organisationnel perçu (Allen *et al.*, 2003, Meyer et Smith, 2000, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005) ainsi que la perception de justice procédurale (Meyer et Smith, 2000; Paré et Tremblay, 2007; Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005). D'autres études ont aussi montré des relations positives entre les pratiques de développement des compétences, les pratiques de reconnaissance et l'engagement organisationnel affectif (Meyer et Smith, 2000, Whitener, 2001).

Les marques de reconnaissance de l'employeur sont de façon significative corrélées positivement avec le soutien organisationnel perçu ($r = 0,70$), les pratiques de partage ascendant de l'information ($r = 0,65$), la justice procédurale ($r = 0,51$), les pratiques de développement des compétences ($r = 0,51$) et avec l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,57$). Ces corrélations corroborent les résultats obtenus entre autres par Meyer et Smith (2000), Paré et Tremblay (2007).

Les pratiques de partage ascendant de l'information sont, conformément aux résultats d'études antérieures (Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005, Tremblay et Landreville, 2008), positivement corrélées avec la perception de justice procédurale ($r = 0,61$) et de façon encore plus significative avec le soutien organisationnel perçu ($r = 0,84$). Leurs corrélations sont aussi assez élevées avec les marques de reconnaissance ($r = 0,65$) et l'engagement affectif organisationnel ($r = 0,65$). Une perception particulièrement négative des pratiques de partage ascendant de l'information, comme celle enregistrée au sein de notre terrain d'enquête, est donc susceptible d'être associée avec une perception d'un faible soutien de l'employeur et avec un sentiment d'attachement limité envers cet employeur, ce que confirment les moyennes obtenues pour ces variables, tel que rapporté ci-dessus.

Les pratiques de partage descendant de l'information sont quant à elles, corrélées de façon significative et positive avec les pratiques de diffusion de l'information du bas vers le haut ($r = 0,60$), et, contrairement aux données obtenues par Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005), avec le soutien perçu de l'employeur ($r = 0,56$), et enfin plus faiblement avec l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,48$). Ces associations positives confirment en partie les données de Paré et Tremblay (2007) et de Tremblay et Landreville (2008).

Les pratiques de rétroaction du supérieur sont, conformément aux données des recherches antérieures (Whitener, 2001, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005, Duguay, 2006, Barrette *et al.*, 2006), fortement et positivement corrélées avec la justice interactionnelle ($r = 0,80$), le soutien du supérieur immédiat ($r = 0,80$), l'engagement affectif envers le supérieur immédiat ($r = 0,73$), la justice procédurale ($r = 0,77$) et de façon moins significative avec le soutien perçu de l'organisation ($r = 0,54$) et les pratiques de partage ascendant de l'information ($r = 0,54$). On peut donc s'attendre à ce qu'une perception plutôt négative des pratiques de rétroaction du supérieur immédiat, reflétée dans notre étude par une moyenne de 2,19 sur l'échelle de mesure, soit associée avec un niveau de satisfaction mitigée envers le soutien perçu du supérieur et avec un engagement affectif limité envers ce dernier, ce que confirment les moyennes obtenues à l'égard de ces variables.

La justice procédurale perçue est fortement corrélée de façon positive avec la justice interactionnelle ($r = 0,93$), le soutien du supérieur immédiat ($r = 0,93$), l'engagement affectif à l'égard du supérieur immédiat ($r = 0,86$), les pratiques de rétroaction du supérieur ($r = 0,77$) et de façon moindre avec les pratiques de partage ascendant de l'information ($r = 0,61$), et le soutien perçu de l'employeur, ($r = 0,61$), confirmant les données de Duguay (2006), Paré et Tremblay (2007), Tremblay et Landreville (2008). Nous notons cependant que, contrairement à des données de recherche antérieures (Cameron *et al.*, 2003), la corrélation entre justice procédurale et soutien perçu du supérieur est ici plus forte qu'avec le soutien perçu de l'employeur. La formulation des énoncés mesurant la justice procédurale fait référence dans notre questionnaire au chef de service et non à la direction générale ou à l'employeur, ce qui peut expliquer cette différence.

De même, la justice procédurale est dans cette étude davantage corrélée avec l'engagement affectif à l'égard du supérieur immédiat ($r = 0,86$) qu'avec l'engagement affectif organisationnel ($r = 0,53$), ces données suggérant que dans l'organisation étudiée, le personnel attribue bien aux supérieurs immédiats une responsabilité directe sur les éléments contribuant à la justice procédurale.

Les corrélations entre les deux formes de soutien et l'engagement affectif, tant organisationnel qu'avec le supérieur immédiat, sont aussi positives et significatives : corrélation de 0,72 pour la relation entre le soutien perçu de l'organisation et l'engagement affectif organisationnel et une forte corrélation de 0,91 pour le lien entre le soutien perçu du supérieur immédiat et l'engagement affectif envers le supérieur immédiat.

La justice interactionnelle est selon les attentes, fortement et positivement corrélée avec le soutien du supérieur immédiat ($r = 0,96$), la justice procédurale perçue ($r = 0,93$), les pratiques de rétroaction du supérieur ($r = 0,80$) et l'engagement affectif envers le supérieur ($r = 0,88$), confirmant des données obtenues par Barrette *et al* (2006), et Duguay (2006).

Le soutien organisationnel perçu (SOP) est positivement corrélé de façon significative ($r = 0,84$) avec les pratiques de partage ascendant de l'information, confirmant les données de Landreville et Tremblay (2008), ces derniers précisant le rôle médiateur de la perception de justice procédurale entre d'une part le partage ascendant de l'information et d'autre part la perception de soutien organisationnel. Dans notre étude, le SOP est aussi corrélé avec les marques de reconnaissance de l'employeur ($r = 0,70$), avec l'engagement affectif envers le CSSS ($r = 0,72$) et avec la justice procédurale ($r = 0,61$), confirmant entre autres les données de Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005), qui ont eux pu préciser le rôle médiateur de la justice procédurale entre les pratiques de reconnaissance non monétaire de l'employeur et le SOP.

Le soutien perçu du supérieur immédiat est selon nos attentes fortement corrélé avec la justice interactionnelle dont il fait preuve à l'égard de ses collaborateurs ($r = 0,96$), avec la justice procédurale ($r = 0,93$), ses pratiques de rétroaction ($r = 0,80$) et l'engagement affectif de ses employés envers lui ($r = 0,91$), résultats allant dans le sens des données de Barrette *et al.*, (2006), de Duguay (2006) et de Stinglhamber et al (2006).

L'engagement affectif envers le supérieur est, conformément aux données corrélationnelles précédentes, fortement corrélé avec le soutien perçu du supérieur ($r = 0,91$) avec la justice interactionnelle ($r = 0,88$), la justice procédurale ($r = 0,86$) et les pratiques de rétroaction du supérieur ($r = 0,73$).

L'engagement organisationnel affectif est quant à lui corrélé de façon significative avec le soutien organisationnel perçu ($r = .72$), avec les pratiques de partage ascendant de l'information ($r = 0,65$), les pratiques de développement des compétences ($r = 0,61$), les marques de reconnaissance non monétaires de l'employeur ($r = 0,57$), le soutien du supérieur immédiat ($r = 0,55$) et la justice procédurale ($r = 0,53$). Ces corrélations corroborent en partie les données obtenues par Tremblay et Landreville (2008) et Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005).

Toutes les corrélations indiquées sont significatives au niveau de $p < 0,05$.

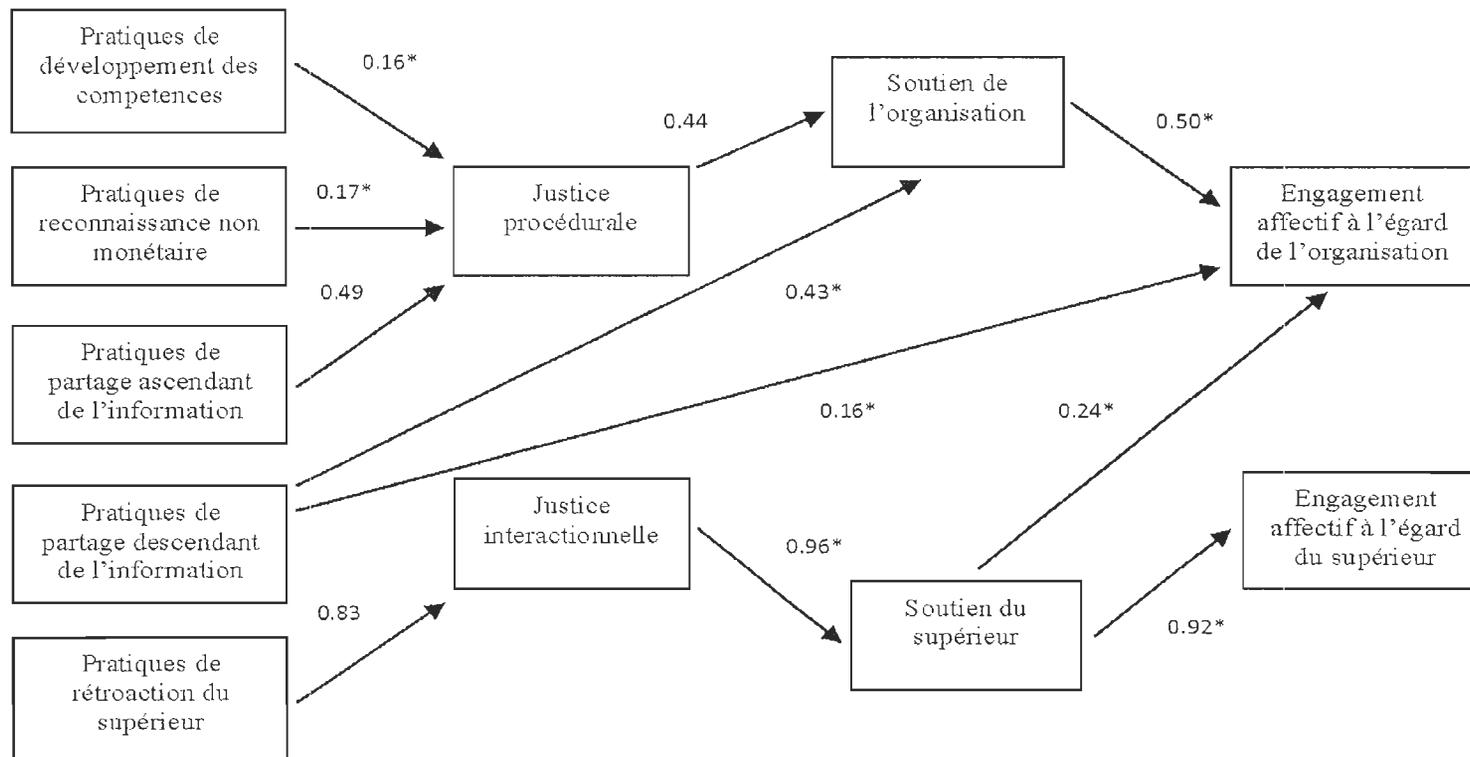
Les corrélations entre les deux formes de soutien et l'engagement affectif, tant organisationnel qu'avec le supérieur immédiat, sont aussi positives et significatives : corrélation de 0.72 pour la relation entre le soutien perçu de l'organisation et l'engagement affectif organisationnel et une forte corrélation de 0.91 pour le lien entre le soutien perçu du supérieur immédiat et l'engagement affectif envers le supérieur immédiat.

Dans l'ensemble, les données corrélationnelles présentées appuient les hypothèses de notre modèle théorique. La section suivante vise à vérifier, au moyen d'une modélisation par équations structurelles, l'amplitude des liens d'influence postulés entre les variables, conformément à nos cinq hypothèses.

5.3 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES PAR ÉQUATIONS STRUCTURELLES

Les analyses factorielles réalisées visaient à nous assurer que notre modèle de mesure est bien ajusté aux données empiriques obtenues. Par la suite, étant donné les variables intermédiaires postulées dans notre modèle théorique, nous avons considéré pertinent d'utiliser une modélisation par équations structurelles à l'aide du logiciel LISREL 8.71 (Banville, 2005, Duguay, 2006, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005, Quenneville *et al.*, 2008). Cette modélisation par équations structurelles a pour but de tester les relations postulées entre les variables et donc de vérifier nos hypothèses. Pour ce faire, nous avons privilégié un modèle d'analyse indirect puisque nous testons l'effet exercé par des variables considérées comme intermédiaires. Tel que présenté auparavant dans ce chapitre, ce modèle d'analyse indirect comporte des indices d'ajustement tout à fait adéquats.

La figure 3 présente à la page suivante le modèle structurel avec les coefficients de régression estimés. Afin de simplifier la présentation, nous illustrons uniquement les relations du modèle structurel correspondant aux cinq hypothèses du modèle théorique. Les résultats montrent que tous les liens spécifiés sont positifs et significatifs.



* $p < 0,05$

Figure 3 : Schéma du modèle structurel testé

Pour bien interpréter les résultats des analyses par équations structurelles, il est utile de savoir qu'un coefficient structurel standardisé de 0.10 indique une faible amplitude de l'effet, un coefficient structurel de 0.30 correspond à une amplitude moyenne de l'effet, et un coefficient structurel de 0.50 et plus entre les variables reflète une amplitude élevée de l'effet. Nous espérons avoir au moins des amplitudes moyennes de l'effet pour que les résultats de notre étude soient acceptables (selon Longval, 2004, cité par Duguay, 2006, p. 107).

Selon les résultats illustrant les liens reliant les facteurs latents du modèle théorique, présentés à la figure 3, les pratiques de développement des compétences, ($\gamma = 0.16$; $p < 0.05$), et de reconnaissance non monétaire de l'employeur ($\gamma = 0.17$; $p < 0.05$) influencent positivement, la justice procédurale, tandis que les pratiques de partage ascendant d'information influencent positivement et plus fortement la justice procédurale ($\gamma = 0.49$; $p < 0.05$), conformément aux résultats obtenus par Tremblay, Cloutier *et al.*, (*ibid*).

Notre hypothèse **H-1** est donc confirmée.

