

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'EFFET DIRECT ET INTERACTIF  
D'UNE OFFRE ORGANISATIONNELLE DE FORMATION/DÉVELOPPEMENT  
ET D'UNE OFFRE DE RÉMUNÉRATION EXTRINSÈQUE INDIRECTE  
SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF ANTICIPÉ:  
UNE ÉTUDE EMPIRIQUE QUASI-EXPÉRIMENTALE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
JULIE MARTIN BIGRAS

DÉCEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal 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 Montréal 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.»

## REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire, je tiens à adresser des remerciements et souligner la contribution de quelques personnes.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à ma directrice, Mme Lucie Morin, pour ses nombreux conseils et sa rigueur. Non seulement elle a concrétisé ce projet, mais elle a également contribué grandement à sa réalisation.

Je tiens également à remercier tous ceux qui par leur collaboration, ont rendu ce travail possible. Mes sincères remerciements à M. Denis Morin, M. Michel Séguin et Mme Kathleen Bentein.

Je voudrais aussi remercier toutes les personnes qui m'ont aidée par leurs encouragements, leur disponibilité et leur soutien, et tout particulièrement mes collègues :

- Jean-Luc Plante pour tes précieux conseils et ta curiosité intellectuelle,
- Julien Dainotto pour ton dévouement et ta rigueur patronale,
- et Marylou Tessier pour tous ces moments d'écoute et de partage.

Sans vous, la réalisation de cet ouvrage n'aurait pas été possible. Merci.

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
CHAPITRE I	
INTRODUCTION.....	1
PROBLÉMATIQUE.....	1
CHAPITRE II	
RECENSION DES ÉCRITS.....	5
2.1 L'engagement organisationnel.....	5
2.1.1 Les théories sous-jacentes.....	8
2.2 L'engagement affectif anticipé.....	10
2.2.1 La période d'anticipation.....	12
2.2.2 La période d'initiation.....	14
2.2.3 La période de continuation.....	16
2.2.4 Les déterminants de l'engagement affectif anticipé.....	19
2.3 L'offre de formation/développement.....	25
2.3.1 La littérature sur la formation.....	26
2.3.2 La littérature sur le développement.....	27
2.3.3 La formation/développement et l'engagement.....	28
2.4 L'offre de rémunération extrinsèque indirecte.....	33
2.4.1 La rémunération extrinsèque indirecte et l'engagement.....	36
CHAPITRE III	
MODÈLE D'ANALYSE.....	41
3.1 Le modèle d'analyse.....	41
3.1.1 Les variables indépendantes.....	42
3.1.2 La variable dépendante.....	43
3.2 Les propositions.....	44
CHAPITRE IV	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	45
4.1 Le type de recherche.....	45

4.2 Le terrain et les participants .....	46
4.3 Le design de recherche .....	48
4.3.1 Les scénarios utilisés.....	49
4.3.2 Les données utilisées .....	50
4.4 L'instrument de mesure.....	51
CHAPITRE V	
RÉSULTATS .....	54
5.1 La vérification de la manipulation.....	54
5.1.1 La perception pour la formation/développement .....	55
5.1.2 La perception pour la rémunération .....	56
5.2 L'analyse descriptive.....	57
5.3 L'analyse de variance.....	60
5.3.1 Les prémisses à l'analyse de variance.....	61
5.3.2 Le test des propositions .....	69
CHAPITRE VI	
DISCUSSION .....	75
6.1 La discussion des résultats .....	75
6.1.1 L'offre de formation/développement .....	76
6.1.2 L'offre de rémunération extrinsèque indirecte.....	77
6.2 Les apports théoriques et pratiques .....	78
6.3 Les principales limites.....	81
6.4 Les pistes de recherche future .....	83
Conclusion.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	85
Le questionnaire .....	92

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Les trois périodes de développement de l'engagement organisationnel.....	12
2.2	Les déterminants de l'engagement initial .....	13
2.3	Les déterminants de l'engagement lors de la période d'initiation .....	15
2.4	Les déterminants de l'engagement lors de la période de continuation .....	16
2.5	La ligne du temps synthèse des périodes de développement de l'engagement.....	18
2.6	La conceptualisation du système de rémunération selon Sullivan (1972).....	34
2.7	Le modèle d'analyse et des résultats de l'étude de Miceli et Mulvey (2000).....	37
3.1	Le modèle d'analyse utilisé dans le cadre de ce mémoire .....	42
4.1	Le contenu d'un scénario .....	49
5.1	La distribution des réponses des participants.....	60
5.2	L'analyse de variance .....	69

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1	La distribution des répondants..... 47
4.2	Les conditions expérimentales de notre étude ..... 48
4.3	La mesure de l'engagement affectif anticipé..... 52
5.1	La moyenne des réponses pour l'énoncé ..... 55
5.2	Le test-t avec échantillon indépendant pour l'énoncé..... 56
5.3	La moyenne des réponses pour l'énoncé ..... 57
5.4	Le test-t avec échantillon indépendant pour l'énoncé..... 57
5.5	Les définitions des statistiques descriptives ..... 58
5.6	Les statistiques descriptives pour l'engagement affectif anticipé..... 59
5.7	La moyenne de l'âge des répondants dans chacune des conditions..... 62
5.8	L'ANOVA pour l'âge dans les quatre conditions..... 63
5.9	Le <i>Test post hoc</i> (Hochberg's GT2) pour l'âge dans les quatre conditions..... 64
5.10	La proportion d'hommes et de femmes selon chaque condition ..... 65
5.11	Les tests du khi-2 pour le genre des répondants ..... 66
5.12	La proportion des répondants selon chaque institution..... 67
5.13	Les tests du khi-2 pour la provenance des répondants..... 67
5.14	Le test d'homogénéité des variances ..... 68
5.15	Le lexique propre à l'analyse de variance..... 70
5.16	Les moyennes des résultats dans chaque condition ..... 71
5.17	Les résultats d'ANCOVA ..... 72

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette étude empirique est d'explorer l'effet de différentes pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel de type affectif d'une personne avant même que cette personne n'ait joint une organisation. Plus spécifiquement, cette recherche vise à répondre à la question suivante : est-ce que l'offre organisationnelle de formation/développement et l'offre organisationnelle de rémunération extrinsèque indirecte ont un effet direct et interactif sur l'engagement organisationnel affectif anticipé ? De très nombreuses études empiriques ont étudié l'engagement organisationnel affectif vécu par des personnes à l'emploi d'une organisation. Toutefois, à notre connaissance, aucune étude n'a investigué ce sentiment de façon anticipée, c'est-à-dire alors que les personnes ne sont pas encore liées à une organisation.

Cette étude repose sur un design quasi-expérimental 2 X 2 et un échantillon composé de 337 étudiants finissants en gestion dans deux grandes universités québécoises. Spécifiquement, trois propositions sont mises à l'épreuve : 1) l'effet direct de l'offre de formation/développement sur l'engagement organisationnel affectif; 2) l'effet direct de l'offre de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement organisationnel affectif; et 3) l'effet interactif. Les résultats de nos analyses de covariance (ANCOVA) indiquent, qu'après avoir contrôlé pour l'âge, il existe un effet direct et significatif de l'offre de formation/développement sur l'engagement affectif anticipé. En bref, les participants exposés à une offre élevée de formation/développement ont rapporté un engagement affectif significativement plus élevé que les participants exposés à une offre faible de formation/développement. Aucun résultat significatif n'a été trouvé pour l'effet direct de l'offre de rémunération extrinsèque indirecte ainsi que pour l'effet interactif. Cette étude constitue une première exploration empirique de l'engagement affectif anticipé et de ses déterminants. De plus amples recherches sont néanmoins nécessaires afin de corroborer nos résultats.

**Mots clés :** Engagement organisationnel affectif, formation, développement, rémunération indirecte.

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

Qui aurait soupçonné, il y a 20 ans, que certaines organisations mettraient à la disposition de leurs employés des bars à vin ou qu'il serait possible de faire sa lessive sur les lieux de son travail ? Depuis plusieurs années, on observe une multiplication de ces types d'avantages lesquels sont cités dans plusieurs études faisant état des tendances majeures du marché de l'emploi. Aux États-Unis, la revue *Fortune* publie annuellement la liste des 100 *best places to work* basée sur un sondage auprès de plus de 100 000 employés effectué par *Great place to work Institute*. Parmi les pratiques les plus populaires, on retrouve les opportunités de formation et de développement qui ont depuis plusieurs années la cote et on constate la popularité grandissante des bénéfices non monétaire offerts par les organisations. Notons que les résultats de ces études sont ardemment suivis tant par les employeurs, désireux d'attirer de bons candidats que par les chercheurs d'emploi qui les utilisent afin de guider leur choix. Or, est-ce que ces pratiques génèrent les effets attendus par les organisations? Certaines sont-elles plus avantageuses que d'autres?

Parmi les nombreux défis que doivent surmonter les organisations, la gestion stratégique du capital humain est un enjeu majeur. Soumises à un marché de l'emploi qui connaît actuellement plusieurs bouleversements, les organisations n'ont d'autres choix, si elles désirent rivaliser avec leurs adversaires, que de se doter de pratiques efficaces de gestion des ressources humaines. Ces pratiques à leur tour contribuent à augmenter diverses variables clé telle que l'engagement organisationnel. La littérature scientifique identifie clairement l'engagement comme un facteur susceptible de contribuer au succès des organisations. Entre autres, l'engagement organisationnel constitue un important précurseur de l'intégration et de la rétention des employés (Price, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009).

Afin de susciter l'engagement des employés, les organisations misent sur différentes pratiques organisationnelles. Plusieurs études témoignent de ses nombreuses retombées positives sur l'absentéisme, le roulement et la satisfaction des employés (Blau, 1994; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Hom et Griffeth, 2001). De par ces conséquences, il semble être dans l'intérêt des organisations de mettre en place des pratiques qui favorisent l'engagement des employés. Qui plus est, il est logique de prétendre que plus rapidement cet engagement se développe, plus rapidement l'organisation jouit de ses effets positifs. Or, serait-il possible pour une organisation d'influencer le développement de l'engagement avant même qu'un employé ne soit formellement lié à cette organisation ? La littérature scientifique publiée à ce jour, a étudié l'engagement alors que les individus sont à l'emploi d'une entreprise. Bien que certains auteurs aient suggéré que l'engagement organisationnel puisse débiter avant la liaison formelle d'un individu à une organisation (Mowday, Porter et Steers, 1982), il demeure que la période précédant l'embauche est principalement étudiée, au niveau individuel, sous l'angle de l'attraction organisationnelle (Turban, 2001; Chapman, Uggerslev, Caroll, Piasentin et Jones, 2005; Morin, 2011). À notre connaissance, aucun auteur n'a investigué empiriquement l'engagement affectif sous une forme anticipée. Or, imaginez qu'une organisation possède des informations relativement à ce qui est le plus susceptible de générer l'engagement de futurs employés au moment de les recruter. Il est possible qu'une forme d'engagement affectif anticipé joue un rôle dans le développement de l'engagement affectif des individus une fois en emploi.

À ce stade-ci, il importe de bien cerner le concept qui suscite notre intérêt. L'engagement affectif auquel nous référons dans ce mémoire se base sur la définition de Meyer et Allen (1991) et « *refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization* » (p. 67). Cependant, nous l'étudions sous une forme anticipée donc lorsqu'un individu n'a pas encore intégré une organisation et plus encore alors qu'il n'a pas encore pris de décision en regard d'un éventuel emploi. Cette forme d'engagement est alors basée sur les perceptions, les informations que possède un individu sur une organisation. Contrairement au phénomène d'attraction, ou d'engagement des nouveaux ou futurs employés, notre conceptualisation du phénomène n'est pas vécue par

l'individu. Au contraire, elle requière que ce dernier se projette dans le futur, dans un scénario fictif où il serait au sein d'une organisation.

À la lumière de ces observations et de ces réflexions, l'objectif de cette recherche est d'étudier la contribution de différentes pratiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel de type affectif anticipé. Plus spécifiquement, cette recherche vise à répondre à la question suivante :

*Est-ce qu'une offre de formation/développement et une offre de rémunération extrinsèque indirecte ont un effet direct et interactif sur l'engagement organisationnel affectif anticipé ?*

Sur le plan théorique, cette recherche offre une première exploration empirique de l'engagement affectif anticipé et de certains déterminants de cet engagement. Elle jette ainsi les bases à la conceptualisation d'un tel phénomène et à sa compréhension. De plus, de par son design quasi-expérimental, cette étude permet de tester une relation causale à savoir l'effet de deux offres reliées à des pratiques organisationnelles (la formation/développement et la rémunération extrinsèque indirecte) sur l'engagement affectif anticipé. Par ailleurs, plusieurs auteurs ont soulevé le besoin de recherches futures s'attardant spécifiquement aux *fringe benefits* ou aux *services and perquisites* (Griffeth *et al.*, 2000 ; Price, 2001). Notre étude comble en partie ce besoin en investiguant spécifiquement la rémunération extrinsèque indirecte. Enfin, soulignons que du point de vue de l'attraction et de la rétention, en investiguant deux pratiques spécifiques, reconnues pour leurs impacts sur ces deux phénomènes, cette recherche contribue à la littérature existante dans ces domaines.

Sur le plan pratique, cette recherche apporte d'importantes contributions aux gestionnaires, consultants et gens d'affaires. L'engagement des employés étant souhaité dans les milieux organisationnels de par ses effets positifs connus, ce mémoire offre des informations relatives aux offres qui sont susceptibles de générer un engagement affectif anticipée. En suggérant que l'engagement affectif organisationnel puisse se développer via les efforts de recrutement sur la base d'offres de pratiques organisationnelles, nous offrons aux organisations et aux

gestionnaires de précieux indices sur ce qui peut éventuellement contribuer à l'engagement des employés et par conséquent agir sur leurs comportements. Nous suggérons un tel lien bien que des recherches futures sont nécessaires. Sur la base des résultats de cette recherche, nous proposons plusieurs pistes de réflexion aux gestionnaires qui misent sur l'effet de certaines pratiques organisationnelles. Compte tenu des investissements requis afin de mettre en œuvre de telles pratiques, pareilles informations peuvent s'avérer cruciales.

Dans le chapitre suivant, nous présentons une recension des écrits en lien avec notre question de recherche qui nous permet de définir et d'appuyer théoriquement les concepts auxquels nous référons afin d'atteindre notre objectif de recherche. Par la suite, le Chapitre III présente le modèle d'analyse utilisé et les différentes propositions que nous énonçons. Suit ensuite, le Chapitre IV qui se consacre à la méthodologie en exposant les détails de cette recherche dont la population, l'échantillon et les instruments de mesure que nous avons retenus. Les résultats statistiques des propositions sont présentés dans le Chapitre V avant de faire l'objet d'une discussion au Chapitre VI. Ce dernier chapitre présente également les limites de cette étude avant de conclure par la recommandation de pistes de recherches futures.

## CHAPITRE II

### RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre, nous présentons les différents écrits que nous avons recensés relativement à notre question de recherche présentée dans le chapitre précédent : *est-ce qu'une offre de formation/développement et une offre de rémunération extrinsèque indirecte ont un effet direct et interactif sur l'engagement organisationnel affectif anticipé ?* Pour commencer, nous abordons le concept de l'engagement affectif organisationnel d'un point de vue plus général pour ensuite nous concentrer sur la conceptualisation de la forme d'engagement qui suscite notre intérêt dans le cadre de cette étude à savoir l'engagement affectif anticipé. Par la suite, nous définissons et justifions la pertinence des deux pratiques de gestion en ressources humaines que nous avons choisies dans notre quasi-expérimentation soit la formation/développement ainsi que la rémunération extrinsèque indirecte.

#### 2.1 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Les écrits scientifiques abordant le concept de l'engagement organisationnel sont nombreux et un large éventail d'expressions et de termes sont employés. Néanmoins, il nous a été possible de dégager les tendances dominantes. Le texte qui suit les présente.

Dans la littérature sur l'engagement, nous retrouvons, entre autres, les travaux de Mowday, *et al.*, (1982). Ceux-ci ont défini l'engagement comme étant « *the relative strength of an individual's identification with, and involvement in a particular organization* » (p. 27). Nous remarquons que l'emphase ici est mise sur l'identification et l'implication de l'individu envers l'organisation lorsque ce dernier est engagé. Cette façon de conceptualiser

l'engagement fut influencée, en partie, par la définition élaborée par Sheldon (1971). Celui-ci a défini l'engagement comme une « *attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization* » (p. 143). Bien que ces écrits remontent à des dizaines d'années, ils figurent comme référence dans la majorité des travaux les plus récents.

D'autres auteurs ont défini l'engagement en misant davantage sur l'aspect psychologique de ce concept. Ainsi, O'Reilly et Chatman (1986) ont défini l'engagement comme « *the psychological attachment felt by the person for the organization; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization* » (p. 493). Ces auteurs proposent donc une définition selon laquelle un individu peut ressentir un attachement psychologique envers l'organisation. Mowday, Steers et Porter (1979) quant à eux, définissaient l'engagement comme une force de l'identification de l'individu. Bien que l'identification soit un processus distinct de l'attachement, tous deux découlent de la psychologie. Dans un même ordre d'idées, Salancik (1977) lui, définit le concept comme un « *state of being in which an individual becomes bound by his actions and though these actions to beliefs that sustain the activities and his own involvement* » (p. 62). Référant ainsi à un état, cette dernière définition semble davantage se rapprocher de celle d'O'Reilly et Chatman (1986).

Toujours en lien avec la définition du concept, plusieurs auteurs se sont attardés aux dimensions possibles de l'engagement organisationnel (e.g., Angle et Perry, 1981; Meyer et Allen, 1991; O'Reilly et Chatman, 1986). Bien que nous abordions les travaux de ces auteurs dans la section suivante qui traite des théories sous-jacentes, nous tenons à aborder plus en profondeur les travaux de Meyer et Allen (1991) qui ont développé une conception plus moderne de l'engagement organisationnel, fondé sur une tridimensionnalité. Ces derniers ont défini l'engagement organisationnel selon les trois dimensions suivantes : affective, normative et de continuité. Dans un premier temps, l'engagement affectif « *refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so* » (Meyer et Allen, 1991, p. 67). Récemment, Weng, McElroy,

Morrow et Liu (2010) se sont attardés à cette dimension de l'engagement en s'attardant plus particulièrement à la notion d'attachement. Ainsi, pour Weng *et al.*, (2010), l'engagement affectif « *refers to employees' psychological attachment to their organizations caused by their identification with the objectives and values of their organization* » (p. 392). La deuxième dimension est dite d'engagement normatif selon Meyer et Allen (1991) qui l'ont qualifié de « *feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain in the organization* » (p. 67). Finalement, Meyer et Allen (1991) présentent l'engagement de continuité comme étant « *an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so* » (p. 67). Cette dernière dimension rejoint celle développée par Angle et Perry (1981) qu'ils avaient alors qualifiée « d'engagement de rester ».

Nous constatons que, tant Meyer et Allen (1991) que O'Reilly et Chatman (1986) traitent de l'engagement en tant qu'attitude par opposition au courant qui le positionne en tant que comportement. Or, ces deux approches furent auparavant étudiées par Mowday *et al.*, (1982). Dans leurs travaux, ceux-ci ont retenu l'approche de Staw (1977) qui décrit le processus par lequel un employé s'identifie avec les valeurs, les buts de l'organisation ce qui repose sur une conceptualisation de l'engagement en tant qu'attitude. Ce processus rejoint l'« *attitudinal commitment* » tel que présenté par Sheldon (1971) comme suit: « *The position taken here is that commitment is an attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization* » (p. 143). Cette définition va au-delà du concept de loyauté ou d'allégeance qu'un individu peut développer envers une organisation puisqu'elle suggère une volonté, une démarche active de la part de l'individu. Mowday *et al.*, (1979) relèvent ce caractère actif de la relation qui se crée « *It involves an active relationship with the organization such that individuals are willing to give something of themselves in order to contribute to the organization's well being* » (p. 226). Mentionnons cependant que bien que ces auteurs abordent l'engagement en tant que construit, ils ne traitent pas de son caractère multi dimensionnel comme l'ont fait Meyer et Allen (1991) ainsi que O'Reilly et Chatman (1986).

Nous observons un intérêt notoire des chercheurs pour la dimension affective de l'engagement telle que décrite par Meyer et Allen (1991). Selon Meyer et Allen (1997), ce phénomène s'explique par le fait que plusieurs modèles et mesures furent développées relativement à cette dimension. Ils ajoutent à cette justification le constat que l'engagement affectif est la forme la plus souhaitée d'engagement dans les organisations en raison de ses nombreux impacts positifs. À ce propos, Meyer *et al.*, (2002) ont testé le modèle tri dimensionnel de l'engagement organisationnel développé par Meyer et Allen (1991). Au niveau de l'engagement affectif organisationnel, ils ont constaté ses nombreuses retombées positives entre autres sur le roulement des employés, la performance organisationnelle et les comportements des employés. De par les résultats de leur méta-analyse, cette dimension leur ait apparue davantage significative aux vues des autres dimensions à savoir l'engagement normative et de continuité. Somers (1995), a pareillement recouru au modèle tri dimensionnel afin d'étudier le roulement et l'absentéisme. À la lumière de ses résultats, il constate que l'engagement affectif est un prédicateur plus significatif que les deux autres formes d'engagement. Compte tenu de ces informations, dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrons uniquement sur la dimension affective de l'engagement telle que conceptualisée par Meyer et Allen (1991).

### 2.1.1 LES THÉORIES SOUS-JACENTES

Dans le cadre de leurs travaux, Meyer et Allen (1991) ont conceptualisé l'engagement affectif organisationnel sur la base des processus d'identification et d'internalisation auparavant étudiés par O'Reilly et Chatman (1986). Ces auteurs suggèrent que le lien psychologique entre un individu et une organisation puisse varier d'une personne à l'autre et qu'il peut revêtir trois formes soit la complaisance, l'identification et l'internalisation. Ces dimensions furent à l'origine définies par Kelman (1958) bien qu'O'Reilly et Chatman (1986) aient démontré que l'attachement psychologique peut être prédit par celles-ci. Cependant, dans le cadre de leur étude, une limite s'impose au niveau de la distinction entre l'identification et l'internalisation. Alors que l'identification a lieu lorsque « *an individual accepts influence to establish or maintain a satisfying relationship; that is, an individual may feel proud to be a part of a group, respecting its values and accomplishments without adopting them as his or*

*her own* » (Kelman, 1958, dans O'Reilly et Chatman, 1986, p. 493), l'internalisation, elle, se produit « *when influence is accepted because the induced attitudes and behavior are congruent with one's own values; that is, the values of the individual and the group or organization are the same* » (Kelman, 1958, dans O'Reilly et Chatman, 1986, p. 493). Cette définition rejoint celle proposée par Angle et Perry (1981) alors qu'ils abordent l'engagement de valeurs, une dimension de l'engagement qu'ils identifient dans le cadre de leurs travaux. Bien que ces concepts aient fait l'objet de plusieurs études dans la littérature, il demeure que la distinction peut être difficile à faire entre ceux-ci surtout entre l'identification et l'internalisation. Afin d'y remédier, O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) proposent de combiner ces deux variables ce qui correspond à l'engagement affectif tel que conceptualisé par Meyer et Allen (1991).

En amont, plusieurs auteurs basent leurs études, en lien avec une forme d'engagement affectif, sur un sentiment d'obligation réciproque (Bartlett, 2001 : Meyer *et al.*, 2002). Dans de tels cas, la majorité des auteurs réfèrent à la théorie de la norme de réciprocité telle que développée par Gouldner (1960). Cette théorie suggère que lorsqu'une personne en traite une autre de bonne façon, cette dernière se sent dans l'obligation de lui retourner un traitement favorable. Plus spécifiquement, l'auteur propose que: « *(1) people should help those who have helped them, and (2) people should not injure those who have helped them* » (Gouldner, 1960, p. 171). L'intensité de l'obligation sera en majeure partie garante de la valeur de l'avantage reçu. Selon Gouldner (1960), la valeur accordée aux bénéfiques reçus est proportionnelle à l'intensité du besoin de l'individu qui les reçoit, à la quantité des ressources du donneur, aux motivations imputées au donneur et à la nature des contraintes perçus. Ainsi, dépendamment de la valeur qu'accorde un individu aux bénéfiques, la pression relative à l'obligation de faire preuve de réciprocité serait plus ou moins forte. Cette notion de dette envers celui qui nous a aidés, qui nous a octroyé des avantages, alimente la relation d'échange sociale, seconde théorie sous-jacente à l'engagement affectif organisationnel.

La théorie de l'échange social telle qu'étudiée par Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986) est intimement liée à celle de la norme de réciprocité de Gouldner (1960) en ce qui a trait au développement des relations et par conséquent au sentiment de réciprocité.

Eisenberger *et al.*, (1986) se sont en majeure partie basés sur la théorie de la norme de réciprocité de Gouldner (1960) et de la théorie de l'échange social de Blau (1964) pour suggérer que lorsqu'un employé perçoit qu'une organisation est engagée envers lui, il développe un sentiment d'obligation de s'engager envers l'organisation et adopte ainsi des comportements qui aident aux objectifs organisationnels. En adoptant diverses pratiques, une organisation alimente les perceptions des employés à son égard et par conséquent influence leur niveau d'engagement. Au niveau des bénéfices non monétaires par exemple, Lambert (2000) suggère que de tels avantages encouragent probablement la participation, l'initiative et l'effort chez certains employés étant donné que ceux-ci se sentent redevables. Son raisonnement va jusqu'à supposer que des « *extra benefits* » obligent les employés à faire des « *extra efforts* ». Selon Eisenberger *et al.*, (1986), la norme de réciprocité se traduit ainsi en obligation morale de bénéfices mutuels dans une relation entre deux parties. Mentionnons également à cet effet que selon Rhoades, Eisenberger et Armeli (2002), les ressources reçues par les individus sont plus hautement valorisées si elles sont offertes sur une base de choix discrétionnaire plutôt que sous des circonstances hors du contrôle du donneur.

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu ces théories afin de positionner notre conceptualisation de l'engagement affectif organisationnel. Les fondements théoriques ayant été exposés, nous pouvons à présent nous consacrer à la forme d'engagement qui retient notre attention.

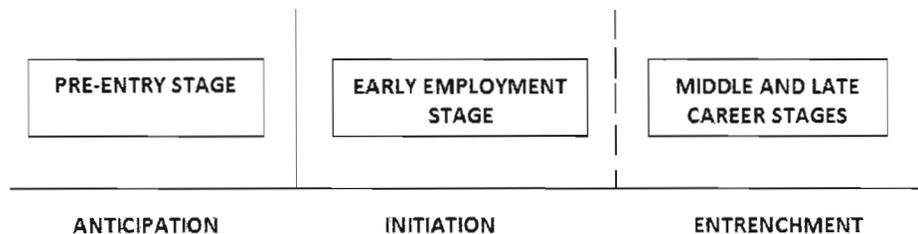
## 2.2 L'ENGAGEMENT AFFECTIF ANTICIPÉ

Le concept d'engagement affectif organisationnel tel qu'abordé dans les sections précédentes, repose sur la prémisse que les employés évoluent au sein d'une organisation. Par conséquent, il existe un lien formel entre l'organisation et les employés. En soutien, la majorité des études empiriques portant sur l'engagement affectif procèdent à son évaluation auprès d'employés récemment intégrés dans une organisation ou tout au long de leur cheminement chez un employeur. Par ailleurs, plusieurs auteurs considèrent que le développement de l'engagement débute lors de l'entrée en organisation et que cette période exerce une forte influence sur le développement futur de l'engagement d'un employé tel que le soulignent Mowday *et al.*,

(1982) en référant à Bray, Campbell et Grant (1974) et Buchanan (1974) « *Most writers have chosen to view the early employment period (first several months to 1 year on the job) as the career stage during which the commitment process begins. The early employment period has a major influence on the development of employee commitment* » (p. 47). Cependant, Mowday *et al.*, (1982) soulèvent un doute en proposant « *it is likely that the commitment process begins before employees formally start work in the organization* » (P. 47).

Dans ce mémoire, nous explorons la possibilité qu'une forme d'engagement affectif organisationnel puisse commencer à se développer avant même qu'une personne intègre ou soit liée formellement avec une organisation. En d'autres termes, en plus de l'engagement affectif réellement vécu par un employé au sein d'une organisation, il pourrait aussi y avoir un engagement affectif qui se développe durant la période pré-emploi. Dans ce cas, l'engagement ne serait pas encore vécu puisque l'employé n'aurait pas encore adhéré à une organisation. En conséquence, il serait anticipé. En soutien, Mowday *et al.*, (1982, p. 45) ont proposé que le développement de l'engagement « *may begin before the employee enters the organization and may extend over successive years of employment* » Dans ce mémoire, nous avons décidé d'aborder ce concept selon l'expression « engagement affectif anticipé ». Dans le cas de l'engagement vécu par l'employé, nous référons à l'expression majoritairement utilisée à savoir l'engagement affectif organisationnel.

Notre exploration de l'engagement affectif anticipé repose principalement sur les travaux de Mowday *et al.*, (1982). Ces auteurs ont publié plusieurs ouvrages abordant l'engagement organisationnel et ont contribué à la définition de ce concept comme nous avons pu le constater dans la première section de ce chapitre. Dans leur ouvrage marquant de 1982, les auteurs s'intéressent plus en profondeur au développement de l'engagement organisationnel. Spécifiquement, ils abordent le processus évolutif de l'engagement à travers trois périodes précises tel que l'illustre la Figure 2.1., soit la période d'anticipation (la personne n'est pas encore à l'emploi de l'organisation), la période d'initiation (la personne vient de faire son entrée en organisation) et enfin la période de continuation (la personne chemine au sein de l'organisation). Le texte qui suit décrit ces trois périodes.



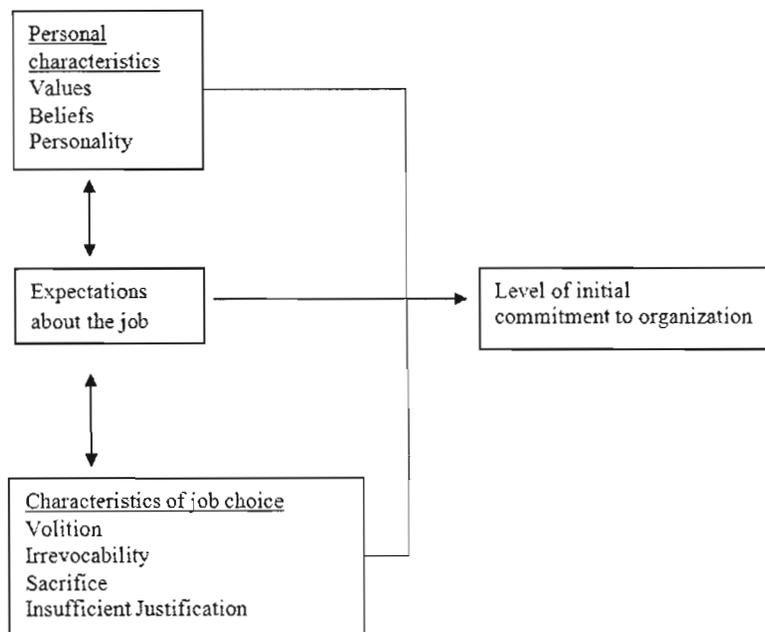
**Figure 2.1:** Les trois périodes de développement de l'engagement organisationnel

Note: Tiré de « Employee-organization linkages » par Mowday, R., Porter, L. et Steers, R. (1982) *Academic Press in, New York*, p. 46.

### 2.2.1 LA PÉRIODE D'ANTICIPATION

Bien que la majorité de la discussion de Mowday *et al.*, (1982) porte sur les deux dernières périodes de développement de l'engagement organisationnel, ces auteurs discutent tout de même abondamment de la possibilité que l'engagement puisse débuter avant qu'un employé soit embauché par une organisation. Cette phase d'anticipation à laquelle réfèrent les auteurs prend fin lorsqu'intervient la décision de l'employé de se lier avec une organisation. Mowday *et al.*, (1982) arrivent à la conclusion que l'engagement peut commencer à se développer avant un lien formel en s'appuyant sur le fait que les résultats de plusieurs études empiriques ont indiqué que les nouveaux employés n'arrivaient pas tous avec le même niveau d'engagement. Ainsi, avant même leur premier jour de travail au sein d'une nouvelle organisation, certains employés peuvent avoir un niveau d'engagement plus ou moins élevé envers cette dernière. Les auteurs qualifient cet engagement que les nouveaux employés possèdent lors de leur premier jour de niveau d'engagement initial envers l'organisation. Au niveau des déterminants, les auteurs en proposent plusieurs tel que l'illustre la Figure 2.2. En bref, outre les caractéristiques individuelles telles les valeurs, les croyances et la personnalité, Mowday et ses collègues proposent aussi que le niveau d'engagement qu'un employé possède lors de son entrée au sein d'une organisation soit influencé par ses expériences professionnelles précédentes, ses attentes vis-à-vis le nouvel emploi, sa perception de l'organisation et les circonstances entourant son choix. En ce qui a trait aux attentes vis-à-vis le nouvel emploi, celles-ci sont en partie liées aux attributs de l'emploi tels

que les activités de formation et de développement ainsi que les bénéfices extrinsèques offerts. L'engagement affectif initial d'une personne peut donc être influencé par son anticipation de recevoir de la formation ou des bénéfices précis. Ces déterminants sont étudiés plus en profondeur dans la section 2.2.4.



**Figure 2.2:** Les déterminants de l'engagement initial

Note: Tiré de « Employee-organization linkages » par Mowday, R., Porter, L. et Steers, R. (1982) *Academic Press in, New York*, p. 49.

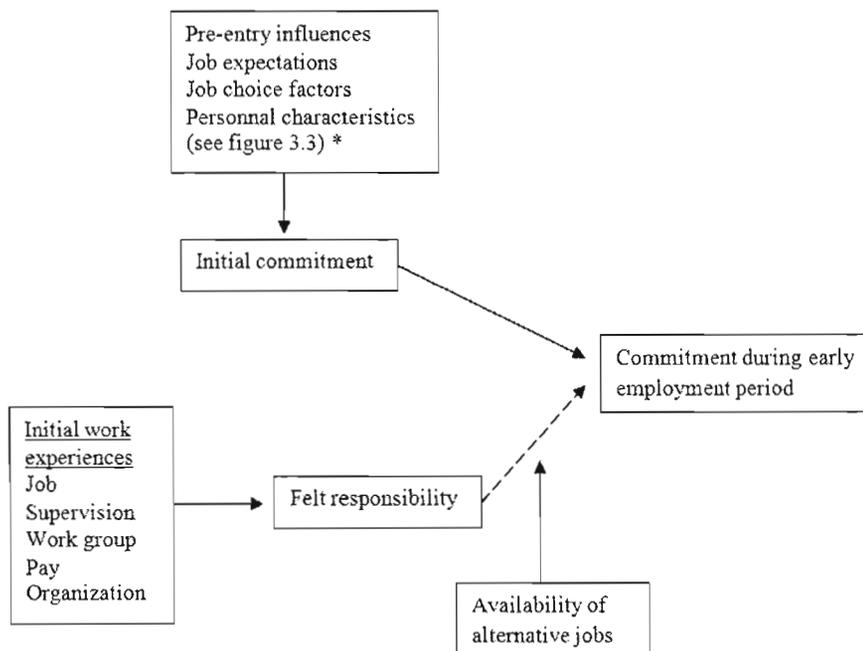
Par ailleurs, plusieurs de ces déterminants reposent sur des attentes et donc des perceptions non fondées sur la réalité tel que le note Price (2001) en abordant les travaux de Mowday et al., (1982) : « *expectations are cognitions about what the workplace will be like* » (p. 609). En conséquence, la quantité et la qualité des informations dont dispose un individu sont cruciales durant cette période.

Enfin, bien que l'on puisse présumer que le processus de développement de l'engagement débute avant qu'un employé entre dans une organisation, Mowday et al., (1982) imposent

une limite à cette proposition en précisant que « *it should be recognized that commitment at this stage probably does not represent a very stable attachment to the organization* » (p. 55). En fait, ils avancent que l'engagement organisationnel se stabilise lorsque l'individu intègre l'organisation puisque ses attentes sont alors confrontées à la réalité. En d'autres termes, l'engagement n'est plus anticipé mais plutôt vécu ce qui nous amène à la deuxième période proposée par les auteurs à savoir la période d'initiation.

### 2.2.2 LA PÉRIODE D'INITIATION

Lorsqu'un employé décide de poser son choix relativement à un emploi, à ce moment clé, il tombe dans la deuxième période du processus de développement de l'engagement organisationnel selon Mowday *et al.*, (1982). Cette période qui se situe au tout début de la relation d'emploi débute avec un nouvel employé qui arrive dans une organisation avec un certain niveau d'engagement que Mowday *et al.*, (1982) ont qualifié d'engagement initial. La période d'initiation a suscité l'intérêt de chercheurs vu son impact possible sur le développement de l'engagement à long terme et l'intention de rester. Mowday *et al.*, (1982) en témoigne ainsi : « *the experience of new employees shortly after joining the organization therefore appear crucial to the development of lasting commitment* » (p. 55). L'engagement durant cette période est ainsi considéré par les auteurs comme un déterminant clé de la propension d'un employé à développer de l'engagement ultérieurement. En appui, Mowday *et al.*, (1982) concluent que « *there is some evidence that employees who enter the organization with a high level of commitment tend to maintain commitment at a high level through the first several months of employment* » (p. 56). La Figure 2.3 présente les principaux déterminants de l'engagement durant la période d'initiation proposée par Mowday et ses collègues (1982).



\* Les auteurs font référence à la figure illustrant les déterminants de l'engagement initial, dans le cadre de ce mémoire étant la Figure 2.2.

**Figure 2.3 :** Les déterminants de l'engagement lors de la période d'initiation

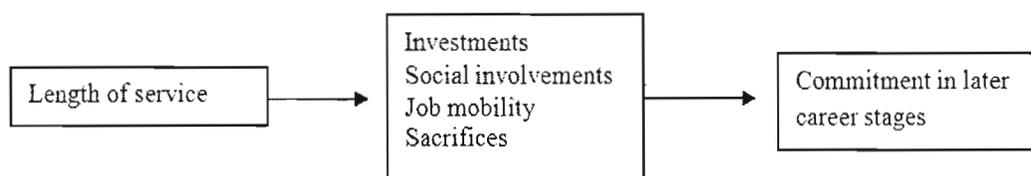
Note : Tiré de « Employee-organization linkages » par Mowday, R., Porter, L. et Steers, R. (1982) *Academic Press in, New York*, p. 56.