Par ailleurs, notre modèle illustre que la justice procédurale est positivement reliée ($\beta = 0,44$, $p < 0.05$) au soutien organisationnel perçu, (SOP), confirmant les données de Moorman *et al.*, (1998), de Rhoades *et al* (2001) et de Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005), et que le SOP est positivement et de façon significative relié à l'engagement organisationnel affectif ($\beta = 0,50$, $p < 0,05$). L'hypothèse **H-2** est ainsi confirmée.

Les paramètres structuraux estimés de notre modèle théorique démontrent aussi qu'une perception favorable des pratiques de développement des compétences, de reconnaissance non monétaire et de partage ascendant de l'information exerce une influence indirecte positive sur l'engagement organisationnel affectif, par le biais de la justice procédurale et du soutien organisationnel perçu, ce qui corrobore les résultats obtenus entre autres par Meyer et Smith (2000), Simard *et al.*, (2005), Tremblay, Cloutier *et al.*, (*ibid*), Paré et Tremblay (2007).

Les pratiques de partage descendant d'information, quant à elles, sont rattachées positivement au soutien organisationnel perçu ($y = 0.43$; $p < 0.05$), contrairement aux résultats obtenus par Tremblay, Cloutier et al (2005) qui ont trouvé une relation négative entre ces deux variables, mais conformément aux données obtenues par Paré et Tremblay (2007). Notre hypothèse **H-3** est donc en partie validée, tendant à indiquer que, dans cette organisation, la plupart des répondants interprètent les pratiques de communication descendantes de la direction comme une marque de soutien ou de manque de soutien organisationnel, dépendant de la nature favorable ou défavorable de leurs perceptions de ces pratiques. Rappelons en effet que la corrélation trouvée entre les pratiques de partage descendant de l'information et le soutien organisationnel perçu est de 0,56, avec une moyenne de 2,46 sur 5 obtenue sur l'échelle de mesure.

Par ailleurs, les pratiques de partage descendant de l'information sont associées positivement avec l'engagement organisationnel affectif ($\beta = 0,16$), confirmant l'autre partie de notre hypothèse **H-3**.

La dernière variable indépendante examinée, les pratiques de rétroaction du supérieur, est associée très positivement à la justice interactionnelle ($y = 0.83$; $p < 0.05$), conformément à notre hypothèse **H-4**. La justice interactionnelle est quant à elle fortement liée positivement au soutien perçu du supérieur (0,96), le soutien perçu du supérieur étant fortement relié à l'engagement affectif envers le supérieur (0,92), bien davantage qu'à l'engagement affectif envers l'organisation (0,24). Cette chaîne de relations entre ces quatre variables confirme notre hypothèse **H-5**.

La plupart des relations établies dans notre modèle entre les pratiques de gestion des personnes et les variables considérées *a priori* comme intermédiaires vont aussi dans le sens des relations démontrées dans des recherches récentes (Duguay, 2006, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005, Tremblay et Landreville, 2008, Paré et Tremblay, 2007).

Par ailleurs, les liens (coefficients structurels bêta) entre les quatre variables considérées comme intermédiaires selon le modèle de la mobilisation de Tremblay et Simard (2005), à savoir la justice procédurale et la justice interactionnelle, le soutien organisationnel perçu et le soutien perçu du supérieur, confirment aussi la vraisemblance de nos hypothèses.

Les deux formes de soutien s'avèrent, quant à elles, fortement liées aux deux cibles retenues de l'engagement affectif des employés. Ainsi, le soutien organisationnel et le soutien du supérieur immédiat influencent respectivement de façon significative l'engagement affectif organisationnel (coefficient structurel de 0.50) et l'engagement affectif à l'égard du supérieur immédiat, (coefficient structurel de 0,92), conformément aux résultats obtenus par Camerman, *et al* (2003).

Le soutien perçu du supérieur participe ici de façon notable à forger la perception d'engagement affectif des employés à l'égard de l'organisation étudiée, contrairement à des résultats de recherches (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003), mais en appui à d'autres données de recherche (Barrette, Lemyre *et al.*, 2006). À l'instar de Dejong *et al.*, (2003), ce constat peut être interprété comme traduisant, de la part du personnel, une perception d'identification assez forte des supérieurs immédiats aux décisions et politiques de la direction générale.

5.4 IMPLICATIONS PRATIQUES DES RÉSULTATS

En plus de vérifier la nature des relations existantes entre les variables de notre modèle, l'un des principaux objectifs de la recherche était de vérifier si une organisation mettant en œuvre des pratiques de GRH perçues comme justes et soutenant le personnel, générerait bien un sentiment d'engagement organisationnel affectif élevé chez ce dernier, plus élevé qu'un sentiment d'engagement calculé.

Si l'on s'attarde aux effets respectifs des cinq pratiques étudiées de gestion des personnes, nos résultats indiquent que le CSSS aurait avantage à cibler d'abord **les pratiques de partage ascendant d'information** (M = 1,88; corrélation de 0,84 avec le soutien organisationnel perçu, de 0,61 avec la justice procédurale et de 0,65 avec l'engagement organisationnel affectif) et **les pratiques de rétroaction du supérieur** (M = 2,19, corrélation de 0,54 avec le SOP et de 0,47 avec l'EAO) parmi les pistes d'action prioritaires pouvant contribuer à accroître le sentiment d'attachement au CSSS. Les valeurs moyennes de ces deux variables, obtenues des 804 répondants, sont les plus faibles et correspondent clairement à un niveau d'insatisfaction assez marquée des répondants.

Ainsi l'analyse des données relatives aux **perceptions des pratiques de consultation des employés** (Roger, Doumali, 2009) montre que 78,6 % des employés perçoivent un manque de consultation régulière de leurs points de vue et pour 76,4% d'entre eux, un manque de suites données à leurs suggestions. Plus des deux tiers des répondants appartenant à la plupart (8/11) des directions de programmes cliniques ou de services de soutien partagent ces perceptions.

S'agissant des **pratiques de rétroaction des chefs de service sur la qualité du travail effectué par leurs employés**, 56,1% des employés ne perçoivent pas la contribution de leur supérieur au développement de leurs compétences, lors des échanges portant sur le travail effectué, cette perception étant plus forte chez le personnel soignant ou directement affecté à des tâches cliniques. Par ailleurs, 72,1% des employés ne pensent pas que leur chef de service discute régulièrement avec eux pour les aider à s'améliorer dans leur travail. Ce sentiment prédomine dans six des onze directions, où plus de 70% des répondants partagent cette opinion. (Roger et Doumali, 2009).

Comme le soulignent des chercheurs et des intervenants du réseau de la santé (Gagnon *et al.*, 2009, Gagnon, Desjardins et Consortium CRISO, 2009, Desjardins et Gagnon, 2010), ces données illustrent les difficultés des cadres intermédiaires à assumer certains de leurs rôles prescrits : présence régulière auprès de leurs équipes, activités de soutien et marques de reconnaissance, rétroactions sur le travail effectué, rencontres

périodiques de leur équipe... Ces difficultés incitent à revoir, dans le cadre d'une démarche participative de recherche de solutions, pilotée par la direction générale et le comité de direction, les conditions d'exercice du travail réel des chefs de service. Notons en effet qu'une étude complémentaire à cette recherche, menée auprès du personnel d'encadrement, (Roger et Doumali, 2009) faisait ressortir, comme dans de nombreux autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux, leur perception d'une charge de travail élevée, accompagnée parfois du sentiment de ne pouvoir en faire plus et de ne pas avoir le temps d'apprécier ce qui est accompli.

A l'instar des travaux menés par les intervenants du Consortium CRISO (2009) sur les voies d'action possibles, cette révision des conditions d'exercice du travail pourrait par exemple inclure un ensemble de mesures visant à réduire, surtout pour les cadres clinico-administratifs, le temps passé à l'accomplissement de tâches cléricales et compensatoires, à la régulation quotidienne des activités, ainsi qu'à diminuer le temps passé en réunions de cadres ou en réduisant le nombre de comités de travail ou d'équipes projet auxquels les cadres intermédiaires sont appelés à participer. Ce temps gagné doit leur permettre d'investir davantage de temps dans des activités de soutien du personnel de leur service, d'appréciation de ses contributions, de développement clinique et de mobilisation du personnel au processus d'amélioration continue des services et de l'organisation du travail de leur unité (Desjardins et Gagnon, 2010).

Quant aux trois autres pratiques de gestion des personnes, on note en premier lieu que **les pratiques de développement des compétences**, ($M = 2,37$, corrélation de 0,56 avec le SOP et de 0,61 avec l'EAO) est une pratique perçue comme satisfaisante par une faible majorité de répondants. Plus spécifiquement, les données ressortant du sondage réalisé auprès des employés (Roger et Doumali, 2009) indiquent que 50,5% d'entre eux pensent que « les employés ont la possibilité de se développer et de demeurer à jour », ce pourcentage se situant entre 52,4% (infirmières) et 65,8% (infirmières auxiliaires). Par ailleurs, 62,7% des répondants croient peu ou pas à la possibilité de participer à des activités de développement professionnel à l'interne ou à l'externe. Parmi le personnel

soignant, seule une majorité d'inhalothérapeutes (64%) perçoit cette possibilité. Même si les contraintes budgétaires peuvent limiter de façon importante ces possibilités de développement et la marge de manœuvre de la direction du CSSS en la matière, l'influence notable (coefficient structurel de 0.16 avec la justice procédurale) qu'entretient cette pratique de gestion sur la perception de justice procédurale, voire sur le soutien de l'organisation et sur l'engagement affectif envers le CSSS est, selon les recherches recensées, non négligeable.

Les pratiques de reconnaissance non monétaires (M = 2,41, corrélation de 0,51 avec la justice procédurale, de 0,70 avec le SOP et de 0,57 avec l'EAO) enregistrent une certaine insatisfaction du personnel, caractérisée par le fait que 58,2% des répondants ne croient pas que « les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par le CSSS » et par le constat que 67% des répondants croient peu ou pas que « le CSSS félicite celles et ceux qui dépassent les attentes ». Les marques de reconnaissance témoignées au personnel relevant clairement des responsabilités des chefs de service, il y a lieu de permettre à ces cadres intermédiaires de pouvoir consacrer davantage de temps à cette dimension de la gestion des personnes, voire de leur offrir les moyens de développer leurs habiletés en la matière.

Les pratiques de communication de la direction générale et de l'encadrement vers les employés (M = 2,46, corrélation de 0,56 avec le soutien organisationnel perçu) exercent dans notre étude une influence notable sur le soutien organisationnel perçu, caractérisée par un coefficient structurel de 0,43. Il faut ici souligner que les deux énoncés retirés de l'analyse par équations structurelles, à la suite de l'analyse factorielle confirmatoire, étaient les deux énoncés correspondant à l'insatisfaction la plus élevée des répondants : 61% des répondants pensent ne pas « être régulièrement informés de la situation financière du CSSS » et donnée plus marquante, 68% des répondants ne perçoivent pas « être régulièrement informés du niveau de satisfaction de la clientèle et des bénéficiaires ». Dans la perspective de faire évoluer le rôle des cadres intermédiaires vers une gestion plus axée sur la mobilisation de la contribution du personnel au processus

d'amélioration continue des services, cette donnée doit être prise en compte dans le cadre de « l'adoption d'une philosophie de gestion participative qui prône la responsabilisation des employés et qui diminue les contrôles d'activités pour privilégier des contrôles de résultats » (Desjardins et Gagnon, 2010).

Pour terminer notre réflexion sur les pistes d'action qui se dégagent des résultats obtenus, nous revenons sur quelques caractéristiques propres aux données relatives à la justice procédurale, interactionnelle et au soutien perçu de l'organisation (SOP) et du supérieur immédiat, données descriptives découlant du sondage effectué auprès des employés (Roger, Doumali, 2009).

S'agissant de **la justice procédurale**, 52,5% des répondants « ne croient pas pouvoir exprimer leurs préoccupations avant qu'une décision soit prise par leur chef de service », le taux de satisfaction à cet égard variant de 26% à 67% selon les directions et services concernés. (Roger et Doumali, 2009). De même, 43,9% des répondants ne pensent « pas pouvoir donner leur point de vue ou exprimer leur désaccord, lorsqu'une décision est prise par leur chef de service », le taux de satisfaction variant de 39% à 70% selon les directions et services. Par ailleurs, 48,9% des répondants ne pensent pas que « les décisions de leur chef de service sont appliquées de façon uniforme pour tous » (variation du taux de satisfaction de 31% à 65% selon les directions et services) et 46,7% ne perçoivent pas que « les décisions de leur chef de service sont prises de façon impartiale » (variation du taux de satisfaction de 35% à 74%).

Si des éléments contextuels et des contraintes propres à chaque direction et service peuvent en partie expliquer les fortes variations de ces taux de satisfaction à l'égard des dimensions de la justice procédurale, **ces écarts témoignent aussi d'une variation sensible des styles de gestion des chefs de service** et devraient inciter la direction générale à s'interroger sur les leviers et obstacles possibles à l'adoption de styles de gestion plus participatifs et mobilisateurs par l'ensemble de son personnel d'encadrement : révision des critères de sélection,- ou de leur pondération -, aux postes de cadres et de chefs de services, adaptation des profils de compétences, programme de relève des cadres et activités de

coaching par les cadres supérieurs pour les chefs de service sous leurs responsabilités, examen des effets du taux d'encadrement propre à certains chefs de service sur la lourdeur de leurs tâches administratives...

Les données relatives à **la justice interactionnelle**, mesurant essentiellement la qualité perçue du traitement interpersonnel reçu de son supérieur immédiat, illustrent aussi de fortes variations entre les directions et services. Ainsi, 46% à 91% des répondants selon les directions pensent que « mon chef de service me traite avec respect et dignité », tandis que 34% à 74% des répondants selon les directions croient que « mon chef de service me donne généralement l'heure juste » et que de 35% à 78% pensent que « mon chef de service me donne des explications crédibles quand il prend des décisions me concernant ». (Roger et Doumali, 2009).

Concernant la variable clé du **soutien organisationnel perçu**, variable influençant le plus dans notre modèle structurel (coefficient de 0,50) l'engagement organisationnel affectif, rappelons qu'elle obtient la plus faible moyenne de toutes les variables (2,00). Les réponses obtenues à deux des trois énoncés retenus après l'analyse factorielle confirmatoire éclairent particulièrement la faiblesse du soutien du CSSS perçu par la plupart des répondants; d'une part, 73% des répondants n'ont pas le sentiment que « le CSSS se soucie de leur niveau de satisfaction au travail », le taux de satisfaction variant de 15% à 49% selon les directions; d'autre part, 74% des répondants ne pensent pas que « le CSSS se soucie réellement de notre bien-être au travail », le taux de satisfaction variant ici de 16,2% à 50%.

Si nous pouvons formuler l'hypothèse que des éléments conjoncturels (situation de pénurie de personnel et de ressources dans certains services, contraintes budgétaires élevées, réaménagements simultanés d'espaces de travail affectant plusieurs services) ont pu influencer sur cette perception d'un soutien limité du CSSS, un tel niveau de soutien perçu du CSSS peut expliquer en bonne partie l'engagement affectif limité (2,68) des répondants à leur organisation, alors que leur engagement calculé, de nature économique, apparaît plus élevé avec une valeur moyenne de 3,1. (Roger et Doumali, 2009). Cette influence notable

possible du soutien organisationnel perçu est d'ailleurs supportée par l'amplitude marquée du coefficient structurel (0.50) caractérisant la relation entre le SOP et l'engagement affectif organisationnel dans notre modèle structurel.

On constate aussi que la moyenne du soutien perçu du CSSS est de façon significative inférieure à la moyenne obtenue (2,91) pour le soutien perçu du supérieur. Les données du sondage par catégories de personnel et par cibles d'engagement (Roger et Doumali, 2009a) nous conduisent à formuler l'hypothèse qu'aux yeux des personnels des soins infirmiers, le CSSS constitue une « entité peu centrale de leur environnement de travail, entité véhiculant notamment des valeurs de rentabilité rarement en accord avec la nature même de leur profession » (Dejong et Stinglhamber, 2003, p. 379). Leur équipe de travail représente au contraire, pour la plupart de ces personnels soignants, un groupe naturel d'appartenance où l'on partage les mêmes préoccupations essentielles, et où le supérieur immédiat peut constituer une entité inhérente à leur environnement de travail, perçue parfois comme beaucoup plus proche de l'entité abstraite et globale que représente le CSSS.

Quant au **soutien perçu du supérieur immédiat**, il varie sensiblement selon les directions, (écart-type de 1,14), tout comme la justice interactionnelle et l'engagement affectif envers le supérieur qui lui sont fortement reliés. Ainsi le pourcentage d'accord des répondants avec l'énoncé « mon chef de service se soucie réellement de mon bien-être » varie de 22,7% à 77,8% selon les directions, la valeur moyenne du pourcentage d'accord s'établissant à 54,6% pour l'ensemble des directions. De même, le taux d'accord varie selon les directions de 40% à 82% avec l'énoncé « si j'ai un problème, je peux obtenir l'aide de mon chef de service », la valeur moyenne du taux d'accord étant de 62,3%.

Le soutien perçu du supérieur étant dans notre étude fortement associé à l'engagement affectif des employés à son égard (coefficient structurel de 0.92), les données relatives à **l'engagement affectif envers le supérieur immédiat** (écart-type de 1,21) varient aussi sensiblement selon les directions. Ainsi de 28% à 69% des répondants, selon

les directions, « sont fiers de travailler avec leur chef de service » et de 31% à 88% selon les directions, « apprécient personnellement leur chef de service ».

Ces données illustrent à nouveau des différences marquées dans les styles de gestion des chefs de service et incitent à considérer un éventail de pistes d'action à mettre en œuvre dans le cadre d'une démarche de changement globale, participative (Gagnon *et al.*, 2009), s'appuyant sur des équipes de projet visant à « co-crée le projet de transformation...des rôles, des fonctions et des responsabilités de gestion clinico-administratives...en partenariat avec les gestionnaires concernés » (Mayrand Leclerc *et al.*, 2006, p. 124, Mayrand Leclerc et Lacroix, 2009), tel qu'expérimenté ces dernières années entre autres au CHUQ et au CSSS de Québec-Nord. L'approche du CRISO (Gagnon *et al.*, 2009) quant à elle, privilégie une démarche semblable, articulée sur les principales étapes suivantes :

- .- Élaboration d'une vision partagée du comité de direction sur les conditions actuelles d'exercice des cadres intermédiaires, les zones les plus problématiques et sur le rôle attendu de ces cadres;

- .- Choix des cibles d'amélioration prioritaires par l'ensemble du personnel d'encadrement, à la suite d'une activité collective d'identification des conditions favorables et des obstacles au recentrage du rôle des cadres intermédiaires;

- .- Choix de diverses formules de recherche de solutions, par des cadres intermédiaires et des directeurs, travaillant de concert sur des cibles concrètes d'amélioration et identification des marges de manœuvre (ressources dédiées au changement) à dégager par la direction générale pour la mise en œuvre effective des solutions proposées;

Pour terminer nos réflexions sur les implications pratiques de nos résultats, l'analyse des données relatives à **l'engagement affectif envers le CSSS**, par catégories de personnel (Roger et Doumali, 2009), indiquent en outre que ce sont les personnels des soins infirmiers qui manifestent l'engagement affectif le plus faible, résultat particulièrement préoccupant en regard de la pénurie potentielle de cette catégorie de main-d'œuvre et des données probantes de recherches démontrant que le sentiment d'engagement affectif envers

l'employeur est clairement l'un des facteurs les plus forts de la rétention du personnel. Ce résultat devrait inciter l'organisation à poursuivre l'examen des pratiques de gestion des personnes les plus susceptibles d'influencer la rétention du personnel nouvellement recruté, surtout dans un contexte de concurrence élevée entre les établissements de santé au niveau du recrutement.

L'ensemble des résultats présentés indique que la direction générale du CSSS, objet de l'étude, a tout intérêt à continuer à se soucier des perceptions de justice et de soutien des employés si elle désire augmenter significativement le sentiment d'appartenance de ces derniers à leur établissement.

Étant donné l'abondante littérature scientifique confirmant les effets positifs d'un engagement affectif élevé des employés envers leur organisation sur leur désir d'y rester membre, voire sur leur performance dans leurs tâches et plus encore sur des comportements de mobilisation (Vandenberghe *et al.*, 2009), nos résultats convergent en partie avec ceux de Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005) et de Quenneville *et al.*, (2008) dans la mesure où ils font ressortir que les pratiques de GRH, mises en œuvre par le personnel d'encadrement, doivent générer des sentiments de justice et de soutien pour alimenter un sentiment d'engagement affectif élevé tant à l'égard de l'employeur que du supérieur immédiat.

CHAPITRE 6

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude avait pour objectif de vérifier empiriquement les influences de cinq pratiques de gestion des personnes (développement des compétences, reconnaissance non-monnaire, communication ascendante et descendante, pratiques de rétroaction des supérieurs) sur les perceptions des employés à l'égard des marques de justice et de soutien de l'organisation et des supérieurs immédiats et indirectement sur leur engagement affectif envers leur organisation et leurs supérieurs.

Les données de notre étude corroborent de nombreux résultats d'études récentes portant sur des construits semblables et confirment globalement la pertinence de nos hypothèses quant aux relations positives entre des pratiques de GRH mises en œuvre adéquatement, les perceptions de justice et de soutien des employés et leurs effets positifs sur leur engagement affectif tant envers leur supérieur immédiat qu'envers leur employeur.

Plus spécifiquement, les données relatives aux trois pratiques de GRH choisies pour avoir une relation positive significative sur la justice procédurale confirment notre première hypothèse, bien que seules les pratiques de partage ascendant de l'information se révèlent assez fortement associées avec la justice procédurale, caractérisées par un coefficient structurel d'amplitude moyenne (0.49), proche de celui trouvé (0.52) par Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005. Il faut aussi noter que la relation que nous avons trouvée entre les pratiques de développement des compétences et la justice procédurale (0.16) est d'amplitude moindre que celle obtenue entre ce type de pratiques et le soutien organisationnel perçu (0.28) par Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005, *ibid*). Nous n'avons pas évalué cette dernière relation dans notre propre étude.

Par ailleurs, comme mentionné antérieurement, les pratiques de partage descendant de l'information se révèlent dans notre étude associées de façon significative (coefficient structurel de 0.43) avec le soutien organisationnel perçu, contrairement à la relation négative (-.20) obtenue par ces mêmes chercheurs dans un établissement de santé, et à partir du même instrument de mesure. Ces derniers expliquaient cette relation négative inattendue par le contexte financier difficile et le climat de défaitisme des employés quant à leur propre capacité d'améliorer la santé de leur organisation. Nous pourrions alors avancer comme hypothèse que la situation financière propre à notre terrain d'étude est peut-être perçue comme moins précaire par les employés ou que le climat global de travail y est moins négatif.

Notre étude corrobore aussi en partie les données de Quenneville *et al.*, (2008) qui identifient une relation positive et significative entre une mesure intégrant les pratiques de diffusion et de réception de l'information et le soutien organisationnel perçu (coefficient structurel de 0.23), nos propres données indiquant toutefois une relation d'amplitude plus grande (0,43) entre les pratiques de partage descendant de l'information et le soutien organisationnel perçu, ainsi qu'une association directe positive de ces mêmes pratiques avec l'engagement organisationnel affectif, bien que de plus faible amplitude (0,16), confirmant le rôle médiateur important du soutien perçu de l'organisation entre de telles pratiques GRH et l'engagement organisationnel affectif (Quenneville *et al.*, 2008)..

La relation obtenue dans notre étude entre la justice procédurale et le soutien organisationnel est tout aussi positive et significative (0.44) que celle identifiée par Tremblay, Cloutier *et al.*, *ibid*, (0.43), confirmant que la justice procédurale contribue bien à modeler la perception à l'égard du soutien organisationnel.. Par ailleurs, nos données corroborent celles de Quenneville *et al.*, *ibid*, selon lesquelles le soutien organisationnel exerce une influence positive marquée sur l'engagement organisationnel affectif : coefficient structurel de 0,50 dans notre étude versus un coefficient de 0.74 dans l'étude de Quenneville *et al*, les contextes de travail propres à ces deux études étant cependant fort différents.

Enfin notre étude a pu mettre en évidence une chaîne de relations positives et fort significatives entre les pratiques de rétroaction formative du supérieur immédiat, la justice interactionnelle (coefficient de 0.83), entre cette dernière et le soutien perçu du supérieur (0.96) et entre le soutien du supérieur et l'engagement affectif à son égard (0.92), en plus de confirmer l'effet non négligeable du soutien du supérieur immédiat sur l'engagement organisationnel affectif (0.24).

En outre, les résultats de notre étude font ressortir une partie des sources du manque de soutien organisationnel perçu par de nombreux participants à l'étude et orientent la réflexion vers des pistes d'action susceptibles d'améliorer les conditions d'exercice des cadres intermédiaires, afin que ces derniers puissent être davantage présents auprès de leurs équipes de travail, facteur déterminant pour susciter un sentiment d'engagement et de mobilisation chez le personnel. Nos données relatives au soutien perçu des supérieurs immédiats et de l'organisation rejoignent les résultats obtenus par Doucet *et al.*, (2008) qui, dans une organisation semblable du réseau de la santé et des services sociaux, montrent que « c'est en grande partie en valorisant les contributions des employés et en démontrant des préoccupations franches et honnêtes à l'égard de leur bien-être que le supérieur accroît leur engagement envers l'organisation » (Doucet *et al.*, page 641).

Nos résultats mettent en évidence l'importance pour les directions des organisations du réseau de la santé d'effectuer une sélection et une formation appropriées de leur personnel d'encadrement et de leur relève, fondées autant sur les compétences administratives et les connaissances cliniques que sur les compétences relationnelles. Ces dernières sont en effet cruciales pour l'adoption d'un leadership mobilisateur, capable de créer au sein des équipes de travail un climat favorisant les échanges réguliers, l'écoute, la prise en compte des préoccupations des employés et la valorisation de leurs contributions. Un tel style de gestion, plus soutenant que contrôlant, contribue à assurer la perception d'un soutien accru des supérieurs immédiats et de la direction générale, avec des effets positifs sur l'engagement affectif des employés. (Doucet *et al.*, 2008).

Néanmoins, il faut mentionner que cette étude présente des limites et qu'elle ne permet entre autres d'identifier que certains des facteurs déterminant l'engagement affectif des salariés à l'égard de leur employeur et de leur supérieur immédiat. D'autres types de recherche devront être menées pour approfondir les connaissances sur le rôle d'autres facteurs dans l'engagement affectif organisationnel et envers le supérieur immédiat. Cette section finale vise donc à préciser les limites de l'étude et à présenter quelques voies de recherche futures.

Limites de l'étude

Cette recherche comporte toutefois certaines limites. L'étude a été effectuée auprès d'une organisation spécifique et les résultats obtenus ne peuvent être généralisés à d'autres organisations du même secteur d'activités, et encore moins à d'autres secteurs d'activités.

Le taux global de réponses obtenues (37,6%) et le fait que les diverses catégories d'emploi au sein de l'organisation concernée ne soient pas également représentées dans notre échantillon ne nous autorisent pas non plus à généraliser les résultats de l'étude aux diverses catégories d'emplois concernés.

Une deuxième limite, affectant la validité interne de nos résultats, a trait au fait que toutes les variables ont été mesurées simultanément auprès d'une seule et même source (les employés) au moyen d'un questionnaire auto-administré, pouvant ainsi contribuer au risque d'erreur de variance commune, susceptible d'exercer une influence à la hausse sur les relations trouvées entre nos variables. Ce risque est dans notre étude d'autant plus présent que l'on peut noter des corrélations élevées entre plusieurs de nos construits ($r : > 0,80$).

Une autre limite est liée à la nature même des variables mesurées ; elles reposent toutes sur les perceptions des employés, engendrant un risque de biais de désirabilité sociale. Ainsi, comme le souligne Duguay (2006, p. 146), les variables investiguées dans cette recherche sont « des éléments particulièrement sensibles et peuvent avoir été

influencées par l'interprétation que les participants ont fait de l'utilisation possible des données », et ce malgré les engagements pris à l'égard du respect de l'anonymat dans le traitement et la restitution des résultats.

Cependant, ce sont bien les perceptions des employés qui constituaient le fondement même de l'étude, car si des pratiques de gestion des personnes, dites à haute performance, (Way, 2002) existent bel et bien dans une organisation, mais ne sont pas perçues par l'employé, elles ne créeront pas les sentiments de justice, de soutien et d'engagement affectif nécessaires à une relation d'emploi durable.