Parmi les déterminants suggérés par Mowday *et al.*, (1982), nous retrouvons les attributs liés à l'emploi et à l'organisation qui exercent une influence sur le sentiment de responsabilité lié lui à l'engagement lors de cette période d'initiation. Cependant, en regard de la rémunération, les auteurs mentionnent qu'un meilleur niveau de salaire ne conduit pas nécessairement à un degré d'engagement plus élevé. En effet, l'engagement serait davantage influencé par d'autres facteurs comme la perception d'équité, le sentiment de responsabilité et la perception que l'organisation se soucie du bien-être de ses employés. En soutien, Mowday *et al.*, (1982) prédisent que les « *employees develop greater feelings of responsibility when organizations are viewed as caring about employee well-being* » (p. 51).

Bien que les auteurs prédisent la stabilisation du développement de l'engagement pendant la période d'initiation, ils proposent tout de même que l'engagement continue de se développer au-delà de cette période. Cela nous amène donc à la troisième et dernière période du développement de l'engagement proposée par Mowday *et al.*, (1982).

### 2.2.3 LA PÉRIODE DE CONTINUATION

La littérature étant plus abondante, à l'époque, au niveau de la période d'initiation, Mowday *et al.*, (1982) ont néanmoins identifiés des facteurs, différents de ceux des deux autres périodes, susceptibles d'influencer le développement de l'engagement organisationnel à long terme tel qu'illustré à la Figure 2.4. Cette période prend le relais de la période d'initiation qui se termine autour de la première année suivant l'entrée d'un individu dans une organisation. Selon les auteurs, la force de ces facteurs d'influence réside en majeure partie dans la continuation d'un employé au sein de l'organisation. Ainsi, plus un employé a de l'expérience accumulée au sein d'une organisation, plus il gagne en autonomie, en discrétion et par conséquent plus l'organisation est portée à lui assigner des défis. Étant donné que ces défis requièrent de l'employé un degré d'investissement toujours plus élevé, son degré d'engagement continue de se développer ce qui maintient parallèlement son désir de continuer au sein de l'organisation.



**Figure 2.4** : Les déterminants de l'engagement lors de la période de continuation

Note: Tiré de « Employee-organization linkages » par Mowday, R., Porter, L. et Steers, R. (1982) *Academic Press in, New York*, p. 65.

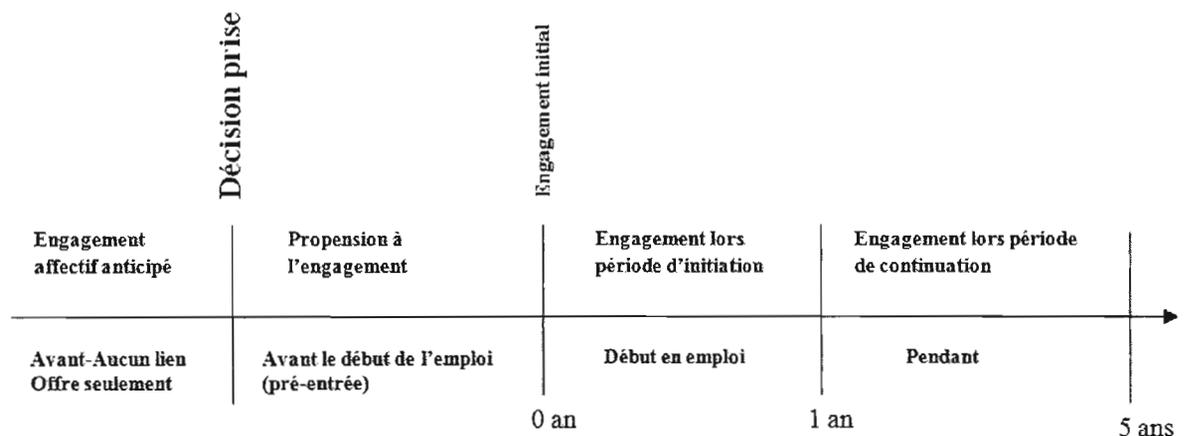
Comme nous avons pu le constater à travers les travaux de Mowday *et al.*, (1982), les déterminants de l'engagement varient en fonction de la période dans laquelle se situe un individu. En d'autres mots, ce qui est susceptible d'influencer l'engagement d'un employé lorsque celui-ci en est à son premier jour de travail diffère de ce qui est susceptible d'influencer l'engagement de celui ou celle qui a plusieurs années d'ancienneté au sein de cette même organisation. De plus, en nous appuyant sur la proposition de Mowday *et al.*, (1982) qui suggère que lorsqu'un employé intègre une organisation, il peut déjà posséder un certain niveau d'engagement envers celle-ci, nous suggérons qu'une forme d'engagement affectif puisse se développer avant qu'un lien existe entre un individu et une organisation. Cette forme d'engagement que nous qualifions d'anticipée se distingue de l'engagement initial tel que conceptualisé par Mowday *et al.*, (1982) puisque dans notre cas, l'engagement n'est pas vécu, il est seulement basé sur une relation d'emploi potentielle, fictive. L'engagement initial, lui, est réellement vécu puisque l'emploi est confirmé, il y aura une entrée officielle dans l'organisation ultérieurement.

Cette conceptualisation se distingue également du phénomène de l'attraction d'un individu envers un employeur potentiel. Fréquemment étudiée, cette attraction constitue une réaction affective de l'individu en regard de diverses informations ou perceptions tel que nous nous en ferons la démonstration dans la section suivante. Bien que l'attraction ait lieu avant qu'un lien existe entre un individu et une organisation, elle se distingue du concept proposé dans le cadre de ce mémoire puisqu'elle est vécue au temps présent. L'engagement anticipé que nous proposons se construit sur les perceptions et les informations qu'un individu possède sur une organisation mais cet engagement est seulement projeté puisqu'il requière de l'individu de s'imaginer au sein de cette organisation dans un temps futur.

L'aspect temps est très important à ce stade-ci de notre compréhension. En situant notre concept d'intérêt avant l'entrée dans une organisation, un autre phénomène qui pourrait s'y apparenter serait celui de la propension à l'engagement. Plusieurs auteurs qui se sont intéressés à l'engagement et plus particulièrement à l'ouvrage de Mowday *et al.*, (1982) ont porté leur attention sur cette période précise qui précède l'entrée d'un individu dans une organisation en investiguant la propension à l'engagement. Ainsi, selon Cohen (2007) « *the*

*timing of commitment distinguishes between commitment propensity, which develops before entry into the organization and organizational commitment, which develops after entry into the organization* » (p. 337). La propension à l'engagement et l'engagement organisationnel vécu se distinguent donc de part le fait que dans le premier cas, l'individu n'a pas encore intégré l'organisation alors que dans le second, il y a effectué son entrée. La forme d'engagement que nous soumettons à l'étude se différencie de cette conceptualisation de propension à l'engagement puisque bien que dans les deux cas, l'individu n'a pas encore effectué ses débuts en emploi, il demeure que contrairement au phénomène qui suscite notre intérêt, l'individu est déjà lié envers l'organisation puisqu'il y fera son entrée ultérieurement.

Afin de mieux comprendre où se situe le concept de l'engagement anticipé, nous avons développé une ligne du temps positionnant chacune des périodes durant lesquelles l'engagement peut se développer tel que l'illustre la Figure 2.5. Dans le présent mémoire, nous nous intéressons à l'engagement affectif anticipé soit celui se situant au tout début de la ligne du temps alors qu'aucun lien n'existe encore entre un individu et une organisation. Le texte qui suit porte sur les déterminants de cet engagement.



**Figure 2.5:** La ligne du temps synthèse des périodes de développement de l'engagement

#### 2.2.4 LES DÉTERMINANTS DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF ANTICIPÉ

Dans cette section, nous tentons d'identifier les déterminants de l'engagement affectif anticipé. Pour ce faire, nous rappelons tout d'abord les déterminants proposés par Mowday *et al.*, (1982) durant la période d'anticipation et d'initiation. Ensuite, nous continuons par une recension de la littérature portant sur les déterminants de l'engagement affectif organisationnel. Enfin, nous explorons la contribution de la littérature sur les déterminants de l'attraction qui est susceptible de nous aider à atteindre les objectifs de notre recherche de par ses liens conceptuels avec l'engagement affectif anticipé.

##### Les déterminants proposés par Mowday *et al.*, (1982)

Selon les recherches de ces auteurs, plusieurs éléments peuvent contribuer à développer l'engagement d'un employé envers une organisation. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, les auteurs proposent que les déterminants de l'engagement varient en fonction de la période dans laquelle se situe un individu. Ainsi, les facteurs influençant son engagement ne sont pas les mêmes lorsqu'un individu a seulement des attentes vis-à-vis un nouvel emploi que lorsqu'il intègre une organisation ou alors qu'il y évolue depuis plusieurs années. En abordant les travaux de Mowday *et al.*, (1982), nous avons constaté que la première forme d'engagement vécu se situe lors du jour un (période d'initiation). Ainsi, un employé lors de cette période vient tout juste d'intégrer une organisation ce qui signifie que l'engagement, bien que nous le qualifions de vécu, l'est très peu. Afin d'identifier les déterminants potentiels de la forme d'engagement qui suscite notre intérêt dans le cadre de cette recherche, notre attention se porte maintenant sur une catégorie précise de déterminants identifiés par les auteurs à savoir les attentes vis-à-vis l'emploi (*expectations about the job*), susceptibles de contribuer au développement de l'engagement initial comme nous l'avons exposé à la Figure 2.2. Selon Mowday et ses collègues, l'engagement initial « *was found to be positively related to expected job challenge, rewards that are likely to result from high performance, and several dimensions of supervisory behavior* » (Mowday *et al.*, 1982, p. 51). En ce qui a trait aux attentes, les auteurs mentionnent entre autres les pratiques de récompenses, les caractéristiques du rôle et les défis de l'emploi qui seraient de potentiels

déterminants. Bien que les auteurs soulignent l'absence d'évidence entre la rencontre des attentes et l'engagement, cette avenue exigeant de plus amples recherches, ils proposent néanmoins « *that the level of expectations new hires bring to the job has a direct relationship to commitment very early* » (Mowday *et al.*, 1982, p. 51).

### Les déterminants issus de la littérature sur l'engagement organisationnel

La littérature sur l'engagement organisationnel est très vaste. En bref, ce concept a été étudié dans de nombreuses études soit comme une conséquence ou soit comme un déterminant (de l'intention de rester par exemple). Dans le cadre de notre étude, notre attention se porte sur l'engagement en tant que conséquence comme le sous-entend notre question de recherche. Nous n'aborderons donc que la littérature traitant des déterminants de l'engagement. Le texte qui suit présente les principaux déterminants identifiés dans la littérature scientifique.

Mathieu et Zajac (1990) ont mené une méta-analyse qui les a conduits à recenser un total de 26 antécédents à l'engagement. Parmi leurs résultats figurent plusieurs caractéristiques de l'emploi qui obtiennent de fortes corrélations avec l'engagement. La satisfaction en regard du degré de rémunération récolte pareillement une association positive significative avec l'engagement organisationnel. En amont, les auteurs proposent que la propension d'un individu à développer de l'engagement envers une organisation qui offre certaines opportunités comme des programmes de bénéfices et des chances d'avancement, est plus grande chez certains types d'individus compte tenu de l'influence de certaines variables individuelles. En lien avec les résultats de cette étude, nous remarquons l'impact de plusieurs pratiques en ressources humaines sur l'engagement. Cependant, toutes non pas les mêmes effets, les mêmes liens. Il est intéressant de constater que les études répertoriées par Mathieu et Zajac (1990) investiguent l'engagement organisationnel selon que les employés se trouvent dans les périodes d'initiation ou de continuation telles que conceptualisées par Mowday *et al.*, (1982) mais ne traitent pas de l'engagement initial et encore moins d'une forme d'engagement affectif anticipé.

En regard des dimensions de l'engagement, une dizaine d'années plus tard, Meyer *et al.*, (2002) ont effectué une méta-analyse ayant comme objectif « *to estimate and compare the strength of true correlations between variables identified in Meyer and Allen's (1991, 1997, 1990) Three-Component Model of organizational commitment* » (p. 21). Bien qu'ils anticipent le fait que l'engagement affectif organisationnel s'avère la dimension de l'engagement qui obtienne la relation positive la plus forte, leurs travaux recensent plus de 300 études et ce seulement pour les trois dimensions développées par Meyer et Allen (1991). En ce qui a trait aux antécédents, les corrélations les plus fortes se situent au niveau de la dimension affective de l'engagement. La corrélation la plus forte se situe en lien avec la satisfaction de l'emploi (*job satisfaction*) ( $p = ,65$ ). Les auteurs justifient ce résultat par une proposition faite par Meyer et Allen (1997) qui attribue pareil résultat au fait que les outils de mesure concernant la satisfaction incluent des items sous-tendant à la satisfaction avec l'organisation ou ses pratiques de gestion. Concernant les pratiques organisationnelles, la satisfaction en regard de la rémunération (*pay satisfaction*) est entre autres recensée par Meyer *et al.*, (2002) qui dénombrent cinq études. Les auteurs soulignent une limite à savoir le fait que « *we are dealing with correlations makes it impossible to verify the direction of causality* » (p. 43).

Récemment, Kooij, Jansen, Dijkers et Lange (2010), ont réalisé une méta-analyse portant spécifiquement sur l'association entre l'engagement organisationnel et les pratiques en ressources humaines (RH). Malgré que leurs travaux investiguent également l'influence de l'âge sur cette relation, ils rapportent 83 études qui relient positivement la perception des employés vis-à-vis des pratiques RH à leur attitudes liées à l'emploi. Ces pratiques RH englobent un ensemble très vaste d'activités tel le travail d'équipe, la communication, la sélection des employés, les pratiques de récompenses en incluant les bénéfiques, la formation incluant le développement, les promotions pour n'en nommer que quelques-unes. Leurs résultats indiquent des associations significatives entre l'engagement affectif organisationnel et la majorité des pratiques RH. Plus spécifiquement, la formation et les récompenses y sont fortement associées. Dans leur discussion, Kooij *et al.*, (2010), abordent leurs résultats selon la théorie de l'échange social comme quoi les employés perçoivent les pratiques RH comme une forme de soutien organisationnel et donc réciproquement, développent des attitudes

positives envers cette organisation comme l'engagement. De ces attitudes, certains comportements peuvent en découler, certains positifs pour l'organisation comme la performance et la rétention des employés.

À la lumière de ces informations, il apparaît que plusieurs pratiques de gestion en ressources humaines peuvent constituer des déterminants de l'engagement affectif organisationnel. Cependant, tous ces auteurs ont étudiés ces déterminants auprès d'employés au sein d'organisations. L'engagement affectif organisationnel était par conséquent vécu par les employés. Or, dans le cadre de cette recherche, nous investiguons les pratiques de gestion susceptibles de générer des effets sur l'engagement affectif anticipé. Comme nous l'avons vu précédemment, cette forme d'engagement se développe avant qu'un employé ait décidé d'intégrer une organisation. Par conséquent, cet engagement n'est pas vécu par l'individu mais plutôt anticipé. Le cadre théorique développé pour les fins de cette recherche, nous amène à croire qu'un individu puisse se projeter dans un contexte organisationnel. Cette projection repose en majeure partie sur ses perceptions par rapport à l'organisation qui sont influencées par les informations dont il dispose. À la lumière d'un tel raisonnement, nous investiguons à présent la littérature pertinente à l'identification des déterminants éventuels de l'engagement affectif anticipé.

#### Les déterminants issus de la littérature sur l'attraction

Selon St-Onge *et al.*, (2009), l'attraction correspond à « l'attitude positive d'un individu à l'égard d'une organisation qu'il perçoit comme employeur potentiel » (p. 82). Pour Aiman-Smith, Bauer et Cable (2001) l'attraction constitue : « *an attitude or expressed general positive affect toward an organization, toward viewing the organization as a desirable entity with which to initiate relationship* » (p. 221). Par ailleurs, tel que le précise Bishop (2008) l'attraction diffère de la capacité organisationnelle d'attirer. Il s'agit de deux concepts qu'il importe de distinguer. Dans le cadre de ce mémoire, l'attraction seule suscite notre intérêt compte tenu de son caractère individuel. Pour ce faire, nous retenons la conceptualisation de Bishop (2008) à savoir « l'attraction comme étant la réaction affective d'une personne en

regard des attributs d'une organisation lesquels ont été mis en valeur par des pratiques » (p. 12).

À la lumière de ces définitions, nous constatons que l'attraction constitue une réaction affective d'un individu par rapport à un employeur potentiel. Qui plus est, ces définitions considèrent l'attraction en tant qu'attitude tout comme la littérature que nous avons recensée au niveau de l'engagement affectif organisationnel. Selon les recherches effectuées par O'Reilly et Caldwell (1981), les attitudes avant l'emploi sont reliées aux éventuelles attitudes en emploi. L'intérêt de porter notre attention sur la période qui précède l'intégration d'un contexte organisationnel est par conséquent pertinente puisque ces attitudes s'apparentent à ce qui sera éventuellement vécu par un individu en emploi.

La littérature ayant pour objet les déterminants de l'attraction est abondante. Selon les travaux de Morin (2011), plusieurs attributs organisationnels et liés au travail prédisent le phénomène de l'attraction organisationnelle dont la rémunération, les possibilités d'avancement, les défis professionnels, la localisation du lieu de travail, le climat de travail et les politiques de l'entreprise. Morin (2011) mentionne que les attributs organisationnels et liés à l'emploi « fournissent une variété d'anticipations auprès des chercheurs d'emploi quant aux retombées personnelles et professionnelles de devenir membre de telle organisation » (p. 45). Le constat de l'auteur est à l'effet que plusieurs études empiriques ont rapporté l'effet direct de certains attributs sur l'attraction organisationnelle. Or ces attributs sont perçus par un individu. En appui, mentionnons qu'une des théories qui explique le phénomène relié à l'attraction est la théorie de l'*environnement processing* proposée par Ehrhart et Ziegert (2005). Selon cette théorie, en fonction des éléments connus de la réalité, les individus développent leur propre perception d'un milieu. Ainsi, lorsqu'un individu intègre un milieu organisationnel réel, il confirme ou infirme ses perceptions. En s'intéressant au processus de développement des perceptions, nous sommes à même de comprendre ce qui amène un individu à être attiré par une organisation.

Turban (2001) s'est intéressé aux facteurs liés à l'attraction organisationnelle en réalisant une vaste enquête auprès de candidats potentiels sur plusieurs campus universitaires. Son

hypothèse principale fut confirmée à savoir que les activités de recrutement influencent l'attraction organisationnelle par la perception des attributs organisationnels. Ces derniers comprenaient entre autres des bénéfices et des programmes de formation et de développement pour lesquels les résultats furent relativement élevés. Rynes (1987) avait par ailleurs suggéré que les systèmes de rémunération pouvaient attirer de bonnes candidatures en raison de l'information qu'ils diffusent sur l'organisation à propos de ses pratiques.

Dans un même ordre d'idées, Chapman *et al.*, (2005) ont décidé de s'intéresser aux déterminants de l'attraction organisationnelle. Parmi ceux-ci, les auteurs ont relevé les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation. Selon les auteurs, lorsqu'un candidat doit se choisir un emploi, son choix repose en partie sur l'évaluation qu'il fait des attributs de l'organisation et de l'emploi. Au niveau de l'organisation nous retrouvons des éléments plus généraux tel que sa réputation mais au niveau de l'emploi se retrouve le système de rémunération, de bénéfices et l'avancement. Les résultats démontrent que ces trois caractéristiques ont des effets directs sur l'attraction d'un candidat et sur son choix d'intégrer ou non l'organisation mais que leurs effets sont modérés. Le lien le plus significatif étant la perception de l'environnement de travail et la réputation de l'organisation.