Une quatrième limite se réfère à la présence d'items inversés dans notre instrument de mesure. Comme le notait déjà Quenneville (2006) dans sa recherche utilisant les mêmes échelles de mesure, les items inversés (exprimés négativement) ont dû être retirés à la suite des analyses factorielles confirmatoires, présentant de faibles coefficients de saturation. Nous partageons sur ce point l'opinion de Quenneville, selon laquelle « Pour des raisons qui sont probablement reliées à un manque d'attention ou à de l'incompréhension », (Quenneville, 2006, p. 143), un bon nombre de nos propres répondants ont mal interprété les énoncés exprimés négativement. Les échelles de mesure du soutien perçu de l'organisation, du soutien du supérieur, de l'engagement affectif organisationnel et envers le supérieur ont ainsi chacune été amputées d'un item, hypothéquant particulièrement l'échelle de mesure de l'engagement affectif organisationnel, réduite à deux énoncés.

Une cinquième limite importante découle du devis transversal de cette recherche et de l'absence de test de médiation, évaluant, selon la procédure recommandée par Eisenberger *et al.*, (2001) et les quatre conditions de médiation proposées par Kenny, Kashy et Bolger (1998), les effets médiateurs respectifs de la justice procédurale perçue et du soutien organisationnel perçu entre d'une part les trois pratiques de développement des compétences, de reconnaissance non-monnaire et de partage ascendant de l'information et d'autre part l'engagement organisationnel affectif. De même, nous n'avons pas comparé, dans le cadre de ce mémoire de maîtrise, notre modèle structurel à différents modèles alternatifs, selon la procédure préconisée pour évaluer les effets médiateurs respectifs de la

justice interactionnelle et de la perception de soutien du supérieur entre d'une part les pratiques de rétroaction du supérieur et d'autre part l'engagement affectif envers le supérieur et l'organisation.

En l'absence d'un devis longitudinal, notre analyse par équations structurelles ne peut que suggérer l'influence des conditions psychologiques examinées sur les deux cibles d'engagement retenues dans notre modèle, sans que nous puissions parler de relations de causalité. Seul un devis de type longitudinal permettrait de préciser avec plus de certitude le sens de la relation entre les variables examinées dans notre étude. (Guerrero et Herrbach, 2007, Lapalme, 2007, Tremblay et Landreville, 2008).

Par ailleurs, une autre limite de notre étude peut provenir du fait que, dans notre questionnaire, le terme supérieur immédiat était remplacé par le terme chef de service. Or, dans les établissements de santé, de nombreux employés œuvrant au sein des unités de soin, n'ont finalement que peu d'échanges réguliers avec leur chef de service, la supervision régulière de leurs tâches étant déléguée à un cadre clinique de proximité (chef infirmier(e), assistant(e) chef infirmier(e)). Certains de nos répondants auraient donc pu répondre différemment à certains items s'ils avaient eu en tête la personne supervisant sur une base régulière leur travail.

En outre, le degré élevé de normalisation des politiques et procédures de gestion dans les milieux de la santé peut faire en sorte que, dans un tel contexte d'homogénéité et de fortes contraintes budgétaires, certaines pratiques de GRH, par exemple celles ayant trait au développement des compétences, aient moins de capacité explicative en regard de la variance du degré d'engagement affectif des employés envers l'organisation.

Enfin, des éléments contextuels propres au climat de travail régnant dans l'un des établissements du CSSS au moment de l'administration du questionnaire, ont pu affecter négativement les réponses de certains répondants ; il s'agissait essentiellement de réactions négatives envers des décisions récentes de la direction générale portant sur des questions de réaménagement.

Quelques voies de recherche futures

Bien que le sens des relations proposées dans le cadre du modèle théorique de cette recherche repose sur de nombreuses études antérieures, (Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005, Quenneville *et al.*, 2008, Guay, 2006, Simard, Doucet et Bernard, 2005, Vandenberghe *et al.*, 2004), les analyses par équations structurelles ne nous permettent pas de nous assurer d'une relation de causalité entre les variables étudiées. À ce titre, il serait pertinent d'effectuer une étude longitudinale, évaluant à des intervalles de temps différents les variables de notre modèle. Par exemple, un tel devis mesurerait dans un premier temps les perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines, dans un deuxième temps les perceptions de justice et de soutien, et dans un troisième temps les perceptions d'engagement affectif, à l'instar de l'approche méthodologique adoptée par exemple par Guerrero et Herrbach (2007).

Afin de bonifier davantage la méthodologie et de réduire le risque de variance commune, les supérieurs immédiats pourraient évaluer les pratiques de gestion des personnes et l'engagement organisationnel affectif de leurs employés. Cependant, comme l'indiquent Tremblay et Landreville (2008, p.25), « l'engagement organisationnel est une attitude qui peut parfois être difficile à évaluer d'un point de vue extérieur ». Il serait aussi pertinent, selon les données de la méta-analyse de Riketta et Van Dick, (2005), de vérifier que dans le contexte de travail en équipes de soin, les employés s'engagent davantage envers leur groupe de travail qu'envers leur employeur. L'engagement envers l'équipe de travail serait davantage lié au climat perçu de l'équipe et au soutien perçu des collègues, variables prises en compte dans notre questionnaire, mais non traitées dans le cadre de ce mémoire. Comme le suggèrent Quenneville *et al.*, (2008, page 215), « les recherches futures devraient, en matière de soutien et d'engagement, prendre en compte les relations d'échange social entre les collègues et comparer leurs influences à celles d'autres cibles comme le supérieur immédiat et l'organisation ».

Par ailleurs, au delà du rôle médiateur ou modérateur possible des variables de justice et de soutien dans la relation entre certaines pratiques « performantes » de GRH et les deux

cibles d'engagement examinées dans cette étude, plusieurs recherches récentes font ressortir que la confiance des employés dans leur organisation est une variable exerçant un effet médiateur entre d'une part plusieurs des pratiques de GRH, la justice procédurale et le soutien perçu de l'organisation et d'autre part leur engagement affectif envers leur employeur (Aryee *et al.*, 2002, Tremblay, Cloutier *et al.*, 2005, Guerrero et Herrbach, 2007). Ces études soulignent que la confiance en son organisation est un élément clé dans le développement d'une relation d'emploi durable. Plus spécifiquement, dans des contextes de travail, caractérisés par une charge de travail élevée et par de nombreuses contraintes d'organisation de travail, les actions de soutien de l'employeur visant à favoriser le bien-être des employés et à valoriser leurs contributions ne peuvent contribuer à développer leur sentiment d'attachement organisationnel que dans la mesure où ces actions inspirent confiance et ne sont donc pas perçues par les employés comme profitant davantage à l'employeur qu'aux employés. Des études ultérieures pourraient, dans le cadre de devis longitudinaux, vérifier l'effet médiateur de la confiance envers l'employeur entre des pratiques de GRH spécifiques et l'engagement organisationnel affectif.

Quant à la chaîne de relations possibles entre pratiques de rétroaction du supérieur, justice interactionnelle, soutien perçu du supérieur et engagement affectif des employés à son égard, la confiance envers le supérieur immédiat est aussi une variable dont l'influence mériterait d'être appréciée et son rôle précisé entre la perception de justice interactionnelle, le soutien perçu du supérieur et l'engagement affectif envers lui, à l'instar des études de Camerman *et al.*, (2002), Stinglhamber *et al.*, (2006).

En outre, même si notre modèle ne cherchait pas à vérifier l'influence positive du soutien perçu du supérieur (SPS) sur le soutien organisationnel perçu, (SOP), relation confirmée par plusieurs recherches récentes (Eisenberger *et al.*, 2002, Lapalme, *et al.*, 2005, Quenneville *et al.*, 2008), il serait intéressant de vérifier le rôle modérateur joué par l'identification perçue du supérieur à l'organisation (mesure suivant laquelle le supérieur symbolise aux yeux de ses employés les valeurs et la philosophie de gestion de la direction générale) dans la relation entre le SPS et le SOP. Dejong et Stinglhamber, (2003) ont ainsi

pu vérifier, auprès d'un échantillon de 272 infirmières d'un même hôpital, que les supérieurs immédiats perçus comme symbolisant le plus le type de gestion de la direction générale ont une plus forte influence sur la perception du soutien organisationnel, corroborant les données des études de Eisenberger *et al* (2002) qui ont eux aussi démontré que la perception du soutien des supérieurs immédiats est d'autant plus positivement associée au soutien perçu de l'organisation que leurs employés leur accordent un statut élevé dans l'organisation.

Une autre voie de recherche possible est de chercher à vérifier le rôle de certaines conditions de travail extrinsèques, propres aux milieux de travail de la santé (politiques ayant trait aux horaires, aux heures supplémentaires, au degré de stabilité des équipes de travail), sur la perception de soutien tant de l'organisation que du supérieur immédiat, sur la perception de confiance à leur égard et donc sur l'engagement affectif envers ces deux mêmes cibles, à l'instar des travaux de Stinglhamber et Vandenberghe (2003) et de Barrette *et al.*, (2006). Ces derniers chercheurs soulignent entre autres, en conclusion de leur étude menée auprès de cadres de la fonction publique fédérale, que :

Nos résultats suggèrent que les subordonnés attribuent au superviseur une grande partie de la responsabilité de la création d'un milieu de travail et des décisions concernant leurs tâches et le contexte de travail, et ce même si, en principe, certaines de ces caractéristiques intrinsèques et extrinsèques sont en partie indépendantes de son pouvoir. (Barrette *et al.*, 2006, page 193).

Deux dernières voies de recherche peuvent être mentionnées pour clarifier les mécanismes complexes d'influence des états psychologiques des employés sur la relation entre les pratiques de GRH à haute performance et leur sentiment d'attachement à leur employeur et à leur supérieur immédiat.

D'une part, plusieurs recherches mettent en évidence l'importance d'une relation d'échange de qualité entre le supérieur et ses collaborateurs, selon la théorie LMX, développée par Dienesch et Liden (1986) ou celle du leadership transformationnel (Avolio *et al.*, 2004).

Vandenberghe *et al.*, (2004, 2009) et Stinglhamber et Vandenberghe, (2002) démontrent ainsi que la dimension affect, définie comme l'affection mutuelle que l'employé et le supérieur ressentent l'un pour l'autre, et la dimension respect professionnel reflétant la réputation d'excellence accordée au supérieur par ses collaborateurs, contribuent à expliquer une part significative de la variance de l'engagement affectif envers lui., la dimension loyauté perçue du supérieur à l'égard de ses employés étant aussi positivement reliée à l'engagement affectif envers ce dernier. Il reste à vérifier si ces dimensions de la théorie LMX, concepts proches du soutien perçu du supérieur, peuvent dans certains contextes de travail, mieux prévoir le degré de confiance et d'engagement affectif à l'égard du supérieur. Dans des contextes de travail, où les ressources sont limitées et la charge de travail souvent élevée, il est nécessaire que les employés soient confiants de recevoir les ressources nécessaires et le support de leur supérieur dans la réalisation de leurs tâches, tel que le rappellent Tremblay, Cloutier *et al.*, (2005), se référant à Bauer et Green (1996).

D'autre part, Doucet, Simard et Tremblay (2008), font ressortir dans leur étude auprès du personnel d'un centre hospitalier, que c'est par un leadership transformationnel (Avolio et al, 2004) et par les sentiments de soutien perçu de leur directeur et de la direction générale que les chefs de service peuvent davantage accroître le sentiment d'attachement de leurs employés à leur organisation. Leurs résultats les conduisent en outre à constater que le soutien perçu de l'organisation apparaît comme un antécédent plus important de la confiance accordée à l'organisation que la confiance ressentie envers le supérieur et d'autre part, que le soutien de la haute direction constitue une variable intermédiaire entre le soutien perçu du supérieur et l'engagement organisationnel affectif.

Ils concluent en proposant que « des recherches ultérieures pourraient analyser simultanément les variables intermédiaires identifiées jusqu'à présent dans la littérature (ex. soutien, confiance, justice, habilitation) auprès de l'engagement... » (Doucet *et al*, page 642).

Il faut enfin souligner que notre étude se limitait à examiner les effets possibles de quelques pratiques GRH sur deux types de perceptions et sur les attitudes d'engagement affectif à l'égard du supérieur et de l'organisation. Une voie de recherche de plus en plus explorée (Duguay, 2006, Quenneville *et al*, 2008, Guerrero et Herrbach, 2007) consiste à étudier des modèles intégrant d'une part des relations entre des pratiques de gestion, des perceptions de soutien, de reconnaissance, de pouvoir d'agir, de confiance, des attitudes d'engagement affectif ou d'intention de départ, et d'autre part des comportements souvent reliés à l'engagement affectif et considérés comme variables dépendantes : départ volontaire, comportements de retrait tels l'absentéisme, performance supérieure dans le rôle ou performance extra-rôle se traduisant dans des comportements de citoyenneté organisationnelle.