Une dernière étude que nous avons relevée est celle de Boswell, Roehling, LePine et Moynihan (2003). Ces auteurs ont tenté de mieux comprendre comment les individus choisissent un emploi à travers une étude longitudinale. En s'intéressant non seulement à ce qui attire des candidats mais par la suite à ce qui est déterminant au niveau de leur décision d'accepter un emploi. Parmi les facteurs importants relevés par cette étude, au niveau de ce que recherche un candidat, la formation fut mentionnée chez 49,7 % des participants à l'étude et les bénéfices autres que la rémunération dans 51,9 % des cas. Au niveau de l'importance des facteurs, la formation arrive au 4<sup>e</sup> rang tandis que les bénéfices occupent le 7<sup>e</sup> rang derrière la rémunération. La culture organisationnelle arrive au premier rang tandis que le salaire lui est le plus recherché avec 71 %. Ces résultats constituent le temps 1 de l'étude et se rapportent à l'attraction de façon spécifique. Par contre, en temps 2 et 3, lorsqu'il était question de poser son choix, les participants devaient mentionner ce qui influençait le plus leur décision. Il s'avère que la nature de l'emploi et sa location sont les facteurs les plus

mentionnés avec 37,6 % chacun alors que la formation récolte 8,6 % et que les bénéfices sont à seulement 1,1 %. Ces résultats sont forts intéressants puisqu'ils nous indiquent que les facteurs déterminants pour l'attraction ne sont pas les mêmes lorsqu'il s'agit d'accepter un emploi. Alors que les participants se disaient très attirés par les bénéfices, plus que par la formation, ils ont cependant accordé davantage d'importance à la formation lorsqu'il fut le temps de prendre leur décision.

Récemment, plusieurs études ont mis de l'avant une appréciation plus importante pour la flexibilité d'emploi et la conciliation travail/famille auprès des chercheurs d'emploi (Rau et Hyland, 2002; Bourhis et Mekkaoui, 2010). Non seulement le processus de recherche d'emploi est dynamique au niveau individuel mais il l'est également à l'échelle de la collectivité de part son évolution. Nous pouvons en conclure que les facteurs susceptibles de générer beaucoup de candidature en 1970 ne sont vraisemblablement pas les mêmes en 2011 d'où l'intérêt de poursuivre des recherches sur ce sujet.

Compte tenu de ces informations, nous jugeons que tant la formation et le développement que la rémunération sont susceptibles d'être des déterminants potentiels de l'engagement affectif anticipé. La première pratique exerçant une influence plus significative sur l'engagement affectif organisationnel et la seconde étant davantage déterminante au niveau de l'attraction ressentie par un individu. Les deux prochaines sections détaillent ces pratiques organisationnelles.

### 2.3 L'OFFRE DE FORMATION/DÉVELOPPEMENT

Dans la littérature, bon nombre d'auteurs réfèrent aux pratiques de formation et/ou de développement dans un sens relativement large, pouvant ainsi englober ces deux pratiques. Bien que certains conceptualisent distinctement les deux pratiques, empiriquement, celles-ci sont fréquemment confondues. Dans la présente section, à l'aide d'une recension de la littérature scientifique publiée à ce jour, nous exposons les tendances passées et actuelles se rapportant à ces deux pratiques.

### 2.3.1 LA LITTÉRATURE SUR LA FORMATION

Cette pratique organisationnelle suscite l'intérêt des chercheurs qui sont nombreux à en avoir fait l'objet de leurs études et ce depuis plusieurs décennies. Certains auteurs renvoient à des activités, d'autres à des programmes planifiés dont le but est d'acquérir des connaissances, des habiletés et même des comportements. Wexley (1984), par exemple, définit ainsi cette pratique « *Training is here defined as a planned effort by an organization to facilitate the learning of job-related behavior on the part of its employees* » (p. 519). Plus récemment, des auteurs ont défini la formation comme des « activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes » (Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2002, p. 307). Ces auteurs définissent la formation comme une pratique organisée, structurée qui nécessite des efforts et une volonté de la part des entreprises. Sous-adjacent à ces définitions, la formation comporte des objectifs de résultats comme en témoignent St-Onge *et al.*, (2009) : « en règle générale, la formation vise l'acquisition d'un savoir ou d'un savoir-faire » (p. 158). Bien qu'elle vise le développement des connaissances du travailleur, elle peut également se définir par une augmentation du rendement et de la performance. « *Training refers to the acquisition of knowledge, skills, and abilities to improve performance in one's current job* » (Saks et Haccoun, 2007, p. 8). Goldstein (1980) a également défini la formation en des termes semblables: « *training here is defined as the acquisition of skills, concepts, or attitudes that results in improved performance in an on-the-job environment* » (Goldstein, 1980, p. 230).

En approfondissant nos recherches, nous découvrons qu'il est possible de catégoriser certaines pratiques de formation. Becker (1964) fut un des premiers à proposer une telle division. Il distingua deux types de formation : la générale et la spécifique. Dans le premier cas, la formation est transférable d'un milieu à un autre. Elle peut donc s'avérer utile ailleurs contrairement à la formation spécifique qui est, elle, exclusive à l'organisation qui l'offre. Au niveau opérationnel, cette distinction peut s'avérer importante étant donné que le contenu et les objectifs de la formation ne seront pas les mêmes. Depuis, cette catégorisation fut reprise dans plusieurs études portant sur les pratiques de formation surtout dans le domaine de

l'économie du travail – analyse coûts/bénéfices au niveau organisationnel. Nous ne nous attarderons pas davantage sur cette avenue puisque notre recherche se situe au niveau individuel et non pas au niveau organisationnel. Nous avons néanmoins jugé pertinent de souligner cette catégorisation compte tenu de son utilisation fréquente.

### 2.3.2 LA LITTÉRATURE SUR LE DÉVELOPPEMENT

Des études plus récentes font ressortir une tendance chez les auteurs à recourir au terme développement lorsqu'ils abordent certaines pratiques auparavant incluses dans la formation. Nous pourrions ainsi prétendre que la définition de ces pratiques est appelée à évoluer. Tout d'abord, la définition à laquelle Goldstein et Ford (2002) renvoient introduit la notion de développement ainsi : « *training is a systematic approach to learning and development to improve individual, team, or organizational effectiveness* » (p. 22). Il est intéressant de comparer les éléments de cette définition avec celle à laquelle Goldstein référait en 1980 citée précédemment. Nous pouvons constater que les notions d'acquisition cèdent leur place à celles d'apprentissage qui visent maintenant le développement de l'individu. Pour Saks et Haccoun (2007), le développement « *refers to the acquisition of knowledge, skills, and abilities required to perform future job responsibilities and for the long-term achievement of individual career goals and organizational objectives* » (p. 8). Cette définition s'inscrit dans une perspective de cheminement continu et futur. Cette conceptualisation du développement est partagée par plusieurs auteurs dont St-Onge *et al.*, (2009), pour qui le développement des ressources humaines « s'inscrit dans une perspective d'évolution professionnelle visant un horizon plus lointain que celui de l'adaptation de l'employé à son poste de travail » (p. 140). Alors que la formation est pour ces auteurs spécifiques à la réalisation du travail, le développement, lui, a comme objectif les besoins futurs de l'organisation.

Afin de rendre compte des tendances actuelles dans la littérature scientifique portant sur les pratiques de formation et de développement, nous avons étudié les récents travaux des auteurs Aguinis et Kraiger (2009). Ceux-ci constatent que les deux termes sont employés mais qu'il est difficile de délimiter leur portée respective. Pour leur part, les auteurs recourent à la définition de Goldstein et Ford (2002) pour la formation et définissent le développement

comme suit : « *development refers to activities leading to the acquisition of new knowledge or skills for purposes of personal growth* » (Aguinis et Kraiger, 2009, p. 452). Malgré cette distinction, pour les fins de leur étude, ils choisissent de s'en remettre à l'utilisation du terme formation en spécifiant que celui-ci inclus également le développement. À notre connaissance, cette voix est fréquemment empruntée par les auteurs dans le cadre d'études empiriques.

À la lumière de ces informations, dans le cadre de cette recherche, nous traitons de la formation et du développement en combinant ces deux pratiques. Nous employons pour ce faire le terme formation/développement. Voyons à présent quelques études empiriques qui ont mis en relation cette pratique organisationnelle et le concept de l'engagement organisationnel.

### 2.3.3 LA FORMATION/DÉVELOPPEMENT ET L'ENGAGEMENT

#### Tannenbaum, Mathieu, Salas et Cannon-Bowers (1991)

Dans le cadre de cette étude, Tannenbaum, Mathieu, Salas et Cannon-Bowers (1991) investiguent l'impact des attentes des employés vis-à-vis la formation et son accomplissement sur le développement de certaines attitudes dont l'engagement organisationnel. Selon ces auteurs, « *employees may view an effective training experience as an indication that the company is willing to invest in them and cares about them ; thus training may enhance their commitment to the organization* » (Tannenbaum *et al.*, 1991, p. 760). En se basant sur la théorie de l'échange social, une de leurs hypothèses suggère que lorsque les attentes, les désirs des employés relatifs à la formation sont rencontrés, ceux-ci sont davantage susceptibles de développer de l'engagement organisationnel post-formation.

Tannenbaum *et al.*, (1991) bénéficient d'un échantillon de 666 recrues de la marine américaines à qui ils ont fait compléter des questionnaires avant, pendant et après leur formation. À l'aide d'analyses de variance, les auteurs ont entre autres comparé les attitudes des participants tout au long du processus de formation. Les résultats de cette comparaison

révèlent une augmentation significative de l'engagement organisationnel ( $t(665) = 3,77, p < ,01$ ). En ce qui a trait à la rencontre des attentes et des désirs des employés en regard de la formation, cette étude nous démontre à quel point elle peut avoir un impact important sur le développement de l'engagement organisationnel. Selon les auteurs, trois facteurs sont susceptibles de contribuer à une telle rencontre à savoir une communication réaliste à propos de la formation, un design de formation qui tient compte des besoins des formés et à la base, « *organizations might recruit and select employees whose desires are consistent with what the company's training program has to offer* » (Tannenbaum *et al.*, 1991, p. 767).

#### Bartlett (2001)

L'étude de Bartlett (2001) a comme principal objectif d'explorer la relation entre la formation et l'engagement organisationnel. Plus particulièrement, l'auteur tente de répondre à la question suivante : « *to what degree are perceptions of training related to organizational commitment ?* » (p. 339). Au niveau de son cadre théorique, Bartlett (2001) fonde son étude sur le contrat psychologique (Rousseau, 1990) et sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Ainsi, Bartlett (2001) concentre son attention sur la perception d'un employé relativement à son accès à de la formation. Cette perception peut être définie « *as the extent to which employees feel that (1) they have access to the training opportunities required for acquiring the knowledge, skills, and abilities they need for their current position, and that (2) minimal organizational constraints limit their participation in training.* » (p. 339). Selon ses recherches, ce concept fut utilisé en tant que mesure alternative seulement. Afin de pallier à cette lacune dans la littérature, Bartlett (2001) formule entre autres l'hypothèse suivante « *H<sub>b</sub> : There will be a positive relationship between access to training and organizational commitment* » (p. 339).

L'échantillon pour les fins de cette recherche se compose de 337 infirmières issues de cinq hôpitaux publics américains qui ont volontairement complété un questionnaire. Parmi les variables indépendantes reliées à la formation, l'on retrouve celle de la perception de l'accès à la formation qui fut mesurée à l'aide de trois items développés par Bartlett (2001). Pour la variable dépendante de l'engagement organisationnel, l'auteur a utilisé les 19 items

développé par Allen et Meyer (1990) afin d'évaluer les trois dimensions de l'engagement. Au niveau des analyses, des corrélations bivariées et des régressions multiples furent employées.

Les résultats indiquent qu'au niveau de la perception de l'accès à la formation, la relation est davantage significative pour l'engagement affectif organisationnel ( $p < ,01$ ) ( $r = ,44$ ). L'hypothèse 1b est par conséquent confirmée. Bartlett (2001) souligne le fait qu'une relation significative existe entre l'engagement organisationnel et les variables reliées à la formation. Il mentionne également que les « *results indicated that training can play a role in the development and maintenance of organizational commitment* » (p. 348).

#### Tharenou, Saks et Moore (2007)

Tharenou, Saks et Moore (2007) ont publié une méta-analyse ayant comme principal objectif une compréhension des effets de la formation sur les conséquences au niveau organisationnel (*the effects of training on organizational-level outcomes*). Les auteurs explorent six modèles théoriques afin d'expliquer comment la formation peut être reliée à des conséquences organisationnelles. L'étude de ces modèles suggère que les effets de la formation sur les conséquences organisationnelles sont médiés par l'effet direct de la formation sur l'attitude des employés et leurs comportements. De plus, trois perspectives sont abordées par les auteurs dont la perspective universaliste et celle de la contingence (Delery et Doty, 1996).

Tharenou *et al.*, (2007) retiennent 67 études pour les fins de leurs recherches. Celles-ci ont la particularité d'étudier les effets de la formation par l'entremise de variables relatives aux conséquences organisationnelles. Les auteurs regroupent ces variables selon quatre catégories dont les conséquences reliées aux ressources humaines (*HR outcomes*) sur lesquelles portent 19 études. L'on y retrouve entre autres le taux de roulement, l'absentéisme et l'engagement organisationnel. À l'intérieur de cette catégorisation, Tharenou *et al.*, (2007) distinguent les attitudes des employés de leurs comportements. L'attitude renvoyant entre autres à leur satisfaction et à leur engagement. En regard des variables reliées à la formation, Tharenou *et al.*, (2007) relèvent plusieurs types de mesures : absolues, proportionnelles, de contenu et sur l'importance.

Les résultats indiquent « *that organizations that train more are likely to have more positive outcomes and greater performance outcomes* » (Tharenou *et al.*, 2007, p. 266). Malgré que les corrélations soient relativement faibles au niveau de la relation entre la formation et les attitudes des employés, les auteurs attribuent ce résultat au fait que d'autres variables influencent les attitudes de ces derniers. Au niveau de l'effet médiateur de certaines variables sur la relation entre la formation et la performance organisationnelle, Tharenou *et al.*, (2007) recensent quelques études. Plus spécifiquement, deux d'entre elles suggèrent que la formation « *may help to create an organizational climate that fosters employee commitment to the organization which translates into firm performance* » (p. 264). Les tests de médiation confirment l'opérationnalisation de la performance par l'effet de l'engagement organisationnel. Compte tenu du peu d'études répertoriées au niveau du test de médiation, une limite s'impose et de plus amples recherches s'avèrent nécessaires. De plus, Tharenou *et al.*, (2007) soulignent le fait que plusieurs études mesurent la formation à l'aide d'un seul item.

#### Bulut et Culha (2010)

Une dernière étude, plus récente, que nous avons jugé pertinente de présenter pour les fins de ce mémoire est celle de Bulut et Culha (2010). Celle-ci a comme objet l'effet de la formation sur l'engagement organisationnel. Plus précisément, les auteurs étudient « *the impact of organizational training on employee commitment focusing on employees' emotional and affective responses towards their organization* » (p. 309). En se fondant sur la théorie de l'échange social et sur la littérature qui suggère que la formation et l'engagement organisationnel sont significativement associés, Bulut et Culha (2010) émettent entre autres l'hypothèse suivante : « *employees' degree of access to training positively affects their organizational commitment* » (p. 312). Dans ce cas-ci, l'accès à la formation renvoie à « *employees' perceptions of the probability of their attendance at organizational training* » (p. 312). Dans la recension des écrits faite par les auteurs, ils constatent que les opportunités de formation s'avèrent positivement reliées à l'engagement organisationnel comme le suggère entre autres les recherches de Bartlett (2001). À ce propos, soulignons également les

recherches de Bartlett et Kang (2004) qui suggèrent que dans les organisations où la perception d'accès à la formation est élevée, le nombre d'employés engagés augmente.

Afin de tester leurs hypothèses, Bulut et Culha (2010) disposent d'un échantillon de 298 employés du milieu hôtelier répartis dans plusieurs grandes villes de Turquie. Une des variables indépendantes étant la perception d'accès à la formation, celle-ci est mesurée à l'aide des items de Bartlett (2001) tandis que pour la variable dépendante de l'engagement organisationnel, les auteurs utilisent les six items relatifs à la dimension affective de l'engagement de Meyer, Allen et Smith (1993).

À l'aide d'analyses de régression, Bulut et Culha (2010) confirment leurs hypothèses. Les auteurs constatent que l'engagement affectif organisationnel plus significatif chez les employés dont la perception d'accès à la formation est supérieure. Bulut et Culha (2010) suggèrent qu'en conséquence à cette perception, les employés seraient disposés à manifester davantage d'attachement envers une organisation qui a investi en eux. En termes d'implication, les auteurs proposent que la formation soit considérée en tant qu'antécédent à l'engagement et soulignent ses nombreux effets bénéfiques tant pour l'employé que pour l'employeur.

À la lumière de ces informations, il apparaît que la formation et le développement peuvent avoir un effet significatif sur l'engagement affectif organisationnel. De plus, compte tenu du cadre théorique que nous avons développé justifiant l'existence d'une forme d'engagement affectif anticipé, nous émettons la proposition suivante :

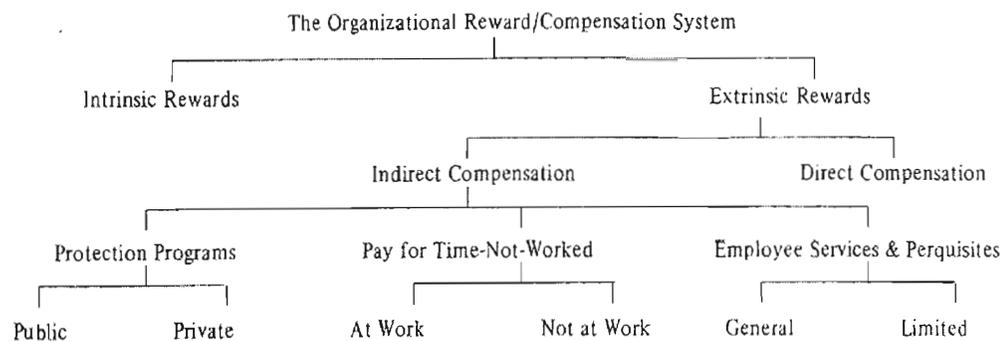
*Il existe un effet direct de l'offre organisationnelle de formation/développement sur l'engagement affectif anticipé. Une personne exposée à une offre élevée de formation/développement a un engagement affectif anticipé significativement plus grand qu'une personne exposée à une offre faible.*

Nous passons maintenant à la deuxième pratique GRH qui a retenu notre attention suite à la recension des écrits que nous avons effectuée se rapportant aux déterminants de l'engagement organisationnel et de l'attraction.

#### 2.4 L'OFFRE DE RÉMUNÉRATION EXTRINSÈQUE INDIRECTE

La littérature scientifique publiée à ce jour portant sur la rémunération est exhaustive en raison de ses nombreuses composantes. D'un point de vue général, lorsque l'on parle de rémunération, nous insinuons la rémunération totale. Selon St-Onge et Thériault (2006), cet ensemble global regroupe toutes les composantes associées à la rémunération (reconnaisances extrinsèques ou tangibles, intrinsèques ou intangibles, directe, indirecte, versée en espèces ou non). Cependant, il est possible de distinguer ces types de rémunération afin de les étudier et éventuellement de connaître leur impact sur différents phénomènes.

Les pratiques organisationnelles de rémunération se divisent à la base en un volet intrinsèque et extrinsèque tel qu'illustré à la Figure 2.6. Dans le premier cas, il s'agit d'une rémunération « *that an individual gives himself* » (Sullivan, 1972, p. 65). Ainsi, une organisation n'en est pas responsable bien qu'elle puisse en favoriser les opportunités. Dans le cadre de notre étude, notre attention se porte vers la rémunération dite extrinsèque. Celle-ci réfère aux « *rewards which an organization gives to its employees* » (Sullivan, 1972, p. 65). Ces récompenses données par l'organisation se subdivisent en deux autres types soient la rémunération directe et indirecte. La première « *result in payments to employees for time worked or results obtained* » (Sullivan, 1972, p. 66) alors que la seconde se rapporte aux dépenses « *which an employer makes on behalf of his employees* » (Sullivan, 1972, p. 66).



**Figure 2.6:** La conceptualisation du système de rémunération selon Sullivan (1972)

Note : Tiré de « Indirect Compensation : The Years Ahead » par Sullivan, J. (1972) *California Management review*, 15(2), p. 65.

Sullivan (1972) subdivise par la suite la rémunération indirecte. Dans les programmes de protection nous retrouvons tout ce qui touche à la santé de l'employé et de ses proches, à la sécurité d'emploi et aux pensions. Pour ce qui est de la deuxième catégorie, « *pay for time-not-worked* », il s'agit des pauses, des congés de maladies ou des vacances octroyées. Et finalement, les « *services and perquisites (perks)* », concernent tous les autres services accessibles aux employés comme des rabais ou les services d'un conseiller et ce de façon générale ou limitée par exemple un abonnement à un club, une salle de sport ou l'utilisation d'un véhicule. De leur côté, St-Onge et Thériault (2006), définissent la rémunération indirecte comme étant une forme de rémunération non versée en espèces. Ces auteurs mentionnent qu'il s'agit d'avantages complémentaires associés aux conditions de travail. Bien que Sullivan (1972) et St-Onge et Thériault (2006) aient distingués précisément cette forme de rémunération, on retrouve dans la littérature plusieurs expressions qui ne font pas une distinction aussi précise. Ainsi, il est commun de retrouver « *employee benefit program* » ou « *fringe benefit* » ou « *non financial incentive* » sans avoir de détails précis sur ce à quoi réfère l'auteur dans le cadre de son étude. Pour les fins de notre étude, nous présumons que pareils termes sont utilisés lorsqu'il s'agit d'une rémunération extrinsèque indirecte.

Selon Dale-Olsen (2006), le terme « *fringe benefits* » est associé à des commodités autres que salariales reliées à l'emploi (*nonwage job amenities*). Il peut s'agir entre autres de « *benefits*

*of lower interest rate from employer-provided loans, free or subsidised: telephone/cellphone, newspaper, work clothing, public holidays, gifts, food (lunch/dinner), free children care, free accident insurance, retirement insurance, gain from buying stocks at lower prices than market value, free housing, free membership in private medical service, paid parking space and benefits from borrowing computer equipment from employer* » (p. 100). Cet auteur justifie l'importance de considérer ce type de bénéfice de façon distincte compte tenu du fait que certaines employés seraient plus attachés aux bénéfices comme tels qu'à leur équivalent monétaire ou qu'il est difficile d'évaluer la valeur monétaire de ceux-ci. Pour sa part, Lambert (2000), dans le cadre d'une étude portant sur les liens entre les bénéfices et la performance organisationnelle, s'est penchée plus précisément sur les « *work-life benefits package* ». L'auteure recourt à cette expression afin de définir certains types de rémunération indirecte : « *Such a package includes typical workfamily benefits, such as supports for child care, and other benefits that support workers' personal wellbeing and professional development, such as a fitness center, psychological counseling, and tuition reimbursement* » (Lambert, 2000, p. 801). Cette définition regroupe donc les « *services and perquisites* » ainsi que les programmes reliés à la santé auxquels Sullivan (1972) référerait.

Plus récemment, dans un article de la revue *Fortune*, Levering et Moskowitz (2007) se sont attardés aux « *perks* » en faisant la distinction avec les « *unusual perks* ». Ainsi, nous retrouvons dans cette sous-catégorie, l'accès sur place à des services plus généraux comme une salle de sport, des magasins ou des bars à vin. La particularité de ces services est qu'ils sont pour tous et qu'ils ne sont pas limités ou garantis de résultats. De plus, ce type de rémunération tente de répondre aux dernières tendances, aux goûts des employés actuels et surtout aux futurs employés.

Pour les fins de notre étude, nous retenons le terme rémunération extrinsèque indirecte afin de référer à l'ensemble des bénéfices, non monétaires et octroyés de façon générale, sans pré requis, ni distinction. La section qui suit fait état des rares études établissant un lien entre l'engagement organisationnel et ce type de rémunération.

#### 2.4.1 LA RÉMUNÉRATION EXTRINSÈQUE INDIRECTE ET L'ENGAGEMENT

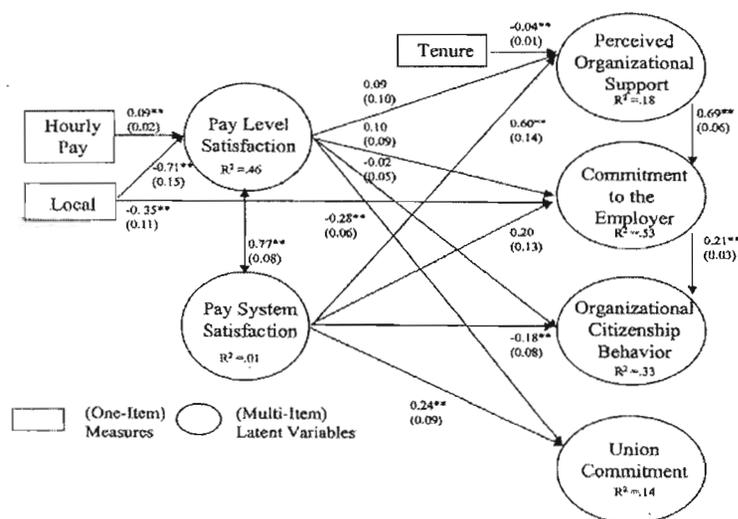
##### Miceli et Mulvey (2000)

À l'aide d'une vaste étude longitudinale réalisée aux États-Unis auprès d'employés syndiqués dans le domaine des communications, Miceli et Mulvey (2000) ont étudié les conséquences de la satisfaction relative à la rémunération. À la lumière des études recensées par les auteurs s'étant intéressées à ce sujet, ils constatent certaines lacunes relativement à la conceptualisation multidimensionnelle de la satisfaction en lien avec la rémunération telle que proposée par Judge et Welbourne (1994). Selon ces auteurs, compte tenu de ces différentes dimensions, différentes conséquences peuvent être engendrées. Miceli et Mulvey (2000) suggèrent que les employés peuvent être satisfaits tant par la rémunération directe qu'indirecte et qu'il est nécessaire que distinguer le niveau de rémunération du système de rémunération. Pour les auteurs, la rémunération directe peut être associée au niveau de rémunération (*pay level*) tandis que le système de rémunération englobe les deux types de rémunération soit la directe et l'indirecte. Selon cette conceptualisation, les auteurs proposent : « *pay system satisfaction- to a greater extent than pay or pay level satisfaction- will be positively related to later commitment to the employer through its effects on perceived organizational support* » (Miceli et Mulvey, 2000, p. 67).

Le modèle d'analyse proposé par Miceli et Mulvey (2000) lie la perception du soutien de l'organisation à l'engagement affectif organisationnel sur la base de la théorie de l'échange social de Blau (1964) et de l'obligation de réciprocité selon Eisenberger *et al.*, (1986). Ainsi, un employé satisfait serait plus enclin à développer de l'engagement envers son organisation par souci d'obligation, lui, étant influencé par la perception du soutien organisationnel. Deux questionnaires furent distribués avec un intervalle de quatre mois. Afin de mesurer l'engagement organisationnel, Miceli et Mulvey (2000) recourent aux neuf items développés par Mowday *et al.*, (1982).

À l'aide d'analyses d'équations structurelles, les auteurs confirment leur hypothèse. Leurs résultats tels qu'illustrés à l'aide de la Figure 2.7 suggèrent que la satisfaction reliée au

système de rémunération par opposition au niveau de rémunération, mène à une plus grande perception du soutien de l'organisation qui en retour affecte l'engagement de l'employé envers l'organisation. Les auteurs spécifient la nécessité pour la recherche future de s'intéresser aux façons de hausser la satisfaction maintenant que les conséquences ont été étudiées.



**Figure 2.7** : Le modèle d'analyse et des résultats de l'étude de Miceli et Mulvey (2000)

Note : Tiré de « Consequences of Satisfaction with Pay Systems : Two Field Studies » par Micelli, M. et Mulvey P. (2000) *Industrial Relations*, 39(1), p. 75.

#### Nawab et Bhatti (2011)

Pour leur part, Nawab et Bhatti (2011) ont examiné l'impact de la rémunération sur l'engagement organisationnel à l'aide d'une étude réalisée auprès d'enseignants universitaires. Leur modèle d'analyse se compose de la rémunération de l'employé en tant que variable indépendante et de deux variables dépendantes à savoir la satisfaction en emploi (*job satisfaction*) et l'engagement organisationnel. Plus spécifiquement, une de leur hypothèse de recherche se libelle comme suit : « *compensation has a direct significant effect*

*on organizational commitment* » (p. 26). Les auteurs arrivent à cette proposition en s'appuyant sur la littérature qui démontre que les employés bénéficiant d'un meilleur système de rémunération sont davantage satisfaits et par conséquent plus engagés envers leur organisation. Au niveau de l'engagement organisationnel, ils utilisent la définition et l'outil de mesure développé par Meyer et Allen (1991).

Les résultats démontrent une association positive et significative entre la rémunération et l'engagement organisationnel ( $r = ,422, p < ,05$ ). Ce résultat suggère que plus la rémunération est élevée, plus élevé est le degré d'engagement affectif. Les auteurs soulignent le fait que leurs résultats indiquent des liens davantage significatifs entre la rémunération non monétaire et l'engagement affectif par opposition aux deux autres formes d'engagement plus influencées, elles, par de la rémunération monétaire. Bien que pour les fins de leur étude les auteurs aient eu recours à des éléments basés sur les perceptions des participants, en termes d'implication, les organisations peuvent favoriser le degré d'engagement de leurs employés en misant sur leurs pratiques.

#### Price (2001)

Enfin, dans un texte théorique, Price (2001) a proposé un modèle explicatif du roulement volontaire. Parmi les divers modèles théoriques du roulement intégrant des pratiques organisationnelles, ce modèle semble un incontournable de par son exhaustivité. La thèse principale de cet auteur réside dans la supposition que tous les employés arrivent dans une organisation avec des attentes et que si celles-ci sont satisfaites, les employés seront davantage satisfaits, engagés et plus enclins à demeurer au sein d'une organisation. Évidemment, cette notion de satisfaction dépend de plusieurs variables tout comme l'engagement organisationnel qui agit également comme variables modératrices bien que l'auteur ait décidé de ne pas les relier. Son modèle explicatif regroupe trois catégories de variables dont celles dites structurelles. Selon Price (2001), les variables structurelles peuvent être associées à des récompenses donc à une forme d'échange de service entre les parties par conséquent l'employé et l'organisation. À ce propos, l'auteur réfère à la théorie de la norme de réciprocité développée par Gouldner (1960) que nous avons abordée précédemment. En

lien avec notre sujet, nous retrouvons parmi les variables structurelles la rémunération (*pay*). Dans ce cas-ci, l'auteur réfère « *as money and its equivalents wich employees receive for their services to the employer* » (Gouldner, 1960, p. 606). À ce propos, Price (2001) souligne le peu d'études ayant abordé les équivalents à la rémunération (*fringe benefits*). Dans un même ordre d'idée, Griffeth *et al.*, (2000), dans le cadre d'une méta-analyse portant sur le roulement des employés, rapportent la tendance à l'exclusion de ces formes de rémunération (*fringe benefits*). Non seulement peu d'intérêt leurs est consacré mais leur potentiel semble sous-estimé. Pour revenir au modèle de Price (2001), celui-ci suggère une relation positive de la rémunération avec la satisfaction bien que l'auteur propose seulement l'utilisation de celui-ci sans le tester et qu'à notre connaissance aucune étude ne l'a fait à ce jour.

Bien que la rémunération indirecte soit d'actualité, à notre connaissance, aucune étude empirique n'a testé l'effet direct de la rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé. Dans la majorité des études que nous avons recensées portant sur la rémunération et l'engagement, les auteurs distinguent la rémunération par le salaire en lien avec l'emploi et les autres bénéfices octroyés (Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998 ; Miceli et Mulvey, 2000 ; Dale-Olsen, 2006). Cependant, cette distinction est large et ne nous informe pas directement sur ce qui favorise l'engagement affectif et ultérieurement l'engagement affectif anticipé. La présente étude vise à combler ce vide dans la littérature scientifique. En conséquence, nous émettons la proposition suivante :

*Il existe un effet direct de l'offre organisationnelle de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé. Une personne exposée à une offre élevée de rémunération extrinsèque indirecte a un engagement affectif anticipé significativement plus grand qu'une personne exposée à une offre faible.*

La recension des écrits que nous avons effectuée dans le cadre de ce chapitre, nous a permis d'émettre deux propositions. Compte tenu de celles-ci, nous proposons également qu'une interaction puisse exister entre les deux pratiques organisationnelles que nous étudions dans le cadre de ce mémoire. Cette proposition est appuyée par la littérature relative au

regroupement des pratiques organisationnelles communément appelées « *bundles* ». En lien, Barrette et Carrière (2003) précisent que les résultats de plusieurs études révèlent « que les pratiques individuelles ont un impact limité et que pour avoir un impact important sur la performance organisationnelle, les pratiques doivent être intégrées, c'est-à-dire cohérentes ou complémentaires » (p. 428). En conséquence, à titre exploratoire, nous émettons une troisième et dernière proposition :

*Il existe un effet d'interaction de l'offre organisationnelle de formation/développement et de l'offre de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé. Une personne exposée à une offre élevée de formation/développement et de rémunération extrinsèque indirecte a un engagement affectif anticipé significativement plus grand qu'une personne exposée à une seule offre élevée ou aucune offre élevée.*

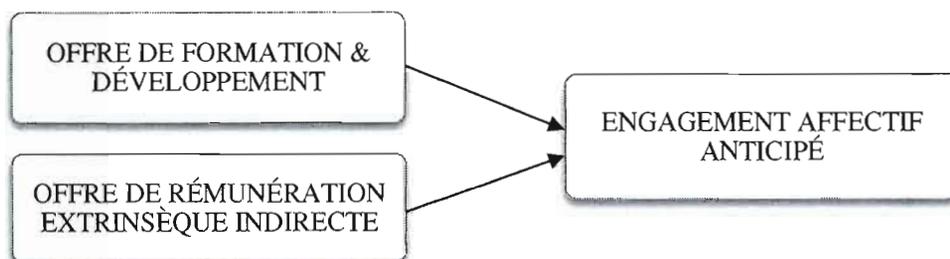
## CHAPITRE III

### MODÈLE D'ANALYSE

Ce chapitre a comme objectif de présenter le modèle d'analyse sur lequel nous nous basons dans le cadre de ce mémoire ainsi que les variables utilisées. À la fin de ce chapitre, nous exposons les propositions qui guident notre analyse.

#### 3.1 LE MODÈLE D'ANALYSE

L'objectif de ce mémoire est d'étudier la contribution de différentes pratiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel affectif anticipé. Afin de répondre à cette question, nous investiguons plus spécifiquement l'effet direct d'une offre organisationnelle de formation/développement et d'une offre de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé. La recension des écrits que nous avons effectuée et présentée au chapitre précédent nous a guidé dans l'élaboration d'un modèle d'analyse. La Figure 3.1 présente le modèle que nous avons retenu pour les fins de ce mémoire et qui nous permettra de répondre à notre objectif de recherche.



**Figure 3.1** Le modèle d'analyse utilisé dans le cadre de ce mémoire

### 3.1.1 LES VARIABLES INDÉPENDANTES

#### L'offre organisationnelle de formation/développement

Dans le cadre de ce mémoire, nous traitons de la formation et du développement en combinant ces deux pratiques organisationnelles, sans effectuer de distinction bien que plusieurs auteurs les ont définies séparément. Nous employons pour ce faire le terme formation/développement. Des différentes définitions que nous avons recensées, nous avons retenu celle de Goldstein et Ford (2002) en raison de son allusion au développement individuel et à la formation qui se libelle comme suit : « *training is a systematic approach to learning and development to improve individual, team, or organizational effectiveness* » (p. 22).

#### L'offre organisationnelle de rémunération extrinsèque indirecte

La deuxième variable indépendante à laquelle nous avons recours, touche une forme de rémunération bien précise à savoir la rémunération extrinsèque indirecte. Bien que ce terme puisse être associé à plusieurs types de rémunération, nous l'employons en référence à l'ensemble des bénéfices, non monétaires et octroyés de façon générale, sans pré requis, ni

distinction. Il peut donc s'agir de différents accès à des services, à des commodités de tout genre autres que salariales ou reliées à l'emploi. La littérature indique que la rémunération extrinsèque indirecte inclut entre autres les services de repas, d'accès à une salle de sports ou à des magasins. Ces services, tel que précisé au chapitre II tentent de répondre aux goûts des employés actuels et futurs (Lambert, 2000 : Dale-Olsen, 2006 : Levering et Moskowitz, 2007).

### 3.1.2 LA VARIABLE DÉPENDANTE

#### L'engagement organisationnel affectif anticipé

Au niveau de notre variable d'intérêt, nous retenons tout d'abord la définition de l'engagement organisationnel affectif de Meyer et d'Allen (1991) selon que ce concept « *refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization* » (p. 67). Dans le cadre de cette étude, nous investiguons ce lien psychologique pouvant se développer entre un individu et une organisation et ce avant même que l'individu soit lié à cette dernière. La recension des écrits nous a permis de conclure qu'une forme d'engagement affectif pouvait se développer lors de cette période qui précède l'embauche. Dans une telle éventualité, l'engagement affectif organisationnel n'est pas encore vécu par l'individu, il est au stade de l'anticipation d'où le terme de l'engagement affectif anticipé.

Dans ce mémoire, l'engagement organisationnel affectif anticipé est défini comme l'attachement émotionnel, l'identification, l'implication d'un individu envers une organisation alors que ce dernier n'est pas encore lié formellement à celle-ci. Cette forme d'engagement se développe par les perceptions et les informations que possède un individu sur une organisation compte tenu du fait qu'il ne vit pas encore réellement cet engagement.