ANNEXES

ANNEXE I

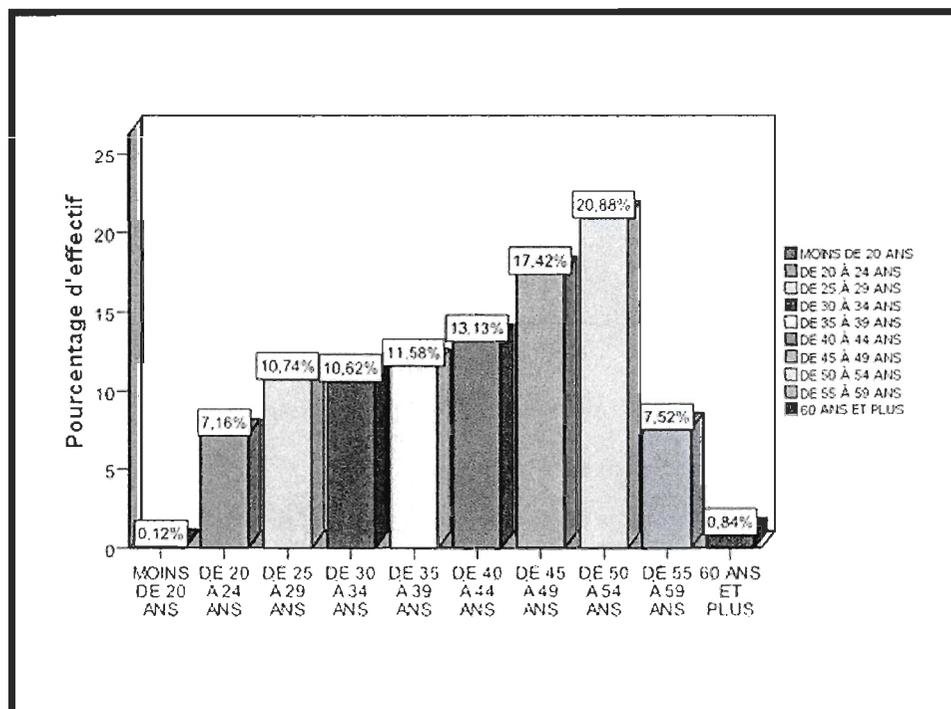


Figure 1 : Catégories d'âge du répondant(e)

ANNEXE II

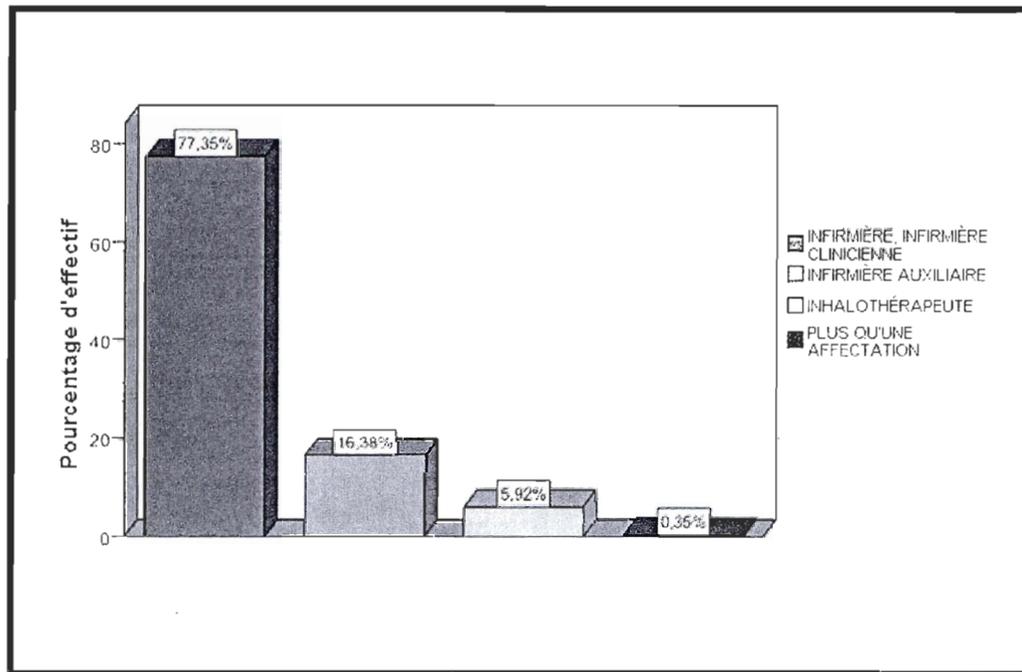


Figure 2 : Catégories d'emploi au sein du personnel soins infirmiers
et cardio-respiratoires-

ANNEXE III

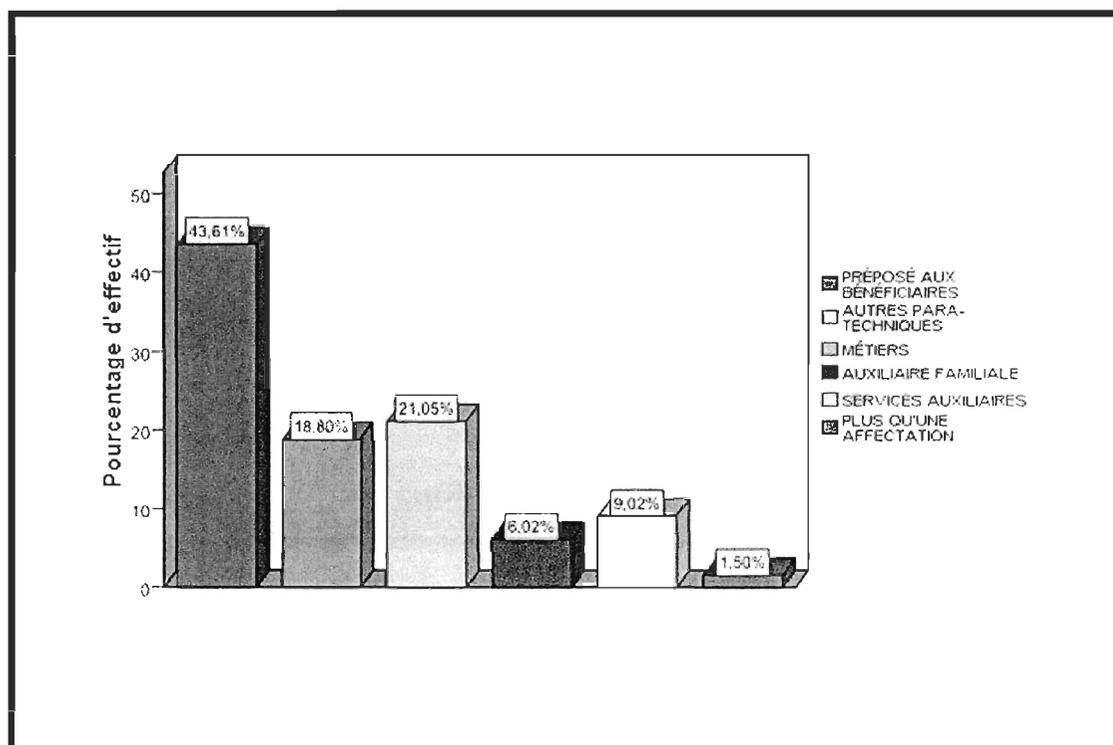


Figure 3 : Catégories d'emploi au sein du personnel para-technique, services auxiliaires et métiers-

ANNEXE IV

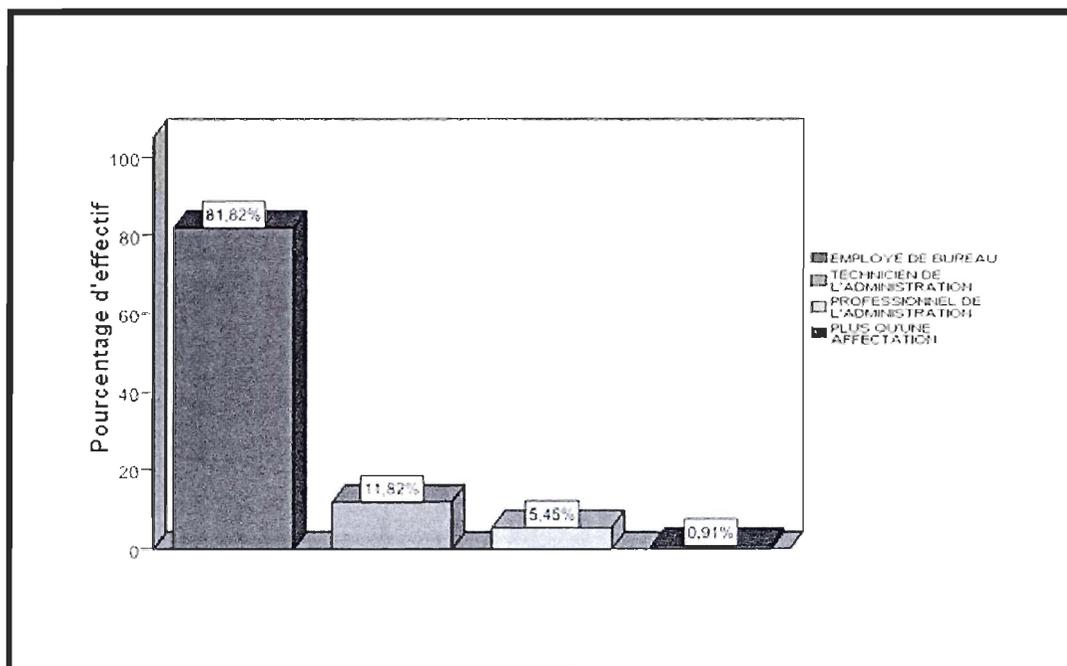


Figure 4 : Catégories d'emploi au sein du personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration

ANNEXE V

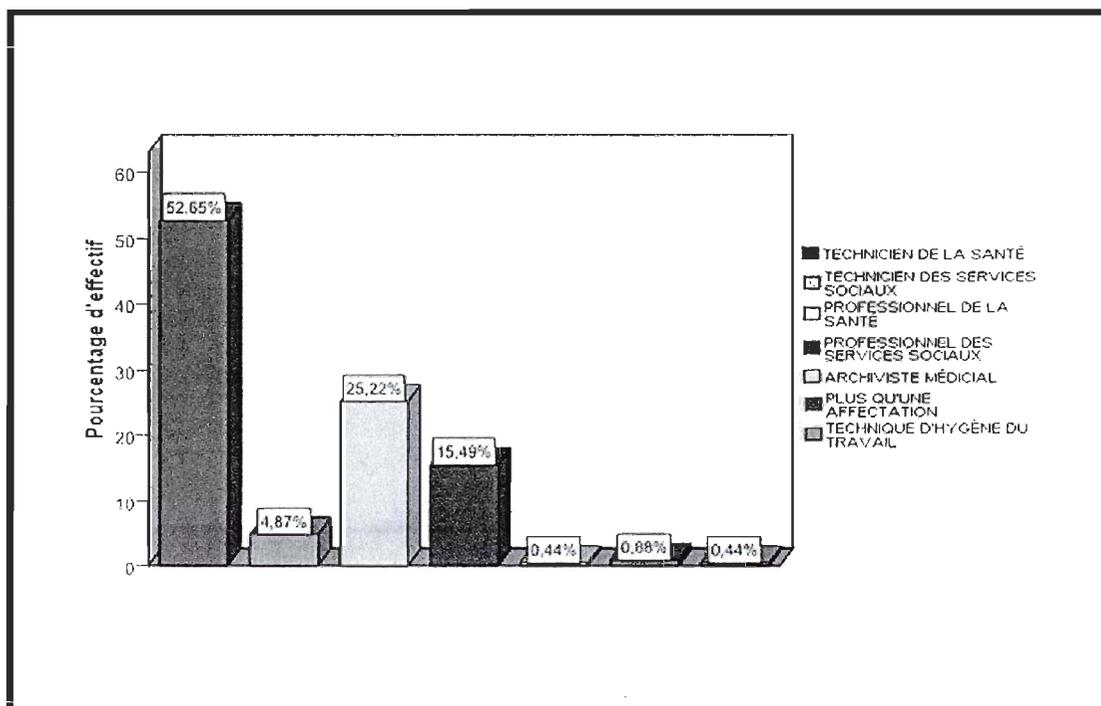


Figure 5 : Catégories d'emploi au sein du personnel des professionnels et techniciens de la santé et des services sociaux

ANNEXE VI

NOTE D'INFORMATION SUR LE PROJET DE RECHERCHE ET LE QUESTIONNAIRE CI-JOINT

Titre de la recherche :	Facteurs influençant l'engagement affectif à son organisation et au supérieur immédiat : le cas du personnel d'un Centre de santé et de services sociaux
Chercheur :	Karim DOUMALI, étudiant à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, UQAR
Directeur de recherche :	Jean-Pierre ROGER, professeur, département des sciences de la gestion, UQAR

1. Description du projet et objectif de la recherche

De nos jours, on assiste à une augmentation sensible des difficultés liées au maintien d'une bonne santé psychologique dans de nombreux milieux de travail. Parmi les manifestations des conséquences d'une détérioration de la santé psychologique, on peut entre autres retenir l'augmentation du taux d'absentéisme, de l'intention de quitter son employeur ou la diminution de la satisfaction à l'égard de son travail. L'objectif de cette recherche est d'approfondir les connaissances actuelles sur les facteurs d'attachement à son établissement et de contribuer à identifier des pistes possibles d'amélioration du contexte de travail.

2. Participation à la recherche et anonymat des données individuelles recueillies

Les données de recherche seront obtenues à partir de vos réponses au questionnaire ci-joint. Vingt minutes environ devraient suffire pour répondre au questionnaire. Répondez sans hésitation aux questions qui suivent, car ce sont les premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Répondez sincèrement, car vos opinions sont importantes pour la validité de la recherche. Toutes les données collectées sont anonymes et confidentielles.

Nous vous prions de remettre, au plus tard le vendredi 24 octobre à 17h, dans la boîte de retour à l'endroit désigné dans votre unité ou votre service, votre questionnaire dans l'enveloppe scellée et pré-adressée au directeur de la recherche à l'UQAR ou directement par voie postale si vous le préférez.

La collecte et l'analyse des informations recueillies sont exclusivement de la responsabilité des 2 chercheurs et ne serviront que pour les fins de la recherche.

3. Confidentialité et diffusion des informations

Conformément à la Politique d'éthique de la recherche de l'UQAR, toutes les données collectées sont confidentielles. Seuls le chercheur et le directeur de la recherche auront accès aux données pour des fins d'analyse. Aucune donnée individuelle ne sera communiquée à aucun moment à qui que ce soit dans votre établissement. Par ailleurs, la diffusion des données globales de la recherche se fera sous forme d'un rapport résumant les résultats de la recherche, qui sera remis à la direction du CSSS et fera l'objet au printemps 2009 de présentations aux membres de la direction, aux représentants syndicaux et au personnel. Les données seront conservées pour une période de quatre mois après le dépôt du mémoire de recherche, après quoi elles seront détruites.

4. Avantages et inconvénients pouvant découler de votre participation

En participant à cette recherche, vous pourrez d'une part contribuer à l'avancement des connaissances sur les caractéristiques du contexte de travail favorisant un sentiment d'attachement à l'égard de son établissement de santé et de son unité de travail.

D'autre part, la direction du CSSS obtiendra des informations utiles pour identifier des pistes possibles d'amélioration portant sur certains facteurs relatifs au climat de travail.