### 3.2 LES PROPOSITIONS

Les propositions que nous formulons découlent de notre modèle d'analyse lequel est basé sur la littérature que nous avons recensée. Dans le cadre de cette étude, nous émettons les propositions suivantes :

- Proposition 1: *Il existe un effet direct de l'offre organisationnelle de formation/développement sur l'engagement affectif anticipé. Une personne exposée à une offre élevée de formation/développement a un engagement affectif anticipé significativement plus grand qu'une personne exposée à une offre faible.*
- Proposition 2 : *Il existe un effet direct de l'offre organisationnelle de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé. Une personne exposée à une offre élevée de rémunération extrinsèque indirecte a un engagement affectif anticipé significativement plus grand qu'une personne exposée à une offre faible.*
- Proposition 3 : *Il existe un effet d'interaction de l'offre organisationnelle de formation/développement et de l'offre de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé. Une personne exposée à une offre élevée de formation/développement et de rémunération extrinsèque indirecte a un engagement affectif anticipé significativement plus grand qu'une personne exposée à une seule offre élevée ou aucune offre élevée.*

## CHAPITRE IV

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce quatrième chapitre se concentre sur les aspects méthodologiques de notre recherche. Spécifiquement, nous élaborons sur le type de recherche, le terrain et les participants choisis, le design retenu, les scénarios et le questionnaire développés, les données que nous avons utilisées et l'instrument de mesure employé afin de tester nos propositions.

#### 4.1 LE TYPE DE RECHERCHE

Notre recherche a comme objectif de mesurer l'effet direct et interactif d'une offre de formation/développement et d'une offre de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement organisationnel affectif anticipé.

Dans un premier temps, mentionnons que notre recherche s'inscrit dans un champ de recherche de type appliquée. Dans le contexte organisationnel actuel, l'engagement affectif des employés et plus spécifiquement des nouveaux arrivants constitue un enjeu majeur. Comme nous l'avons constaté dans la recension des écrits que nous avons effectuée, les effets positifs de cette forme d'engagement sont nombreux (Meyer *et al.*, 2002 ; Somers, 1995). Conscients des avantages pouvant être ainsi générés, les praticiens misent sur plusieurs tactiques de socialisation dont le but final est de favoriser le plus rapidement possible le développement de l'engagement des nouveaux arrivants (Saks, Uggerslev et Fassina, 2007). Bien que plusieurs études nous aient renseignées sur les pratiques de gestion en ressources humaines pouvant être déterminantes au niveau de l'engagement affectif organisationnel et au niveau de l'attraction, aucune ne s'est attardée directement sur les effets de ces pratiques

sur l'engagement affectif anticipé. Une compréhension de ces déterminants pourrait aider les organisations à mettre en place des pratiques GRH qui favorisent cette forme d'engagement.

D'autre part, il s'agit d'une recherche explicative dans la mesure où elle tente d'expliquer une variable dépendante, soit l'engagement affectif anticipé. Nous pouvons également insérer cette étude dans un cadre hypothético-déductif puisque nous cherchons à prédire et à expliquer des phénomènes dans ce cas-ci l'effet de certaines offres sur notre variable dépendante. Afin de réaliser cet objectif, nous testons empiriquement nos propositions que nous avons, elles, élaborées à l'aide d'une recension des écrits. Ces tests sont réalisables grâce à des données collectées à l'aide d'un questionnaire construit dans le but de mesurer plusieurs variables dont celles d'intérêt pour les fins de ce mémoire. Mesurées à l'aide d'une échelle chiffrée, nos données sont quantifiables numériquement contrairement aux méthodes d'analyse qualitative. Enfin, nous pouvons également souligner le fait que cette recherche est de type synchronique puisque la collecte des données a eue lieu en un seul temps.

## 4.2 LE TERRAIN ET LES PARTICIPANTS

Notre variable d'intérêt étant l'engagement affectif sous une forme non vécue, notre population à l'étude se compose de personnes à la recherche d'emploi (*job seekers*). Ces personnes ne doivent pas être encore liées à une organisation puisque nous désirons évaluer l'effet pouvant être généré par certaines offres. Étant donné la difficulté de trouver un échantillon représentatif de cette population, nous avons eu recours à des éventuels chercheurs d'emploi. Plus précisément, des finissants de premier cycle en gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et en relations industrielles de l'Université de Montréal (UDM). Puisque ces étudiants seront bientôt à la recherche d'un emploi, ils constituent à notre avis un bon proxy des *job seekers*. En soutien, ce type de participants a été utilisé par de nombreux chercheurs surtout lorsqu'il s'agissait de mesurer l'attraction (Turban, 2001 : Rau et Hyland, 2002 : Highhouse, Lievens et Sinar, 2003 : Allen, Mahto et Otondo, 2007). De plus, mentionnons que plusieurs auteurs ont confirmé le réalisme psychologique découlant de l'utilisation d'un échantillon composé d'étudiants dans le cadre

d'études quasi-expérimentales (Berkowitz et Donnerstein, 1982 : Erez, Lepine et Elms, 2002).

Notre échantillon était composé au total de 337 participants. Le Tableau 4.1 présente notre échantillon selon le genre, l'institution d'origine et l'âge. À la vue de ces résultats, soulignons qu'au niveau de l'âge, il apparaît que le plus important bassin de participants se situe dans la catégorie des 20 à 24 ans avec un total de 61,5%. Au total, 80,6 % des participants se situent entre 20 et 29 ans. Ces résultats concordent avec le fait que notre échantillon se compose d'étudiants finissants au 1<sup>er</sup> cycle universitaire.

**Tableau 4.1 : La distribution des répondants**

Variables sociodémographiques	Distribution	
	(N=)	(%)
<b>Genre</b>		
- Hommes	117	34,7 %
- Femmes	198 *22 données manquantes	58,8 % *6,5% manquantes
<b>Institution</b>		
- Université du Québec à Montréal	191	56,7 %
- Université de Montréal	146	43,3 %
<b>Age</b>		
- 18-19 ans	10	2,9 %
- 20-24 ans	209	61,5 %
- 25-29 ans	65	19,1 %
- 30-34 ans	14	4,1 %
- 35 ans et plus	17 *22 données manquantes	5,0 % *6,5% manquantes

### 4.3 LE DESIGN DE RECHERCHE

Notre étude repose sur un design 2 X 2. Spécifiquement, cela signifie que nous avons deux variables d'effet (formation/développement et rémunération extrinsèque indirecte) se divisant chacune sur deux niveaux, soit PEU et BEAUCOUP pour la variable Formation/développement et SANS et AVEC pour la variable Rémunération extrinsèque indirecte. Au total, nous avons donc quatre conditions expérimentales. Le Tableau 4.2 présente ces conditions ainsi que le nombre de participants dans chacune.

**Tableau 4.2:** Les conditions expérimentales de notre étude

RÉMUNÉRATION EXTRINSÈQUE INDIRECTE	FORMATION/DÉVELOPPEMENT	
	PEU	BEAUCOUP
SANS	<b>CONDITION 1</b> N=87	<b>CONDITION 2</b> N=80
AVEC	<b>CONDITION 3</b> N=85	<b>CONDITION 4</b> N=85

Par ailleurs, notre étude peut être qualifiée de quasi-expérimentale étant donné que nous n'avons pas pu assigner aléatoirement les participants dans nos quatre conditions (Blais et Durand, 2009). Nous abordons dans une section ultérieure, la procédure de collecte des données de façon plus précise.

### 4.3.1 LES SCÉNARIOS UTILISÉS

Dans le but de mesurer l'effet direct de certaines offres GRH sur l'engagement affectif anticipé, nous avons eu recours à l'utilisation de différents scénarios. Ceux-ci furent développés à l'été 2010 par une équipe de recherche sous la direction de Lucie Morin, professeure au département d'organisation des ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal. En bref, après avoir effectué une vaste recension de la littérature scientifique et populaire (pour les meilleures pratiques organisationnelles actuelles), quatre scénarios furent élaborés. La Figure 4.1 présente un de ces scénarios qui constitue en fait la condition 1 mentionnée dans la section précédente qui figure également en Annexe I.

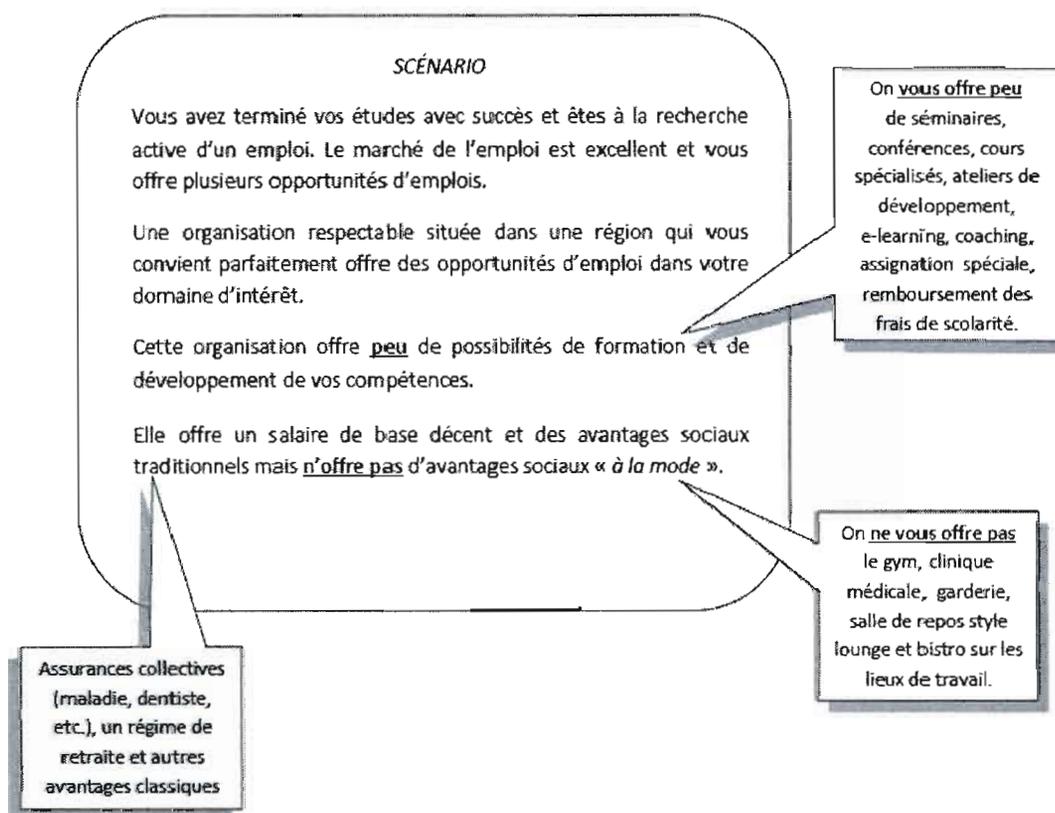


Figure 4.1 : Le contenu d'un scénario

Les scénarios comportaient tous une première partie identique soit les deux premiers paragraphes dans la grande bulle ci-haut. Ces phrases servaient à mettre la table en décrivant une situation et une organisation fictive de façon positive. Tous les mots, choisis avec parcimonie, ont été inspirés des recherches effectuées dans le domaine de l'attraction. Ainsi, en intégrant par exemple une bonne localisation dans la situation de base de l'organisation fictive, l'attention des participants pouvait être orientée vers les éléments clé de l'expérimentation soit l'offre organisationnelle de formation/développement et l'offre de rémunération extrinsèque indirecte. Les scénarios variaient donc seulement au niveau des mots soulignés dans les diverses bulles/boîtes. Ainsi, pour une offre faible de formation/développement, le scénario utilisait les mots « vous offre peu » alors que pour une offre élevée, on a utilisé les mots « vous offre beaucoup ».

#### 4.3.2 LES DONNÉES UTILISÉES

Les données utilisées dans ce mémoire sont des données secondaires obtenues avec l'accord de la professeur Lucie Morin. Nos données proviennent d'une collecte par questionnaire. Spécifiquement, chacun des quatre scénarios de l'étude du professeur Morin était suivi du même questionnaire comportant huit sections en plus de quelques questions d'ordre sociodémographiques (Annexe I). Celui-ci fut développé à l'été 2010 par l'équipe de recherche dirigée par le professeur Lucie Morin dans le cadre d'un projet de recherche subventionné par le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) dont l'objectif était de mieux comprendre les liens entre certaines pratiques de GRH et l'attraction. Spécifiquement dans ce mémoire, nous n'utilisons que la section 2 (engagement affectif anticipé), la section 3 (vérification de la manipulation) ainsi que certaines questions sur des variables sociodémographiques.

Avant d'être administré aux participants, ce questionnaire a fait l'objet d'un pré-test mené auprès d'étudiants (n=3) ne participant pas à l'étude. L'objectif du pré-test était d'augmenter la « *face validity* » ou en d'autres termes de s'assurer que les participants comprendraient bien les mots utilisés et la logique des scénarios. Suite aux commentaires émis, des

modifications mineures furent apportées au questionnaire particulièrement au niveau des indications quant au cheminement du répondant lorsque celui-ci complète le questionnaire.

Ce questionnaire a été administré à l'automne 2010 en version papier dans différentes classes à l'Université du Québec à Montréal et à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Au début du cours, un membre de l'équipe de recherche présentait brièvement l'étude et sollicitait la participation des étudiants. Cette personne précisait explicitement que la participation était volontaire. De plus, le nom de l'étudiant n'étant pas requis, la confidentialité des données était assurée. Pour la distribution des questionnaires (et donc des scénarios), les questionnaires ont d'abord tous été classés en suite logique c'est à dire une copie papier du scénario 1 suivie d'une copie papier du scénario 2 et ainsi de suite. Ensuite, le responsable de la collecte dans la 1<sup>ère</sup> classe a pris avec lui une pile de questionnaires correspondant au nombre d'étudiants dans la classe. Après la collecte, il a remis les questionnaires non répondus au responsable de la collecte dans la 2<sup>ème</sup> classe qui lui a complété la pile avec la suite logique de questionnaires (par exemple, si dans la classe 1, on était arrêté au scénario 2, alors on recommençait la distribution dans la classe 2 avec le scénario 3). On peut donc dire que la distribution s'est faite de façon aléatoire.

Enfin, les données des questionnaires furent entrées manuellement dans un fichier Excel par un membre de l'équipe de recherche. Une fois cette étape complétée, ce fichier fut transféré dans le logiciel SPSS et c'est à partir de ce fichier SPSS que nous avons construit notre base de données pour les fins de cette recherche.

#### 4.4 L'INSTRUMENT DE MESURE

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons une seule mesure, soit celle de l'engagement affectif anticipé. Cette variable a été mesurée en adaptant l'instrument de mesure de l'engagement affectif de Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber (2005). Ces chercheurs ont utilisé une version révisée de l'« *Affective Commitment Scale* » (Allen et Meyer, 1990 : Meyer, Allen et Smith, 1993) qu'ils ont traduit en français. Les études empiriques que nous avons recensées rapportent un haut niveau de fiabilité pour cette mesure

avec des alphas supérieurs à ,80 (Allen et Meyer, 1990 ; Rhoades *et al.*, 2001; Meyer *et al.*, 2002).

Spécifiquement, notre instrument de mesure comporte six items utilisant une échelle de type Likert à 7 points où 1 = *Tout à fait en désaccord* et 7 = *Tout à fait en accord*. Le Tableau 4.3 présente ces items. Les participants étaient invités à répondre à la directive suivante : « Maintenant, imaginez que vous avez accepté une offre d'emploi de cette organisation. S.V.P. indiquez à quel point vous êtes en désaccord / accord avec chacun des énoncés suivants ».

**Tableau 4.3** : La mesure de l'engagement affectif anticipé

#### Les items du questionnaire

1. J'éprouverais vraiment un sentiment d'appartenance envers cette organisation.
  2. Cette organisation représenterait beaucoup pour moi.
  3. Je serais fier d'appartenir à cette organisation.
  4. Je me sentirais attaché affectivement à cette organisation.
  5. J'aurais le sentiment de faire partie de la famille dans cette organisation.
  6. Je ressentirais vraiment les problèmes de cette organisation comme si c'était les miens.
- 

Cet instrument de mesure diffère en deux points de celui utilisé par Bentein *et al.*, (2005). De un, le temps de verbe est au conditionnel au lieu du présent. Cela était nécessaire du fait que le scénario proposé aux participants leur demandait de se projeter dans un état fictif où ils avaient terminé leur baccalauréat et étaient maintenant à la recherche d'un emploi. Les participants par conséquent ne devaient pas évaluer leur degré d'engagement envers leur employeur mais plutôt envers un employeur potentiel. De deux, les items 4 et 5 ne sont pas écrits à la négative (*reverse item*).

Afin de valider la fiabilité de l'instrument de mesure utilisé, les six items du questionnaire portant sur l'engagement anticipé ont été soumis au test de l'alpha de *Cronbach*. Les résultats statistiques indiquent un alpha de *Cronbach* de ,943. Les résultats indiquent aussi que la suppression du sixième item aurait pu hausser l'alpha à ,951. Compte tenu de cette faible hausse, nous avons décidé de conserver cet item. Statistiquement, plus notre valeur de l'alpha se rapproche de 1, plus l'ensemble de nos items est homogène. Par ailleurs, étant donné que nos items sont fortement corrélés, nous pouvons conclure qu'ils mesurent un même construit dans ce cas-ci, l'engagement affectif anticipé. Nos analyses statistiques utilisent la moyenne arithmétique des six items.

## CHAPITRE V

### RÉSULTATS

Ce chapitre se consacre aux résultats de notre étude. Nous y abordons, dans un premier temps, les différentes vérifications effectuées afin de valider la manipulation dans notre expérimentation. Par la suite, nous exposons les analyses descriptives relatives à nos variables avant de nous concentrer sur l'analyse statistique de nos données à l'aide de l'analyse de covariance (ANCOVA).

#### 5.1 LA VÉRIFICATION DE LA MANIPULATION

Avant de procéder à nos analyses statistiques, nous devons nous assurer que notre manipulation a été efficace. Une manipulation se définit par les actions prises par un chercheur afin de faire varier la valeur d'une variable (Stone-Romero, 2011). En d'autres termes, nous voulons vérifier la compréhension des répondants par rapport aux conditions qui leurs étaient soumises. Cette compréhension revêt une haute importance dans le cadre de cette étude puisque les répondants devaient orienter leurs réponses en fonction des scénarios qui leurs étaient présentés, sans quoi cette étude n'a aucune valeur. Spécifiquement, deux questions du questionnaire avaient été prévues à cet effet. La première question se rapportait à l'offre de formation/développement et se libellait comme suit : *La formation et le développement des employés sont importants pour cette organisation*. Pour ce qui est de l'offre de rémunération, les participants pouvaient lire : *La rémunération offerte par cette organisation est avantageuse*. Les participants devaient répondre sur une échelle de type Likert à 7 points où 1 = *Tout à fait en désaccord* et 7 = *Tout à fait en accord*. Les deux sections qui suivent présentent les résultats de nos analyses de vérification de la manipulation. En bref, nous nous attendons à ce que les participants soumis aux conditions où l'on présentait une offre élevée

soient plus en accord avec l'énoncé présenté que les participants dans des conditions où l'offre est faible.

### 5.1.1 LA PERCEPTION POUR LA FORMATION/DÉVELOPPEMENT

Dans un premier temps, nous avons calculé la moyenne des réponses individuelles de l'énoncé se rapportant à la formation/développement. Le Tableau 5.1 présente les résultats de cette analyse.