Vous ne courrez aucun inconvénient particulier en participant à cette recherche.

Votre participation à l'étude est tout à fait libre et volontaire.

5. Personnes-ressources en cas de besoins d'informations complémentaires

Cette recherche est réalisée par Karim Doumali, étudiant à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR, sous la supervision de Monsieur Jean-Pierre Roger, professeur au département des sciences de la gestion et directeur de recherche.

Pour toutes précisions relatives à cette recherche, nous vous invitons à communiquer avec le directeur de la recherche, Monsieur Jean-Pierre ROGER au (418) 723-1986 poste 1565 ou à l'adresse électronique : jean-pierre_roger@uqar.qc.ca ou avec Karim DOUMALI, à l'adresse électronique : karim-26@hotmail.com

**QUESTIONNAIRE : VOTRE SATISFACTION À L'ÉGARD DE
VOTRE MILIEU DE TRAVAIL**

Marques de reconnaissance du CSSS					
1. les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par le CSSS	1	2	3	4	5
2. Le CSSS félicite ceux qui dépassent les attentes	1	2	3	4	5
3. les contributions dignes de mention sont annoncées publiquement dans le CSSS (ex: dans les réunions, le journal, lors des cérémonies)	1	2	3	4	5
Reconnaissance des collègues					
4. Lorsque je suis performant au travail, je reçois de la reconnaissance de mes collègues ¹	1	2	3	4	5
5. Lorsque j'effectue un travail de grande qualité, mes collègues me témoignent leur appréciation	1	2	3	4	5
6. Mes collègues me témoignent souvent de la reconnaissance pour mes efforts	1	2	3	4	5
Feed-back supérieur					
7. Quand mon chef de service évalue mon travail, je sais généralement sur quoi je dois m'améliorer et ce que je dois faire	1	2	3	4	5
8. Lorsque nous discutons de la qualité de mon travail, mon chef de service cherche souvent des moyens pour favoriser le développement de mes compétences	1	2	3	4	5
9. Mon chef de service discute régulièrement avec moi pour m'aider à m'améliorer dans mon emploi	1	2	3	4	5
Justice interactionnelle					
10. Mon chef de service me traite avec respect et dignité	1	2	3	4	5
11. Mon chef de service me donne généralement l'heure juste	1	2	3	4	5
12. Mon chef de service se préoccupe de mes droits en tant qu'employé	1	2	3	4	5
13. Mon chef de service me donne des explications crédibles quand il prend des décisions qui me touchent	1	2	3	4	5
Soutien du supérieur immédiat					
14. J'entretiens une excellente relation avec mon chef de service	1	2	3	4	5
15. Mon chef de service ne se préoccupe pas de mon opinion	1	2	3	4	5
16. Mon chef de service se soucie réellement de mon bien-être	1	2	3	4	5
17. Si j'ai un problème, je peux obtenir l'aide de mon chef de service	1	2	3	4	5
Justice procédurale					
18. Les décisions de mon chef de service sont prises de façon impartiale	1	2	3	4	5
19. Mon chef de service s'assure d'entendre les préoccupations des employés concernés avant de prendre une décision	1	2	3	4	5
20. Les décisions de mon chef de service sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés	1	2	3	4	5
21. Lorsqu'une décision est prise par mon chef de service, nous avons la possibilité de donner notre point de vue ou d'exposer notre désaccord	1	2	3	4	5
22. Les demandes de clarification ou d'information additionnelle à propos des décisions sont généralement acceptées	1	2	3	4	5

¹ Les collègues sont les personnes avec qui vous avez des rapports quotidiens ou fréquents.

Soutien de mon établissement					
23. Le CSSS se soucie réellement de notre bien-être au travail	1	2	3	4	5
24. Le CSSS serait prêt à m'aider si je faisais une demande particulière	1	2	3	4	5
25. Le CSSS ne pardonnerait pas une erreur honnête de ma part	1	2	3	4	5
26. Le CSSS se soucie de mon niveau de satisfaction au travail	1	2	3	4	5
Les pratiques de partage d'information					
27. Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent le CSSS (ex : investissement majeur, nouvelles technologies)	1	2	3	4	5
28. Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts par le CSSS	1	2	3	4	5
29. Les employés sont régulièrement informés de la situation financière du CSSS	1	2	3	4	5
30. Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction de la clientèle et des bénéficiaires	1	2	3	4	5
31. Les suggestions des employés sont régulièrement prises en considération de façon sérieuse	1	2	3	4	5
32. Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions	1	2	3	4	5
33. On sollicite régulièrement l'opinion des employés	1	2	3	4	5
Engagement affectif envers mon établissement					
34. Je serais très heureux que le reste de ma carrière se déroule dans le CSSS	1	2	3	4	5
35. J'ai vraiment le sentiment que les problèmes du CSSS sont les miens	1	2	3	4	5
36. Je n'ai pas un fort sentiment d'appartenance envers le CSSS	1	2	3	4	5
37. J'aime le CSSS pour ce qu'il représente, les valeurs qu'il véhicule.	1	2	3	4	5
Engagement de continuité, par « calcul »					
38. Si je décidais de quitter le CSSS, j'aurais plusieurs options intéressantes devant moi.	1	2	3	4	5
39. J'ai trop à perdre pour envisager de quitter le CSSS	1	2	3	4	5
40. Je crois que je pourrais facilement me trouver un emploi ayant les mêmes avantages que le mien dans un autre Centre de santé et de services sociaux	1	2	3	4	5
41. Quitter le CSSS impliquerait des sacrifices personnels trop importants	1	2	3	4	5
Engagement affectif envers mon supérieur immédiat					
42. Je suis fier de travailler avec mon chef de service	1	2	3	4	5
43. J'éprouve de la considération envers mon chef de service	1	2	3	4	5
44. J'apprécie personnellement mon chef de service	1	2	3	4	5
45. Je ne me sens pas spécialement attaché à mon chef de service	1	2	3	4	5
La signification du travail					
46. Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi	1	2	3	4	5
47. Ce que je fais dans ce travail est très important pour moi	1	2	3	4	5
48. Mes tâches au travail ont beaucoup d'importance à mes yeux.	1	2	3	4	5
Développement des compétences					
49. Au CSSS, les employés ont la possibilité de se développer et de demeurer à jour	1	2	3	4	5
50. Dans ce CSSS, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation) à l'intérieur ou à l'extérieur	1	2	3	4	5
51. Mon emploi actuel me permet de mettre à contribution mes principales compétences	1	2	3	4	5

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52. dans mon travail, j'utilise les compétences que le CSSS m'a incité à développer	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La satisfaction au travail										
53. Je suis satisfait(e) du type de travail que je fais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
54. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais retirer de mon travail	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
55. Même si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n'y changerais presque rien	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
56. Les conditions dans lesquelles je travaille sont excellentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Soutien des collègues et des médecins										
57. Mes collègues montrent très peu d'intérêt envers moi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
58. Je sais que je peux compter sur mes collègues si j'ai un problème	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
59. Mes collègues s'intéressent à mon opinion	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
60. Mes collègues se préoccupent de mon bien-être au travail	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Si vous n'avez aucun contact direct avec les médecins, encerclez NSP (Ne s'applique pas)	Ne s'applique pas	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord					
	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
61. Les médecins montrent très peu d'intérêt envers moi	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
62. Les médecins s'intéressent à mon opinion	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
63. J'entretiens une excellente relation avec les médecins	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
Engagement affectif envers l'équipe de travail												
64. Mon équipe de travail ² représente beaucoup pour moi	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
65. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon équipe de travail	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
66. Je suis fier d'appartenir à cette équipe de travail	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
Engagement affectif envers les bénéficiaires de mon établissement												
67. Le bien-être de la clientèle du CSSS est important à mes yeux	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
68. Je trouve qu'il est valorisant de m'occuper de la clientèle du CSSS	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
69. La clientèle que je dessers m'inspire à donner le meilleur de moi-même	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
70. Si c'était possible, j'aimerais travailler avec un autre type de clientèle	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
71. J'apprécie le contact avec la clientèle du CSSS	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
Climat organisationnel												
72. Je considère que les relations avec mes collègues traduisent une bonne collaboration.	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5
73. Je perçois généralement comme agréable le climat de travail au CSSS	NSP	1	2	3	4	5	NSP	1	2	3	4	5

² Le terme « équipe de travail » réfère aux gens avec lesquels vous travaillez de façon régulière.

DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

Veuillez cocher la case correspondante à votre situation

1. QUEL EST VOTRE SEXE ? Homme Femme
2. DANS QUELLE CATÉGORIE D'ÂGE VOUS SITUEZ-VOUS ?
 - de 20 ans de 20 à 24 ans de 25 à 29 ans de 30 à 34 ans de 35 à 39 ans
 - de 40 à 44 ans de 45 à 49 ans de 50 à 54 ans de 55 à 59 ans 60 ans et +
3. QUEL EST VOTRE STATUT ?
 - Temps complet Temps complet temporaire Temps partiel occasionnel
 - Temps partiel régulier, précisez le nombre d'heures de votre poste par période de 2 semaines : _____
4. EN MOYENNE, COMBIEN D'HEURES RÉGULIÈRES TRAVAILLEZ-VOUS PAR SEMAINE ? _____
5. EN MOYENNE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES SEMAINES, COMBIEN D'HEURES SUPPLÉMENTAIRES AVEZ-VOUS TRAVAILLÉES ? _____
6. QUEL EST VOTRE QUART DE TRAVAIL ?
 - Jour Soir Nuit Plus d'un quart
7. DEPUIS COMBIEN D'ANNÉES OCCUPEZ-VOUS VOTRE POSTE ACTUEL ? _____ années _____ mois
8. DEPUIS COMBIEN D'ANNÉES TRAVAILLEZ-VOUS AU CSSS-RN (INCLUANT LES ANNÉES AU CHSLD, CLSD, CLSC, HÔPITAL, ETC...)? _____ années _____ mois
9. DANS QUEL SITE TRAVAILLEZ-VOUS LE PLUS SOUVENT?
 - CHSLD CLSC Hôpital régional Autre, précisez : _____
10. À QUELLE CATÉGORIE DE PERSONNEL ET À QUELLE CATÉGORIE D'EMPLOI APPARTENEZ-VOUS?
 - SOINS INFIRMIERS CARDIO-RESPIRATOIRES
 - Infirmière, infirmière clinicienne Infirmière auxiliaire Inhalothérapeute
 - PARATECHNIQUE, SERVICES AUXILIAIRES ET MÉTIERS
 - Préposé aux bénéficiaires Autres para-techniques Métiers
 - Auxiliaire familiale Services auxiliaires
 - PERSONNEL DE BUREAU, TECHNICIENS ET PROFESSIONNELS DE L'ADMINISTRATION
 - Employé de bureau Technicien de l'administration Professionnel de l'administration
 - TECHNICIENS ET PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX
 - Technicien de la santé Technicien des services sociaux
 - Professionnel de la santé Professionnel des services sociaux
 - PERSONNEL SYNDIQUABLE MAIS NON SYNDIQUÉ

Cocher la direction et s'il y a lieu, le centre d'activités qui correspond le mieux à votre milieu de travail actuel. :

- DIRECTION GÉNÉRALE**
- DIRECTION DES PROGRAMMES DE SANTÉ PHYSIQUE**
- Médecine et maladies chroniques (Chirurgie 5^e C-médecine de jour-détention-cliniques de consultation)
 - Médecine et maladies chroniques (Médecine 2^e A-néphro-rhumato-cardio-neuro-endocrino)
 - Ressources thérapeutiques
 - Soins intensifs et coronariens
 - Urgence et unité de court séjour
 - Chirurgie 4^e C
 - Bloc opératoire, stérilisation et chirurgie d'un jour
- DIRECTION DU PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LE CANCER**
- Médecine 3^e C et médecine spécialisée
 - Radio-oncologie, hémato-oncologie, équipe interdisciplinaire
- DIRECTION DES PROGRAMMES PSYCHIATRIQUES, SANTÉ MENTALE, ENFANCE-JEUNESSE-FAMILLE ET SANTÉ PUBLIQUE**
- Courte durée psychiatrique, CEP, hôpital de jour
 - Suivi intensif dans le milieu et ressources résidentielles des territoires
 - Réadaptation intensive et hébergement de moyenne et longue durée, RI, atelier de travail, équipe d'intégration/réintégration
 - Enfance-Jeunesse-Famille et santé publique
 - Services psychosociaux adultes et pédopsychiatrie
- DIRECTION DU PROGRAMME DES PERSONNES EN PERTE D'AUTONOMIE**
- Médecine 2^e C (courte durée gériatrique)
 - Équipe volante CHSLD
 - Soins 1^{er} CHSLD
 - Soins 2^e CHSLD
 - Soins 3^e CHSLD
 - Soins 4^e CHSLD
 - Soutien à domicile, services gériatriques et ressources alternatives à l'hébergement et ressources intermédiaires
 - Équipe clinique CHSLD, réception CHSLD-CLSC
- DIRECTION DES SERVICES PROFESSIONNELS** (Prévention des infections, pharmacie et administration)
- DIRECTION DES SOINS INFIRMIERS, DE LA SANTÉ DES FEMMES ET DE L'ENFANT**
- Santé des femmes et de l'enfant
 - Maternité 4^e A et salles d'accouchement
- DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT, DE LA RECHERCHE ET DES SERVICES HOSPITALIERS**
- Médecine nucléaire
 - Imagerie médicale
 - Biologie médicale (laboratoires)
 - Hématologie
 - Biochimie
 - Microbiologie
 - Autres
- DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**
- Relations de travail, RPAS, développement des compétences, service santé, dotation, activités de remplacement et administration
 - Santé au travail CSST
 - Liste de rappel
 - Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires
 - Personnel paratechnique, services auxiliaires et métiers
 - Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration
 - Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux
- DIRECTION DES SERVICES TECHNIQUES ET DE LA LOGISTIQUE IMMOBILIÈRE**
- Service alimentaire – Hôpital régional
 - Buanderie – Hôpital régional
 - Entretien ménager – Hôpital régional
 - Fonctionnement et entretien des installations matérielles et gestion de projets
 - Service alimentaire - CHSLD
 - Buanderie - CHSLD
 - Entretien ménager - CHSLD
- DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET INFORMATIONNELLES**
- Analyse budgétaire, administration financière, informatique et bibliothèque
 - Approvisionnement, réception CLSC, admission et centrale de rendez-vous
 - Archives médicales
 - Génie biomédica

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAMS, J. Stacy. 1965. « Inequity in social exchange ». *Advances in experimental psychology*, volume 2, sous la direction de Leonard Berkowitz, pp. 267-299. New York : Academic Press.
- ALLEN, David Gallen, Lynn M. SHORE et Rodger W. GRIFFITH, 2003. « The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process ». *Journal of management*, volume 29, pp. 99-118.
- ALLEN, Natalie J. et John P. MEYER. 1996. « Affective, continuance and normative commitment to the organization : an examination of construct validity ». *Journal of vocational behavior*, volume 49, pp. 252-276.
- ANDERSON, James C. et David W. GERBING. 1988. « Structural Equation Modeling in practice : a review and recommended two-step approach ». *Psychological Bulletin*, volume 103, numéro 3, pp. 411-423.
- APPLEBAUM, Steven H. et Rammie KAMAL. 2000. « An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business ». *The Journal of management development*, volume 19, numéro 9-10, pp. 733-763.
- ARYEE, Samuel, Pawan BUDHWAR et Zhen Xiong CHEN. 2002. « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model ». *Journal of organizational behavior*, volume 23, numéro 3, pp. 267-285.
- AVOLIO, Bruce J, Weichum ZHE, William KOH et Puja BHATIA. 2004. « Transformational leadership and organizational commitment : mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance ». *Journal of organizational behavior*, volume 25, numéro 8, pp.951-968.
- BANVILLE, Brigitte et Denis CHENEVERT. 2006. « Les déterminants de l'absentéisme en milieu hospitalier : le rôle de l'engagement affectif et de l'épuisement professionnel ». *17^e Congrès de l'AGRH*. Reims. Cederom.
- BANVILLE, Brigitte. 2005. « Quel est le rôle de la santé mentale et de l'engagement affectif dans la relation entre la justice organisationnelle et l'absentéisme ? ».