**Tableau 5.1** : La moyenne des réponses pour l'énoncé

*« La formation et le développement des employés sont importants pour cette organisation »*

OFFRE	N	Moyenne	Écart-type
PEU de formation/développement	171	1,78	1,087
BEAUCOUP de formation/développement	165	6,41	,869
Total	336	4,05	2,515

Par la suite, nous avons réalisé un test-t avec échantillon indépendant ayant comme variable dépendante le résultat individuel à la question relative à la formation et au développement. Le test-t nous permet de comparer la moyenne de deux groupes différents, non reliés dans le but de vérifier s'il y a une différence significative entre les moyennes. Deux hypothèses peuvent être avancées à savoir l'hypothèse nulle ou l'hypothèse alternative. Dans le premier cas, il n'y a pas de différence significative entre les moyennes et dans le second, l'on constate une différence. Dans un premier temps, le logiciel effectue un test d'égalité des variances, le test de Levene. Si le résultat de ce test est significatif ( $p < 0,05$ ), l'on doit écarter l'hypothèse nulle et utiliser la variance combinée avec le calcul de t. À l'opposé, un résultat non significatif ( $p > 0,05$ ) confirme que les variances sont égales. Le Tableau 5.2 présente l'ensemble des résultats générés par le test-t avec échantillon indépendant que nous avons effectué.

**Tableau 5.2** : Le test-t avec échantillon indépendant pour l'énoncé

« La formation et le développement des employés sont importants pour cette organisation »

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
La formation et le développement des employés sont importants pour cette organisation.	Equal variances assumed	1,641	,201	-42,955	334	,000	-4,622	,108	-4,834	-4,411
	Equal variances not assumed			-43,125	322,868	,000	-4,622	,107	-4,833	-4,412

Comme le démontre le Tableau 5.2, le logiciel génère deux valeurs de résultats possibles. La première ligne exprime une situation où les variances des deux groupes à l'étude sont égales tandis que pour la deuxième reflète des variances inégales des deux groupes. Le résultat du test de Levene pour l'égalité des variances assumées étant non significatif, nous interprétons donc le résultat du test  $t$  de la première ligne du Tableau 5.2. Ce résultat indique une différence significative entre les deux groupes ( $t = -42,955$ ,  $p < 0,001$ ). Ce résultat indique donc que la manipulation a été efficace en regard de l'offre de formation et du développement.

### 5.1.2 LA PERCEPTION POUR LA RÉMUNÉRATION

Pour ce qui est de la vérification de la manipulation concernant l'offre de rémunération, nous avons effectué les mêmes types d'analyses. Le Tableau 5.3 représente les résultats de la moyenne de l'énoncé se rapportant à la rémunération. Au niveau du test-t avec échantillon indépendant ayant comme variable dépendante le résultat individuel à la question relative à la rémunération, le Tableau 5.4 présente les résultats de cette analyse. Le test de Levene étant non significatif pour l'égalité des variances assumées, nous devons nous rapporter au résultat de la première ligne du Tableau 5.4. Ce résultat indique une différence significative entre les groupes ( $t = -4,858$ ,  $p < 0,001$ ). Cela suggère que la manipulation a aussi été efficace en regard de l'offre de rémunération.

**Tableau 5.3** : La moyenne des réponses pour l'énoncé  
« La rémunération offerte par cette organisation est avantageuse »

OFFRE	N	Moyenne	Écart-type
SANS avantages novateurs	167	3,83	1,671
AVEC avantages novateurs	170	4,68	1,540
Total	337	4,26	1,659

**Tableau 5.4** : Le test-t avec échantillon indépendant pour l'énoncé  
« La rémunération offerte par cette organisation est avantageuse »

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
La rémunération offerte par cette organisation est avantageuse.	Equal variances assumed	1,746	,187	-4,858	335	,000	-,850	,175	-1,194	-,506
	Equal variances not assumed			-4,854	331,750	,000	-,850	,175	-1,194	-,506

En conclusion, puisque nos deux manipulations se sont avérées efficaces, nous pouvons maintenant nous concentrer sur la vérification de nos propositions.

## 5.2 L'ANALYSE DESCRIPTIVE

Selon Baillargeon (2001, p.8), l'analyse descriptive « permet de rendre plus intelligible une série d'observations en permettant de dégager les caractéristiques essentielles qui se dissimulent dans une masse de données ». Afin de mieux comprendre et analyser nos résultats, nous avons recensé les définitions pouvant nous être utiles dans le cadre de cette recherche à l'aide du Tableau 5.5.

Tableau 5.5: Les définitions des statistiques descriptives

STATISTIQUES	DÉFINITIONS (Baillargeon, 2001)
<b>Moyenne (<math>\bar{x}</math>)</b>	La moyenne arithmétique est la somme des valeurs de la série divisé par le nombre n. (p. 95)
<b>Médiane <math>M_e</math></b>	La médiane est la valeur de la variable statistique, dans la série de données ordonnée en ordre croissant ou décroissant, qui partage cette série en deux parties. (p. 110)
<b>Mode (<math>M_0</math>)</b>	Le mode est la valeur de la variable statistique la plus fréquente que l'on observe dans une série. (p. 113)
<b>Minimum</b>	La plus petite valeur de la série. (p. 96)
<b>Maximum</b>	La plus grande valeur de la série. (p. 96)
<b>Écart-type</b>	Racine carré de la somme des carrés des écarts des valeurs $x_i$ par rapport à la moyenne divisé par (n-1). (p. 96)
<b>Asymétrie</b>	Une distribution est symétrique si les valeurs de la variable statistique sont également dispersées de part et d'autre d'une valeur centrale. (p. 121)
<b>Degré d'asymétrie (<math>S_k</math>)</b>	Le degré d'asymétrie est caractérisé par un coefficient, noté $S_k$ , dont la valeur est habituellement comprise entre -1 et 1. $S_k$ Négatif = Asymétrie négative $S_k$ Nul = Distribution symétrique $S_k$ Positif = Asymétrie positive (p. 121)
<b>Aplatissement</b>	Une distribution est plus ou moins aplatie selon que les fréquences des valeurs voisines des valeurs centrales diffèrent peu ou beaucoup les unes par rapport aux autres. (p. 121)
<b>Degré d'aplatissement (<math>\alpha_4</math>)</b>	$\alpha_4 > 3$ , la courbe est leptokurtique (courbe aigüe) $\alpha_4 = 3$ , la courbe est mésojurtique (courbe normal) $\alpha_4 < 3$ , la courbe est platykurtique (courbe aplatie) (p. 121)

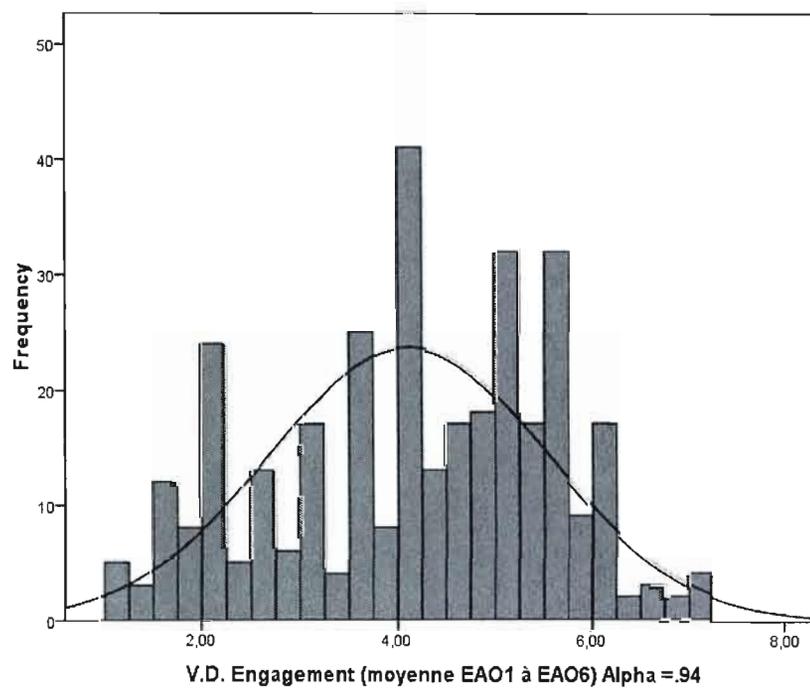
Dans ce mémoire, nous n'avons qu'une seule variable à l'étude soit l'engagement affectif anticipé. Compte tenu du fait que nos résultats statistiques ont indiqué un alpha de *Cronbach* de ,943 pour cette variable, nous pouvons procéder aux analyses descriptives de cette variable. Le Tableau 5.6 présente l'ensemble des statistiques descriptives relativement à la variable de l'engagement affectif anticipé.

**Tableau 5.6** : Les statistiques descriptives pour l'engagement affectif anticipé

Nombre	Moyenne ( $\bar{x}$ )	Médiane ( $M_e$ )	Mode ( $M_0$ )	Écart-type	Variance	Symétrie ( $S_k$ )	Aplatissement	Intervalle	Minimum	Maximum
337	4.118	4.166	4.00	1.421	2.02	-,301	,786	6.00	1.00	7.00

La moyenne de 4.12 sur une échelle de Likert à 7 points où 1 = *Tout à fait en désaccord* et 7 = *Tout à fait en accord*, nous indique que les participants, en moyenne, ont un engagement affectif anticipé ni faible ni élevé. Ce résultat nous semble logique compte tenu du fait que notre objectif était de stimuler un engagement plus fort dans certaines conditions et plus faible dans d'autres. En appui, la valeur de l'écart-type et de l'intervalle précisent une répartition assez étendue des scores individuels. Ainsi, certains ont un engagement très faible alors que d'autres en ont un très élevé. Le fait que la moyenne, la médiane et le mode soient presque équivalents reflète aussi une bonne répartition des résultats de notre étude autour de la valeur centrale. Pour ce qui est du degré d'asymétrie, une valeur de -,301 révèle une asymétrie négative peu prononcée. Ainsi, les réponses des participants se situent davantage à droite de la médiane donc vers des valeurs plus élevées. Pour ce qui est du degré d'aplatissement, avec une valeur de -,786 donc inférieure à 3 qui représente une courbe normale (mésokurtique), la représentation de la courbe de distribution des résultats est dite légèrement aplatie.

(platykurtique). En d'autres termes, aucune valeur n'est disproportionnée par rapport aux autres comme l'illustre la Figure 5.1.



**Figure 5.1** : La distribution des réponses des participants

Ces résultats statistiques concluent les analyses descriptives que nous avons à faire dans le cadre de ce mémoire compte tenu du fait que nous avons seulement une variable dépendante à l'étude. La section qui suit s'attarde au vif de notre sujet à savoir l'analyse de variance.

### 5.3 L'ANALYSE DE VARIANCE

L'analyse de variance a comme objet la comparaison de moyennes dans plus de deux groupes (alors que le test-t auquel nous avons recouru précédemment est utilisé afin de vérifier l'égalité de seulement deux moyennes). Selon Baillargeon (2001), ce type d'analyse « permet

de comparer les moyennes d'échantillon de chaque modalité (ou niveau) à la moyenne globale des résultats et de refléter les différences à travers une analyse de variabilité » (p. 536). Cependant, plusieurs tests sont requis avant de pouvoir procéder à ce type d'analyse. Outre les tests en regard des manipulations que nous avons effectués au début de ce chapitre, il est fortement suggéré de s'assurer que certaines conditions sont remplies (Baillargeon, 2001 ; Bryman et Cramer, 1990). La prochaine section témoigne de ces analyses préalables.

### 5.3.1 LES PRÉMISSSES A L'ANALYSE DE VARIANCE

Les différents tests qui doivent être effectués à ce stade-ci de notre analyse touchent aux valeurs des populations, à l'équivalence ou l'indépendance des groupes et à l'homogénéité ou égalité des variances. Ces vérifications nous permettront de nous assurer que nous avons une distribution normale, homogène au sein des différents groupes à l'étude.

#### La distribution des valeurs des populations

La première condition se rapporte à la distribution des valeurs des populations pour laquelle nous espérons une distribution normale. Comme nous l'avons présenté dans une section précédente lorsque nous avons traité des valeurs descriptives de notre variable dépendante, nos résultats statistiques indiquent une courbe de distribution des réponses des participants légèrement aplatie et une asymétrie négative peu prononcée. Ces résultats confirment une répartition des résultats satisfaisante compte tenu du fait qu'il n'y ait pas de valeur disproportionnée.

#### L'équivalence ou l'indépendance des groupes

Dans le cadre de notre étude, les participants étaient assignés à l'une des quatre conditions créées pour les fins de cette recherche. Ces participants provenaient de différentes classes universitaires qu'une équipe de recherche avait préalablement sélectionnées. Par conséquent, nous devons vérifier l'équivalence des groupes dans chacune de ces conditions. Advenant des

différences parmi les groupes, nous devrions en tenir compte dans l'analyse de nos données étant donné que ces différences pourraient expliquer en partie un effet étudié. Il nous apparaît donc essentiel d'effectuer ces vérifications à ce stade-ci de notre ouvrage. Au niveau du questionnaire, deux questions d'ordre sociodémographiques étaient posées aux participants à savoir leur âge et leur genre. Nous avons également accès à leur provenance institutionnelle puisque notre échantillon est partagé entre l'Université de Montréal et l'Université du Québec à Montréal. Il nous est donc possible de vérifier l'équivalence des groupes sur la base de ces trois éléments.

#### L'âge des répondants

Dans un premier temps, attardons-nous à la distribution de l'âge des répondants dans chacune des conditions. Le Tableau 5.7 présente la moyenne de l'âge des répondants en fonction des quatre conditions expérimentales.

**Tableau 5.7 :** La moyenne de l'âge des répondants dans chacune des conditions

4 CONDITIONS	N	Moyenne	Écart-type
1	84	25,13	6,265
2	73	24,66	5,982
3	78	23,79	4,918
4	80	22,79	3,232
Total	315	24,10	5,288

Afin de tester si les groupes diffèrent significativement au niveau de l'âge, nous avons réalisé une analyse de variance à un facteur. Le Tableau 5.8 présente les résultats de cette analyse. L'ANOVA à un seul facteur nous permet d'examiner la variabilité dans un groupe autour de la moyenne de chaque groupe (intra-groupes) et la variabilité entre les moyennes des groupes

(inter-groupes). Le résultat statistique  $F$  représente le rapport entre ces deux variabilités afin de conclure à une différence significative ou non entre les groupes.

**Tableau 5.8** : L'ANOVA pour l'âge dans les quatre conditions

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	257,040	3	85,680	3,127	,026
Intra-groupes	8522,103	311	27,402		
Total	8779,143	314			

Les résultats indiquent que le test est significatif ( $p < 0,05$ ) donc qu'il y a des variances inégales de l'âge dans les quatre conditions. Le degré de signification dépend de la valeur  $F$  et du degré de liberté ( $ddl$ ) tant pour la variance inter que intra-groupes. Dans ce cas-ci, nous avons au total 314 observations mais nous perdons un degré de liberté de 3. La valeur  $F$  illustre la différence entre les groupes donc plus sa valeur est élevée, plus les moyennes inter-groupes sont éloignées. Le fait que les moyennes inter-groupes soient relativement élevées explique la valeur  $F$  élevée puisque cette variabilité est le numérateur de ce rapport statistique. Cependant, avec seulement ces résultats, nous ignorons entre quels groupes spécifiques se situent ces inégalités. Le Tableau 5.9 présente le *test post hoc* ou *test a posteriori* qui nous permet à l'aide de comparaisons multiples d'obtenir cette information.

**Tableau 5.9** : *Le Test post hoc* (Hochberg's GT2) pour l'âge dans les quatre conditions

(I) 4 conditions	(J) 4 conditions	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	,473	,838	,994	-1,74	2,69
	3	1,336	,823	,486	-,84	3,52
	4	2,343*	,818	,026	,18	4,51
2	1	-,473	,838	,994	-2,69	1,74
	3	,863	,852	,893	-1,39	3,12
	4	1,870	,847	,156	-,37	4,11
3	1	-1,336	,823	,486	-3,52	,84
	2	-,863	,852	,893	-3,12	1,39
	4	1,007	,833	,786	-1,20	3,21
4	1	-2,343*	,818	,026	-4,51	-,18
	2	-1,870	,847	,156	-4,11	,37
	3	-1,007	,833	,786	-3,21	1,20

\* La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Les résultats indiquent que la condition 1 et la condition 4 présentent des différences significatives au niveau de l'âge en comparaison des autres conditions. En conclusion, nous devons tenir compte de l'âge dans nos analyses statistiques principales.

#### Le genre des répondants

Dans un deuxième temps, nous portons notre attention sur le genre des répondants. Plus spécifiquement, nous examinons la proportion des hommes et des femmes dans chacune des conditions. Celle-ci devrait être la même à l'intérieur des quatre conditions expérimentales. Le

Tableau 5.10 représente la proportion de participants masculins et féminins en fonction de nos quatre conditions.

**Tableau 5.10** : La proportion d'hommes et de femmes selon chaque condition

GENRE			CONDITION		Total
			Rémunération extrinsèque indirecte		
			SANS	AVEC	
MASCULIN	CONDITION	PEU	28	27	55
	Formation/développement	BEAUCOUP	29	33	62
	Total			57	60
FÉMININ	CONDITION	PEU	56	51	107
	Formation/développement	BEAUCOUP	44	47	91
	Total			100	98

Le test auquel nous avons recours afin de s'assurer de l'indépendance entre certaines variables est celui de khi-2 ou du khi carré. Celui-ci teste l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables. Un test significatif conclut à l'indépendance des variables donc que la valeur de l'une n'est pas tributaire de la valeur possible de l'autre. Le Tableau 5.11 illustre les résultats que nous avons obtenus suite à ce test.

**Tableau 5.11** : Les tests du khi-2 pour le genre des répondants

GENRE		Value $\chi^2$	Df	$\Delta\chi^2$
MASCULIN	Pearson Chi-Square	36,850 <sup>a</sup>	31	22,674
	Likelihood Ratio	45,094	31	
	Linear-by-Linear Association	1,012	1	
	N of Valid Cases	117		
FÉMININ	Pearson Chi-Square	59,524 <sup>b</sup>	39	
	Likelihood Ratio	75,633	39	
	Linear-by-Linear Association	3,882	1	
	N of Valid Cases	196		

La différence de  $\chi^2$  est de  $59,524 - 36,850 = 22,674$  avec une différence de degré de liberté de 8 positionne la valeur critique à 26,13 avec un seuil de signification à  $p = 0,001$ . Par conséquent la différence du khi-2 est significative. Ceci confirme que la variable associée au genre est indépendante et n'influe pas sur notre variable d'intérêt. En somme, en ce qui a trait au genre des répondants, il n'y a pas de différence significative dans chacune des quatre conditions.

#### La provenance des répondants

En ce qui a trait à la provenance, nous vérifions la proportion des répondants qui proviennent de l'Université de Montréal et de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) dans chacune des conditions. Encore une fois, nous espérons que la proportion est la même parmi les quatre conditions et que le test de khi-2 soutienne l'indépendance de ces deux variables. Les Tableaux 5.12 et 5.13 rendent compte de nos résultats à ce propos sur la base du même type d'analyse que nous effectués dans le cas du genre des répondants.

**Tableau 5.12** : La proportion des répondants selon chaque institution

PROVENANCE			CONDITION		Total
			Rémunération extrinsèque indirecte		
			SANS	AVEC	
UDM	CONDITION	PEU	37	38	75
	Formation/développement	BEAUCOUP	35	37	72
	Total		72	75	147
UQAM	CONDITION	PEU	50	48	98
	Formation/développement	BEAUCOUP	47	48	95
	Total		97	96	193

**Tableau 5.13** : Les tests du khi-2 pour la provenance des répondants

PROVENANCE		Value	df	$\Delta \chi^2$
UDM	Pearson Chi-Square	44,587 <sup>a</sup>	37	10,17
	Likelihood Ratio	56,299	37	
	Linear-by-Linear Association	2,795	1	
	N of Valid Cases	147		
UQAM	Pearson Chi-Square	54,758 <sup>b</sup>	36	
	Likelihood Ratio	67,101	36	
	Linear-by-Linear Association	1,548	1	
	N of Valid Cases	190		

Dans ce cas-ci, la différence des degrés de liberté étant de 1, la valeur critique est à 10,83 avec un seuil de signification de 0,001. De part la différence de khi-2, nous pouvons conclure que la variable associée à la provenance des répondants n'est pas tributaire de la valeur de notre variable dépendante ( $p = 0,001$ ). Nous pouvons donc conclure qu'il n'y a pas de différence significative au niveau de la provenance des répondants en regard des conditions que nous avons utilisées.