Mémoire de maîtrise en sciences de la gestion, Montréal : HEC de Montréal, 178 p.

- BARRAUD-DIDIER Valérie, Sylvie GUERRERO et Jacques IGALENS. 2003. « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, volume 47, pp. 2-13.
- BARRETTE, Jacques, Louise LEMYRE, Wayne CORNEIL, Nancy BEAUREGARD et Louise LEGAULT. 2006. « Contexte de travail et engagement envers l'organisation : le rôle médiateur du soutien du supérieur hiérarchique ». *Banff : Actes du Congrès annuel de l'Association canadienne des sciences administratives*.
- BAUER, T et S. GREEN. 1996. « Development of leader-member exchange: A longitudinal test ». *Academy of Management Journal*, volume 39, pp.1558-1567
- BECKER, Thomas Edwin et Mary C. KERNAN. 2003. « Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance ». *Human performance*, volume 16, pp. 327-348.
- BECKER, Brian E., et Mark Andrew HUSELID. 1999. « Overview: strategic human resource management in five leading firms ». *Human resource management*, volume 38, numéro 4, pp. 287-301.
- BECKER, Thomas Edwin, Robert S. BILLINGS, Daniel M. EVELETH et Nicole L. GILBERT. 1996. « Foci and bases of employee commitment : Implications for job performance ». *Academy of management journal*, volume 39, numéro 2, pp. 464-482.
- BENTEIN, Kathleen et Sylvie GUERRERO. 2008. « La relation d'emploi : État actuel de la question ». *Relations Industrielles*, volume 63, numéro 3, pp. 393-408.
- BENTLER, Peter M. 1990. « Comparative fit indexes in structural models ». *Psychological bulletin*, volume 107, numéro 2, pp. 238-246.
- BIES, Robert J., et J. S. MOAG. 1986. « Interactional justice: communication criteria of fairness ». Dans *Research on negotiation in organizations*, sous la direction de Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard et Max H. Bazerman, pp. 43-55. Greenwich, Connecticut : JAI Press.

- BIES, Robert J., et Debra L. SHAPIRO. 1988. « Voice and justifications: their influence on procedural fairness judgments ». *Academy of management journal*, volume 31, numéro 3, pp. 676-685.
- BISHOP, James W., K. Dow SCOTT et Susan M. BURROUGHS. 2000. « Support, commitment, and employee outcomes in a team environment ». *Journal of management*, volume 26, numéro 6, pp.1113-1132.
- BLAU, Peter Michael 1964. *Exchange and power in social life*. New York : John Wiley & Sons.
- BORMAN, Walter et Stephan J. MOTOWILDO. 1997. « Task performance and contextual performance : The meaning for personnel selection research ». *Human performance*, volume 10, numéro 2, pp. 99-109.
- BOURBONNAIS, Renée, Chantal BRISSON, Michel VEZINA, Benoît MASSE et Cathy BLANCHETTE. 2005. « Psychosocial work environment and certified sick leave among nurses during organizational changes and downsizing ». *Relations industrielles*, volume 60, numéro 3, pp. 483-509.
- BOURBONNAIS, Renée et Myrto MONDOR. 2001. « Job strain and sickness absence among nurses in the province of Quebec ». *American journal of industrial medicine*, volume 39, numéro 2, pp. 194-202.
- BROWNE, James H. 2000. « Benchmarking HRM practices in healthy work organizations ». *American business review*, volume 18, numéro 2, pp. 54-61.
- BROWNE, Michael et Robert CUDECK. 1993. « Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. Dans *Testing structural equation models*, sous la direction de Kenneth A. Bollen et John. Scott Long. NewBury Park : Sage Publications.
- BRUNET, Luc et André SAVOIE. 1999. *Le climat de travail : un levier de changement*. Montréal : Les éditions Logiques, 236p.
- BYRNE, Barbara M. 1998. « Structural equation modeling with Lisrel, Preliis and Simplis: Basic concepts, applications and programming. Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- BYRNE, Zinta S. et Russell CROPANZANO. 2000. « To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors ». *Annual conference of the society for industrial and organizational psychology*, New Orleans.

- CAMERMAN, Julie, Stephan VANDEGAART et Christian VANDENBERGHE. 2003. « Distinction entre justice procédurale et justice interactionnelle dans leur prédiction de l'engagement affectif ». *Actes du 12^e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, sous la direction de Christian Vandenberghe, Nathalie Delobbe et Guy Karnas. Volume 2, pp. 371-381.
- CAMERON, Kim S. 1994. «Strategies for successful organizational downsizing ». *Human resource management journal*, volume 33, pp. 189-212.
- CARDONNA, Pablo, LAWRENCE Barbara S. et BENTLER, Peter M. 2004. « The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior ». *Group and organization management*, volume 29, pp. 219-247.
- COLQUITT, Jason, Donald CONLON, Michael WESSON, Christopher PORTER, et K. Yee Ng. 2001. « Justice at the millennium: A Meta-analytic review of 25 years of organizational justice research ». *Journal of applied psychology*, volume 86, numéro 3, pp. 425-445.
- COMITE CONSULTATIF CANADIEN SUR LES SOINS INFIRMIERS. 2002. « Notre santé, notre avenir : un milieu de travail de qualité pour les infirmières canadiennes ». Ottawa : Comité consultatif des ressources humaines en santé. 102 p.
- CENTRE DE RECHERCHE INTERVENTION EN SANTE DES ORGANISATIONS, CRISO. En ligne : <<http://www.criso.ca>>. Consulté le 26 avril 2010.
- CROPANZANO, Russell et Marie S. MITCHELL. 2005. « Social exchange theory: an interdisciplinary review ». *Journal of management*, volume 31, numéro 6, pp. 874-900.
- DECI, Edward L. et Richard M. RYAN. 2008. « Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie ». *Psychologie Canadienne*, volume 49, numéro 1, pp. 24-34.
- DEJONG, Anne-Pascale et Florence STINGLHAMBER. 2003 « Le rôle modérateur de l'identification du supérieur à l'organisation ». Dans *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*, sous la direction de Guy Karnas, Christian Vandenberghe et Nathalie Delobbe. pp.371-381. Presses de l'Université catholique de Louvain.

- DE BOER, Elpine M., Arnold B. BAKKER, Jef. E. SYROIT et Wilmar B. SCHAUFELI. 2002. « Unfairness at work as a predictor of absenteeism ». *Journal of organizational behaviour*, volume 23, numéro 2, pp. 181-197.
- DOUCET, Olivier, Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY. 2008. « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement ». *Relations Industrielles*, volume 63, numéro 4, pp. 625-645.
- DIENESCH, Richard M et Robert C. LIDEN. 1986. « Leader-Member Exchange Model of Leadership : a critique and further development ». *Academy of management review*, volume 11, numéro 3, pp. 618-634.
- DUGUAY, Dominique. 2006. « Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance ». Thèse de doctorat en psychologie, Montréal: Université du Québec à Montréal, 210p.
- EISENBERGER, Robert, Florence STINGLHAMBER, Christian VANDENBERGHE, Ivan L. SUCHARSKI et Linda RHOADES. 2002. « Perceived supervisor support : contributions to perceived organizational support and employee retention ». *Journal of applied psychology*, volume 87, numéro 3, pp. 565-573.
- EISENBERGER Robert, Stephen ARMELI, Barbara REXWINKEL, Patrick D. LYNCH et Linda RHOADES. 2001. « Reciprocation of perceived organizational support ». *Journal of applied psychology*, volume 86, numéro 1, pp. 42-51.
- EISENBERGER, Robert, J. CUMMINGS, Stephen ARMELI et Patrick D. LYNCH. 1997. « Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. » *Journal of applied psychology*, volume 82, numéro 5, pp. 812-820.
- EISENBERGER, Robert, Robin HUNTINGTON, Steven HUTCHISON et Debora SOWA. 1986. « Perceived organizational support ». *Journal of applied psychology*, volume 71, pp. 500-507.
- FOREST, Jacques et Geneviève A. MAGEAU. 2008. « Les différents types de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination : définitions, conséquences et antécédents ». *Psychologie Québec*, volume 25, numéro 5, pp. 33-36.
- FULMER, Ingrid Smithey, Barry GERHART et Kimberly SCOTT. 2003. « Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance ». *Personnel psychology*, volume 56, pp. 965-993.

- GAGNÉ, Marylène et Jaques FOREST. 2009. « La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination ». Dans *Comportement organisationnel*, sous la direction de Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe. volume 3, chapitre 5. Bruxelles : Éditions de Boeck, pp. 215-234.
- GAGNÉ, Marylène et Edward L. DECI. 2005. « Self-determination theory and work motivation ». *Journal of organizational behavior*, volume 26, numéro 4, pp.331-362.
- GAGNON, SERGE, MICHEL DESJARDINS et CONSORTIUM CRISO. 2009. Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : cadre de référence. Rapport déposé au Comité national de la main-d'œuvre et de développement du personnel d'encadrement. 26 octobre 2009. Ministère de la Santé et des Services Sociaux. Gouvernement du Québec.
- GAGNON, Serge, Maxime PAQUET, François COURCY et Christopher P. PARKER. 2009. « Measurement and Management of work climate : cross-validation of the CRISO-Psychological Climate Questionnaire ». *Healthcare management forum*, printemps 2009, pp. 57-65.
- GAGNON, Serge, Michel DESJARDINS et Laurent CHARTIER. 2009. « Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires - Comment engager son établissement dans une démarche de changement durable ». *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, été 2009, volume 5, numéro 2, pp. 26-30.
- GAGNON, SERGE, Maxime PAQUET et François COURCY. 2008. « Climat psychologique et santé du milieu de travail ». Actes du Congrès de l'AIPTLF, Québec, août 2008, 11 p.
- GERBING, David W. et James C. ANDERSON. 1993. « Monte carlo evaluations of goodness-of-fit Indices for structural equation models ». Dans *Testing structural equation models*, sous la direction de Kenneth A. Bollen et J. Scott Long, NewBury Park : Sage Publications, pp. 111-135.
- GOULDNER, Alvin W. 1960. « The norm of reciprocity : a preliminary statement ». *American sociological review*, volume 25, numéro 2, pp. 161-178.
- GREENBERG, Jerald. 1993. « The social side of fairness : interpersonal and informational classes of organizational justice ». Dans *Justice in the workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, sous la direction de Russell Cropanzano, pp. 79-103. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- GUERRERO, Sylvie et Olivier. HERRBACH. 2009. « La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? ». *Relations industrielles*, volume 64, numéro 1, pp. 6-24.
- HARTMAN, Sandra J., Augusta C. YRLE et William P. GALLE. 1999. « Procedural and distributive justice: examining equity in university setting ». *Journal of Business Ethics*, volume 20, numéro 4, pp. 337-351.
- HOM, Peter W., et Roger W. GRIFFETH. 1991. « Structural equations modeling test of a turnover theory : cross-sectional and longitudinal analyses ». *Journal of applied psychology*, volume 76, pp. 350-366.
- HOMANS, George Caspar. 1961. *Social Behavior : Its elementary forms*. New York : Harcourt, Brace and World, 404 p.
- HUSELID, Mark A. 1995. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance ». *Academy of management journal*, volume 38, numéro 3, pp.635-672.
- JAROS, Stephen J. 1997. « An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions ». *Journal of vocational behavior*, volume 51, pp. 319-337.
- JOHNS, Gary. 1997. « Contemporary research on absence from work : correlates, causes and consequences ». Dans *International review of industrial and organizational psychology*, sous la direction de C. L. Cooper et I.T. Robertson, volume 12, Chichester, NY, Wiley, pp. 115-173.
- JÖRESKOG, Karl G. et Dag SÖRBOM. 1996. *Lisrel 8: User's reference guide*. Chicago: Scientific Software International.
- KELLOWAY, Kevin. 1998. *Using lisrel for structural equation modeling: a researcher's guide*. Thousand Oaks : Sage Publications, 147p.
- KENNY, David A., Deborah A. KASHY et Niall BOLGER. 1998. « Data analysis in social psychology ». *The Handbook of Social Psychology*, sous la direction de Daniel T. Gilbert, Susan T. Fiske, Gardner Lindzey, New York : McGraw-hill, pp. 233-265.
- KLINE, Rex B. 1998. *Principles and practice of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.

- KONOVSKY, Mary. 2000. « Understanding procedural justice and its impact on business organizations ». *Journal of Management*, volume 26, numéro 3, pp.489-511.
- LAPALME, Marie-Ève, Michel TREMBLAY et Gilles SIMARD. 2005. « L'impact du plafonnement de carrière sur l'engagement et la détresse psychologique des employés: le rôle du support du supérieur et de l'organisation ». *Actes du congrès annuel des sciences administratives du Canada*. Volume 26, numéro 5, pp. 77-91.
- LASCHINGER Heather K. Spence, Judith SHAMIAN et Donna THOMSON. 2001. « Impact of magnet hospital characteristics on nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care and work satisfaction ». *Nursing economics*, volume 19, numéro 5, pp. 209-219.
- LAVOIE-TREMBLAY, Mélanie et Chantal VIENS. 2004. « What will it take to keep our nurses ? ». *Nurse Canadian*, volume 100, numéro 6, pp. 8-9.
- LAWLER, Edward E. 2003. *Creating a strategic human resources organization : Assessment of trends and new directions*. Stanford : Stanford university press. pp. 1-20.
- LAWLER, Edward E., Susan Albers MOHRMAN et Gerald E. LEDFORD. 1995. *Creating high performance organizations : Practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies*. San Francisco : Jossey-Bass. 186p.
- LAWLER, Edward E. 1986. *High-involvement management : Participative Strategies for improving organizational performance*. London : Jossey-Bass Publishers. 252p.
- LIDEN, Robert, Sandy J. WAYNE, Maria L. KRAIMER et Raymond T. SPARROWE. 2003. « The dual commitments of contingent workers : an examination of contingents' commitment to the agency and the organization ». *Journal of organizational behavior*, volume 24, pp. 609-625.
- LIDEN, Robert et John MASLYN. 1998. « Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment through Scale Development ». *Journal of Management*, volume 24, numéro 1, pp. 43-72.
- LONGVAL, Lise. 2004. « L'incidence de la gestion de soi en milieu organisationnel sur l'engagement organisationnel ». Mémoire de maîtrise, Montréal : Université du Québec à Montréal, 296p.

- LUTHANS, Fred et Alexander D. STAJKOVIC. 1999. « Reinforce for performance : the need to go beyond pay and even rewards ». *Academy of management executive*, volume 13, numéro 2, pp. 49-57.
- MASTERSON, Suzanne S., Kyle LEWIS, Barry M. GOLDMAN et M. Susan TAYLOR. 2000. « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships ». *Academy of management journal*, volume 43, numéro 4, pp. 738-748.
- MATHIEU, John E. et Dennis M. ZAJAC. 1990. « A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment ». *Psychological bulletin*, volume 108, numéro 2, pp.171-194.
- MAUSS, Marcel. 1967. *The gift : Forms and functions of exchange in archaic societies*. New York : Norton.
- MAYRAND LECLERC, Martine., Gilles LE BEAU et Claudette RIVARD. 2006. « La transformation des rôles des cadres gestionnaires infirmiers ». Dans *Sortir du management panique. Préserver la santé des cadres et promouvoir celle de leur équipe*, sous la direction de Philippe Delmas et Martine Mayrand Leclerc. Tome 1, collection Gestion des ressources humaines, Rueil-Malmaison (France) : Éditions Lamarre, pp. 119-131.
- MAYRAND LECLERC, Martine et Lucie LACROIX. 2009. « Optimisation des conditions d'exercice des gestionnaires du réseau de la santé : projet Reverbère ». *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, Été 2009, volume 5, numéro 2, pp. 32-34.
- MEYER, John P., David J. STANLEY, Lynne HERSCOVITCH et Laryssa TOPOLNYTSKY. 2002. « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences ». *Journal of vocational behavior*, volume 61, numéro 1, pp. 20-52.
- MEYER, John P. et Lynne HERSCOVITCH. 2001. « Commitment in the workplace : Toward a general model ». *Human resource management review*, volume 11, numéro 3, pp. 299-326.
- MEYER, John P. et Catherine SMITH. 2000. « HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model ». *Revue canadienne des sciences de l'administration*, volume 17, numéro 4, pp. 319-331.
- MEYER, John P. et Natalie J. ALLEN. 1997. *Commitment in the workplace : Theory, research and application*. Thousand Oaks, Sage Publications. 150p.

- MEYER, John P. et Natalie J. ALLEN et Catherine SMITH. 1993. « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualisation ». *Journal of applied psychology*, volume 78, pp. 538-558.
- MEYER, John P. et Natalie J. ALLEN. 1991. « A three-component conceptualization of organizational commitment ». *Human resource management review*, volume 1, numéro 1, pp.61-89.
- MOORMAN, Robert H. 1991. « Relationship between organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? ». *Journal of applied psychology*, volume 76, numéro 6, pp. 845-855.
- MORAN, E. Thomas et J. Frederik VOLKWEIN. 1992. « The cultural approach to the formation of organizational climate ». *Human relations*, volume 45, pp. 19-47.
- NIEHOFF, Brian P. et Robert H. MOORMAN. 1993. « Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour ». *Academy of management journal*, volume 36, numéro 3, pp. 527-556.
- O'BRIEN-PALLAS, Linda, Donna THOMSON, Chris ALKSNIS et Shirliana BRUCE. 2001. « The economic impact of nurse staffing decisions: time to turn down another road ? ». *Hospital quarterly*, volume 4, numéro 3, pp. 42-50.
- PAILLE, Pascal. 2004. « Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail ». *Revue de gestion des ressources humaines*, volume 52, pp. 31-45.
- PARE, Guy et Michel TREMBLAY, 2007. « The influence of high involvement HR Practices, procedural justice, organizational commitment and OCB-helping behaviors on IT professionals' turnover intentions », *Group and organization management*, volume 32, numéro 3, pp. 326-357.
- PODSAKOFF, P. M., S. B. MACKENZIE., J.Y. LEE et N.P. PODSAKOFF. 2003. « Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies ». *Journal of applied psychology*, volume 88, pp. 879-903.
- PODSAKOFF, P. M., S. B. MACKENZIE, J.B. PAINE, et D.G. BACHRACH. 2000. « Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research ». *Journal of management*, volume 26, numéro 3 pp. 523-563.

- QUENNEVILLE, Nadine, Gilles SIMARD et Kathleen BENTEIN. 2008. « Quand mobiliser et proximité riment : Le rôle déterminant du supérieur immédiat ». *Relations Industrielles*, volume 63, numéro 2, pp. 189-222.
- QUENNEVILLE, Nadine. 2006. « La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés ». Thèse de doctorat en psychologie, Montréal : Université du Québec à Montréal.
- QUENNEVILLE, Nadine, Gilles SIMARD et Nadia RABOUIN. 2004. « L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation ». *Dans Actes du congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)*. Montréal, Canada. pp. 1111-1130.
- RIKETTA, Michael. 2002. « Attitudinal organizational commitment and job performance : a meta-analysis ». *Journal of organizational behavior*, volume 23, numéro 3, pp. 257-266.
- RIKETTA, Michael., et Rolf. VAN DICK. 2005. « Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment ». *Journal of vocational behavior*, volume 67, numéro 3, pp. 490-510.
- RHOADES, Linda, et Robert EISENBERGER. 2002. « Perceived organizational support : A review of the literature ». *Journal of applied psychology*, volume 87, numéro 4, pp. 698-714.
- RHOADES, Linda, Robert EISENBERGER et Stephen ARMELI. 2001. « Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support ». *Journal of applied psychology*, volume 86, numéro 5, pp. 825-836.
- RODWELL, John J., René KIENZLE et Mark A. SHADUR. 1998. « The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication ». *Human resource management*, volume 37, numéro 3, pp. 277-293.
- ROGER, Jean Pierre et Karim DOUMALI. 2009. « Sondages auprès du personnel cadres et non cadres sur la satisfaction au travail du personnel et son sentiment d'attachement envers le CSSS, principaux résultats. Présentations électroniques, Rapport interne non publié. 54p.

- RONDEAU, A, M. LEMELIN, et N. LAUZON. 1993. « Pouvoir et mobilisation : rôle stratégique du vice président aux ressources humaines ». *Revue européenne de psychologie appliquée*, volume 43, numéro 1, 1er trimestre, pp. 13-17.
- ROUSSEL, Patrice, François DURRIEU, Eric CAMPOY et Assaad EL AKREMI. 2002. « Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion ». Paris : Economica. 274 p.
- SCHMIDT, Klaus-Helmut. 2007. « Organizational commitment : a further moderator in the relationship between work stress and strain ? » *International Journal of Stress Management*, volume 14, numéro 1, pp. 26-40.
- SHAMIAN, Judith, Linda O'BRIEN-PALLAS, Donna THOMSON, Chris ALKSNIS, et Michael Steven KERR. 2003. « Nurse absenteeism, Stress and Workplace injury : What are the contributing factors and what can/should be done about it ? ». *The International journal of sociology and social policy*, volume 23, numéro 8-9, pp. 81-103.
- SHORE, Lynn McFarlane et Sandy J. WAYNE. 1993. « Commitment and employee behavior : comparison of affective, and continuance commitment with perceive organizational support ». *Journal of applied psychology*, volume 78, pp. 774-780.
- SHEPPECK, M. A. 1998. « SHRM configurations and perceived organizational performance ». *The Academy of management Best papers proceedings*. San Diego, California.
- SIMARD, Gilles, Olivier DOUCET et Sarah BERNARD 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice ». *Relations industrielles*, volume 60, numéro 2, pp. 296-319.
- SOLINGER, Omar. N, VAN OLFFEN, Woody. et Robert.A. ROE. 2008. « Beyond the three-component model of organizational commitment ». *Journal of applied psychology*, volume 93, numéro 1, pp. 70-83.
- SNELL, Scott A. 1992. « Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information ». *Academy of management journal*, volume 35, numéro 2, pp. 292-327.
- SPREITZER, Gretchen et Anil K. MISHRA. 2002. « To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing ». *Journal of organizational behavior*, volume 23, numéro 6, pp. 707-729.

- ST-ONGE, Sylvie, Victor HAINES, Isabelle AUBIN, Claudia ROUSSEAU et Geneviève LAGASSE. 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail ». *Gestion*, volume 30, numéro 2 pp. 89-101.
- STAJKOVIC, Alexander D. et Fred LUTHANS. 1997. « A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95 ». *Academy of management journal*, volume 40, pp. 1122-1149.
- STINGLHAMBER, Florence, David DE CREMER et Liesbeth MERCKEN. 2006. « Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust : A multiple foci approach ». *Group and organization management*, volume 31, pp. 442-468.
- STINGLHAMBER, Florence et Christian VANDENBERGHE. 2003. « Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment : a Longitudinal Study ». *Journal of organizational behavior*, volume 24, numéro 3, pp. 251-270.
- STINGLHAMBER, Florence et Christian VANDENBERGHE. 2002. « L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents ». *Psychologie du travail et des organisations*, volume 8, numéro 3, pp.137-165.
- STINGLHAMBER, Florence, Kathleen BENTEIN et Christian VANDENBERGHE. 2002. « Extension of the three-component model of commitment to five foci : Development of measures and substantive test ». *European journal of psychological assessment*, volume 18, numéro 2, pp. 123-138.
- THIBAUT, J. et Laurens WALKER. 1975. *Procedural justice : A psychological perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- TREMBLAY, Michel et Pascale-Édith LANDREVILLE. 2008. « L'influence du partage de l'information sur l'engagement organisationnel : le rôle médiateur de l'empowerment, de la justice, du soutien et de la confiance ». Dans *19^e Congrès de l'Association de Gestion des Ressources humaines*, Dakar. Cederom.
- TREMBLAY, Michel, Julie CLOUTIER, Gilles SIMARD et Denis CHENEVERT. 2005. « Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel ». Dans *Actes du 16^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*. Paris : Université Paris-Dauphine.

- TREMBLAY, Michel et Gilles SIMARD. 2005. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp. 60-69.
- TREMBLAY, Michel, Denis CHÊNEVERT, Gilles SIMARD, Marie-Ève LAPALME et Olivier DOUCET. 2005. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail ». *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp. 69-78.
- TREMBLAY, Michel, Philippe GUAY, Gilles SIMARD, & Denis CHÊNEVERT. 2000. « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines ». Cahier de recherche du CIRANO, volume 24, pp. 1-24.
- TSUI, Anne S., Jone L. PEARCE, Lyman W. PORTER et Angela M. TRIPOLI. 1997. « Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? ». *Management journal*, volume 40, numéro 5, pp. 1089-1121.
- VANDENBERGHE, Christian, Guylaine LANDRY et Alexandra-Joëlle PANACCIO. 2009. « L'engagement organisationnel ». Dans *Comportement organisationnel*, volume 3, *Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, pp. 275-306, sous la direction de Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe. Bruxelles : Éditions De Boeck.
- VANDENBERGHE, Christian, Kathleen BENTEIN et Florence STINGLHAMBER. 2004. « Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes ». *Journal of Vocational behavior*, volume 64, numéro 1, pp. 47-71.
- VANDENBERGHE, Christian. 2003. « Concilier le rendement et le bien-être au travail : le rôle de l'engagement organisationnel ». Dans *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, sous la direction de Roland Foucher, André Savoie et Luc Brunet. Montréal : Éditions Nouvelles, pp. 135-150.
- VINET, Alain. 2004. *Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Saint-Nicolas, Québec. Presses de l'Université Laval, 384 p.
- WAY, Sean et Diane JOHNSON. 2005. « Theorizing about the impact of strategic human resource management ». *Human Resource Review*, volume 15, pp.1-19.

- WAY, Sean. 2002. « High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector ». *Journal of Management*, volume 28, numéro 6, pp. 765-785.
- WAYNE, Sandy J., Lynn M. SHORE, William H. BOMMER et Lois E. TETRICK. 2002. « The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange ». *Journal of applied psychology*, volume 87, numéro 3, pp. 590-598.
- WAYNE, Sandy J., Lynn M. SHORE, et Robert C. LIDEN. 1997. « Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective ». *Academy of management journal*, volume 40, numéro 1, pp.82-111.
- WHITENER, Ellen. 2001. « Do high commitment human resource practices affect employee commitment : A cross- level analysis using hierarchical linear modelling ». *Journal of management*, volume 27.