#### L'homogénéité ou l'égalité des variances

Cette dernière prémisse à l'analyse de variance a pour but de s'assurer que les variances sont égales, homogènes. Bien qu'il existe plusieurs tests afin de rendre compte de ces égalités, nous avons retenu le test de Levene. Celui-ci teste l'hypothèse nulle de l'égalité des variances d'une variable dépendante à l'intérieur de différentes variables continues. Pour les fins de ce test, nous avons donc calculé la variation de l'engagement affectif anticipé, notre variable dépendante, à l'intérieur de nos quatre conditions agissant comme facteurs fixes. Le Tableau 5.14 rend compte de ces résultats.

**Tableau 5.14** : Le test d'homogénéité des variances

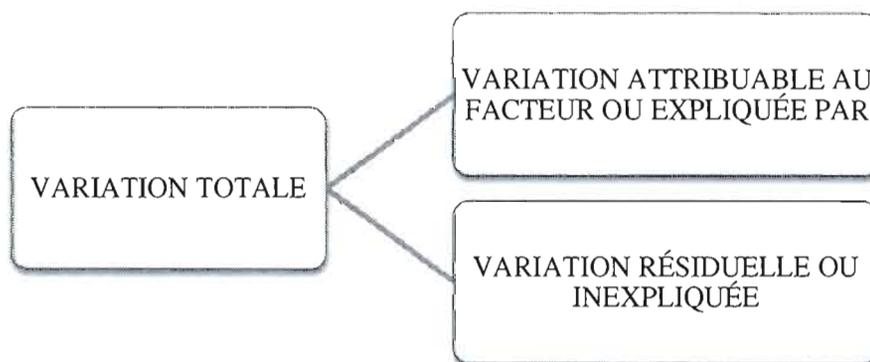
Statistique de			
Levene	Ddl 1	Ddl 2	Signification
4,299	3	333	,005

Au niveau de la signification du test, le seuil étant à  $p < 0,05$ , on peut rejeter l'hypothèse nulle de l'égalité des variances. Cependant, l'interprétation d'un test significatif peut s'avérer erronée. Afin de pallier à ces risques de conclusions fausses, les logiciels ont été perfectionnés au point de maintenant être considérés suffisamment robustes pour outrepasser un échec lors de ce test. Bien que nous trouvions pertinent de faire état de chacune des étapes de notre

démarche d'analyse, nous ne tiendrons point compte des résultats de ce test et poursuivons nos analyses.

### 5.3.2 LE TEST DES PROPOSITIONS

Notre objectif premier est de déterminer l'effet direct et interactif des différentes conditions sur la variable dépendante de l'engagement affectif anticipé. Pour ce faire, nous avons décidé de procéder à une analyse de variance (ANOVA) à l'aide du logiciel SPSS. Cette méthode d'analyse teste l'effet d'une variable indépendante (catégorielle) sur une dépendante (continue). L'analyse de variance permet de tester deux hypothèses statistiques, à savoir l'hypothèse nulle (égalité des moyennes) et l'hypothèse alternative (inégalité). Afin de trancher pour l'une ou l'autre de ces hypothèses, il faut quantifier les sources de variations. Selon Baillargeon (2001), la variation totale présente dans tous les résultats se subdivise tel que l'illustre la Figure 5.2.



**Figure 5.2** : L'analyse de variance

Note : Tiré de *Méthodes Statistiques* par Baillargeon, G. (2001), Les Éditions SMG, p. 538.

Ces variations s'expriment en termes de sommes de carrés pour lesquels correspond des degrés de liberté. Ainsi, en termes de notre nombre total d'observations, nous perdons un degré de liberté compte tenu du fait que nous devons estimer la moyenne générale pour

calculer les écarts. Tel que mentionné par Baillargeon (2001) « une somme de carrés divisée par son nombre de degrés de liberté constitue une variance que nous appelons en analyse de variance, carré moyen » (p. 540). Ce sont ces carrés moyens qui constituent des estimations de variances théoriques. En consultant différents ouvrages, nous avons recensé plusieurs définitions et caractéristiques pertinentes pour les fins de ce type d'analyse et de cette étude tel que l'illustre le Tableau 5.15.

**Tableau 5.15** : Le lexique propre à l'analyse de variance

TERME	DÉFINITION
<b>ANOVA</b>	Analyse de variance à un seul facteur (Baillargeon, 2001, p.536)
<b>ANCOVA</b>	Analyse de variance qui vise à déterminer l'effet d'une variable indépendante sur une variable dépendante en contrôlant l'effet d'une autre variable continue ( <a href="http://pages.usherbrooke.ca/spss15/pages/statistiques-inferentielles/analyse-de-covariance.php">http://pages.usherbrooke.ca/spss15/pages/statistiques-inferentielles/analyse-de-covariance.php</a> )
<b>Somme des carrés des écarts</b>	Estimation de la variance inter groupe-facteur A ( $SCE_A$ ) Estimation de la variance intra groupe-résiduelle ( $SCE_R$ ) ( <a href="http://facmed.univ-rennes1.fr/wkf/stock/RENNES20090312042132blaviolIANOVA.pdf">http://facmed.univ-rennes1.fr/wkf/stock/RENNES20090312042132blaviolIANOVA.pdf</a> )
<b>Degré de liberté</b>	$n-k$ (k étant le nombre de groupes considéré/ n étant le nombre d'observations) (Baillargeon, 2001, p. 540)
<b>Carré moyen ou variance</b>	Somme de carrés divisée par son nombre de degrés de liberté (Baillargeon, 2001, p. 540) L'importance de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante ( <a href="http://pages.usherbrooke.ca/spss15/pages/statistiques-inferentielles/analyse-de-covariance.php">http://pages.usherbrooke.ca/spss15/pages/statistiques-inferentielles/analyse-de-covariance.php</a> )
<b>Distribution f (test d'adéquation à la loi de Fisher)</b>	Le rapport entre les deux indices de variabilité, indexée par deux degrés de liberté $F = \frac{\frac{SCE\ facteur}{DDL\ facteur}}{\frac{SCE\ total}{DDL\ total}}$ ( <a href="http://pages.usherbrooke.ca/spss15/pages/statistiques-inferentielles/analyse-de-variance.php">http://pages.usherbrooke.ca/spss15/pages/statistiques-inferentielles/analyse-de-variance.php</a> )

Par ailleurs, lorsqu'une autre variable non à l'étude a un impact présumé sur la relation entre la variable indépendante et dépendante initiale, nous devons recourir à l'ANCOVA. Dans un tel cas, nous suspectons cette autre variable d'affecter indirectement la relation, ou autrement dit, de covarier avec la variable dépendante que nous voulons étudier. L'ANCOVA contrôle l'effet de cette covariable en supprimant statistiquement son effet sur la variable dépendante. Par conséquent, à l'aide de ce type d'analyse il est possible de tester uniquement l'effet de notre variable indépendante sur notre variable dépendante. Lorsque nous avons effectué les prémisses à cette analyse, nous avons relevé lors des tests reliés à l'équivalence des groupes, des variances inégales de l'âge des participants dans les quatre conditions créées pour les fins de cette l'étude. Nous avons donc inclut l'âge comme covariable dans notre analyse qui est devenue par le fait même une analyse de covariance (ANCOVA).

Avant de procéder aux tests de nos propositions, nous avons calculé les moyennes pour la variable de l'engagement affectif anticipé selon chacune des conditions expérimentales. Le Tableau 5.16 rapporte ces résultats.

**Tableau 5.16** : Les moyennes des résultats dans chaque condition

		<b>FORMATION/DÉVELOPPEMENT</b>			
		PEU	BEAUCOUP		
<b>RÉMUNÉRATION EXTRINSÈQUE INDIRECTE</b>	SANS	CONDITION 1 N=87 Moyenne=3,50 É-T=1,47	CONDITION 2 N=80 Moyenne=4,45 É-T=1,25	Moyenne =3,95	
	AVEC	CONDITION 3 N=85 Moyenne=4,04 É-T=1,52	CONDITION 4 N=85 Moyenne=4,50 É-T=1,16	Moyenne=4,27	
			Moyenne=3,77	Moyenne=4,48	

En bref, on peut constater des moyennes plus élevées de l'engagement affectif anticipé dans les conditions où il y a beaucoup de formation/développement et lorsqu'il y a la présence d'une rémunération extrinsèque indirecte. Reste maintenant à savoir si ces différences sont significatives.

Afin de tester l'effet direct et interactif de l'offre organisationnelle de formation/développement et l'offre de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé, nous avons procédé à une analyse de covariance (ANCOVA). En ayant comme variable dépendante l'engagement affectif anticipé et en insérant comme covariable l'âge, nous avons obtenus les résultats présentés dans le Tableau 5.17.

**Tableau 5.17:** Les résultats d'ANCOVA

Source	Somme des carrés				
	des écarts	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Corrected Model	58,473 <sup>a</sup>	4	14,618	7,610	,000
Intercept	311,392	1	311,392	162,098	,000
AGE	4,942	1	4,942	2,573	,110
Condition rémunération extrinsèque indirecte	5,967	1	5,967	3,106	,079
Condition Formation/développement	37,338	1	37,338	19,437	,000
Condition rémunération extrinsèque indirecte *	4,432	1	4,432	2,307	,130
Condition Formation/développement					
Error	591,672	308	1,921		
Total	5956,048	313			
Corrected Total	650,145	312			

a. R Squared = ,090 (Adjusted R Squared = ,078)

### Les résultats pour la proposition 1

Les résultats présentés dans le Tableau 5.17 supportent la proposition 1 comme quoi il existe un effet direct de l'offre de formation/développement sur l'engagement affectif anticipé ( $F=19,44, p < ,05$ ) et ce, même en contrôlant pour l'âge. Les résultats étant significatifs, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des variances. Ainsi, les personnes exposées à une offre élevée de formation/développement ont un engagement affectif anticipé significativement plus grand que les personnes exposées à une offre faible. Ces résultats sont cohérents avec la littérature que nous avons recensée portant sur la formation/développement et l'engagement affectif organisationnel. En effet, les études empiriques que nous avons rapportées dans le chapitre II établissent des liens significatifs entre cette pratique organisationnelle et l'engagement affectif des employés (Mathieu et Zajac, 1990 ; Tannenbaum *et al.*, 1991 ; Tharenou *et al.*, 2007 ; Bulut et Culha, 2010).

### Les résultats pour la proposition 2

Au niveau de l'effet direct de la rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé, les résultats présentés dans le Tableau 5.17 ne supportent pas son existence. Les résultats étant non significatifs ( $F = 3,11, n.s.$ ), nous ne pouvons pas conclure que les personnes exposées à une offre élevée de rémunération extrinsèque indirecte ont un engagement affectif anticipé significativement plus grand que les personnes exposées à une offre faible. Contrairement à nos attentes, ces résultats ne sont pas cohérents avec la littérature que nous avons recensée sur la rémunération indirecte et l'engagement organisationnel de même que celle portant sur l'attraction organisationnelle. Plusieurs explications peuvent justifier de pareils résultats. Bien que nous discuterons de celles-ci dans le chapitre VI, soulignons seulement à ce stade-ci qu'il n'est pas exclu qu'une erreur de type II se soit produite (nous ne trouvons pas d'effet alors que dans la réalité, il en existe un). En appui, il est plausible de penser que compte tenu du fait que notre étude repose sur des scénarios fictifs limités, une vraie offre de rémunération extrinsèque indirecte pourrait avoir un effet plus significatif.

### Les résultats pour la proposition 3

Finale­ment, comme dernière proposition nous avons testé l'effet d'interaction possible entre l'offre organisationnelle de formation/développement et l'offre de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé. Les résultats que nous avons obtenus, exposés au Tableau 5.17, nous indiquent qu'il n'y a pas d'effet d'interaction ( $F = 2,31, n.s.$ ) sur l'engagement affectif anticipé des répondants. Ce résultat n'est pas surprenant compte tenu du fait que l'effet direct pour la rémunération n'est pas significatif. Ce résultat est contraire à la littérature que nous avons répertoriée qui suggère que la complémentarité de pratiques en gestion des ressources humaines a plus de force sur l'engagement qu'une pratique seule. Toutefois, ce résultat n'est pas surprenant du au fait que l'effet direct de la rémunération n'est pas significatif, un effet d'interaction dans le cadre de la présente expérimentation ne pouvant être significatif que si les effets directs le sont.

Ceci complète les analyses requises pour les fins de ce mémoire. Les résultats ayant été exposés, le chapitre suivant présente une discussion autour de ceux-ci.

## CHAPITRE VI

### DISCUSSION

Ce sixième et dernier chapitre discute des résultats obtenus et présente les apports théoriques et pratiques de notre mémoire. Nous dressons également ses limites et suggérons des pistes de recherches futures en guise de conclusion à ce mémoire.

#### 6.1 LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette recherche était de déterminer si les pratiques organisationnelles de formation/développement et de rémunération extrinsèque indirecte pouvaient contribuer à développer de l'engagement affectif anticipé. Spécifiquement, nous avons examiné l'effet direct d'une offre élevée de formation/développement et d'une offre élevée de rémunération extrinsèque indirecte sur l'engagement affectif anticipé d'étudiants universitaires qui allaient bientôt rejoindre le marché du travail. Les résultats indiquent que les participants exposés à une offre élevée de formation/développement ont rapporté un engagement affectif anticipé significativement plus élevé comparativement aux participants exposés à une offre faible. Cependant, les résultats n'ont pas été significatifs ni pour l'offre de rémunération extrinsèque indirecte ni pour l'effet d'interaction (formation/développement X rémunération extrinsèque indirecte). Par conséquent, dans cette section, nous discutons de ces résultats relatifs aux deux pratiques organisationnelles à l'étude et proposons quelques justifications s'y rattachant.

### 6.1.1 L'OFFRE DE FORMATION/DEVELOPPEMENT

En ce qui a trait à l'effet direct de l'offre de formation/développement sur l'engagement affectif anticipé, les résultats sont cohérents avec la littérature que nous avons recensée dans le chapitre II. Empiriquement, les études que nous recensées obtenaient toutes de forts liens entre la formation/développement et l'engagement organisationnel affectif (Tannenbaum *et al.*, 1991 ; Bartlett, 2001 ; Tharenou *et al.*, 2007 ; Bulut et Culha, 2010). Par conséquent, il n'est pas étonnant que dans le cadre de ce mémoire, malgré une conceptualisation différente de l'engagement organisationnel affectif, les résultats aillent dans le même sens.

Par ailleurs, les résultats que nous avons obtenus relativement à notre première proposition, concordent avec les théories sous-jacentes à l'engagement affectif organisationnel que nous avons étudiées à savoir la théorie de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) et celle de l'échange social (Blau, 1964 ; Eisenberger *et al.*, 1986). Selon ces théories, lorsqu'un individu perçoit qu'une organisation le traite bien ou est engagée envers lui, celui-ci se sent redevable. Ces normes de réciprocité peuvent se traduire selon Eisenberger *et al.*, (1986) par un sentiment d'obligation de s'engager. Ainsi, nous pouvons prétendre de par les résultats que lorsqu'un individu perçoit qu'une organisation lui offre avantageusement de la formation/développement, celui-ci développe une forme d'obligation envers cette dernière. De ce sentiment d'obligation, une forme d'engagement affectif peut commencer à se développer, basé seulement les perceptions de l'individu à l'égard d'une organisation. À ce stade-ci du développement de l'engagement, alors que l'individu n'est pas encore lié à une organisation, rappelons que nous nous sommes entre autres inspirés de la littérature portant sur les déterminants de l'attraction organisationnelle. Bien que notre concept d'intérêt s'en distingue, les résultats sont cohérents avec les études que nous avons répertoriées portant sur l'attraction organisationnelles (Turban, 2001 ; Boswell *et al.*, 2003 ; Chapman *et al.*, 2005 ;) qui toutes démontrent une relation significative avec la formation et le développement.

Ces résultats permettent d'élargir notre compréhension des déterminants de l'engagement au-delà des frontières de l'organisation. En effet, ils suggèrent que les pratiques de formation/développement peuvent avoir une contribution positive avant même qu'une

personne ne se joigne à une organisation. De par ces résultats, nous sommes en mesure de suggérer que l'offre de formation/développement est un déterminant de l'engagement affectif anticipé tel que l'avons conceptualisé dans le cadre de ce mémoire.

### 6.1.2 L'OFFRE DE REMUNERATION EXTRINSEQUE INDIRECTE

Pour ce qui est de la rémunération extrinsèque indirecte, les résultats de notre étude révèlent qu'une offre avantageuse n'a pas d'effet direct sur l'engagement affectif anticipé des participants. Ce résultat n'est pas cohérent avec les recherches antérieures portant sur l'attraction organisationnelle (Boswell *et al.*, 2003 ; Chapman *et al.*, 2005) et sur l'engagement organisationnel (Miceli et Mulvey, 2000 ; Nawab et Bhatti, 2011). Alors que ces études ont toutes identifié la rémunération comme étant un déterminant de l'attraction ou de l'engagement organisationnel, nos résultats indiquent que la rémunération extrinsèque indirecte ne constitue pas un antécédent à l'engagement affectif anticipé. Outre l'erreur de type II que nous avons soulevée dans le chapitre V, une explication possible à cette incohérence réside possiblement dans le fait que les études publiées à ce jour n'investiguent pas de façon précise la rémunération extrinsèque indirecte. Notre recension des écrits a fait ressortir des études empiriques abordant la rémunération selon une conceptualisation très générale. Malgré que certains aient distingué la rémunération monétaire de celle non monétaire, le type de rémunération que nous avons investigué est très précis et témoigne des tendances actuelles organisationnelles. Or, bien que l'offre de ces avantages soit grandissante de la part des organisations dont certaines les incluent même dans leurs *Best practices*, du côté scientifique, il semble que cet intérêt ne soit que très peu étudié.

Une seconde explication que nous avons trouvé justifiée de soulever réside dans le fait qu'il soit possible que nos participants n'accordent pas une grande importance à la rémunération extrinsèque indirecte. Lorsque nous avons développé le cadre théorique pour les fins de ce mémoire, nous nous sommes inspirés de plusieurs auteurs qui ont fondé leurs études sur un sentiment d'obligation réciproque (Bartlett, 2001 ; Meyer *et al.*, 2002). Or, la pression relative à l'obligation de faire preuve de réciprocité varie en fonction de la valeur qu'un individu accorde aux bénéfices reçus (Gouldner, 1960). Ainsi, il est plausible de penser que

les personnes qui accordent moins d'importance à la rémunération extrinsèque indirecte verront leur sentiment d'engagement moins influencé que ceux qui accordent beaucoup d'importance à cette offre. Outre les bénéfices octroyés, selon Rhoades *et al.*, (2002) l'obligation de réciproquer est également tributaire d'une situation. Ces auteurs suggèrent que les ressources reçues sont plus hautement valorisées si elles sont offertes sur une base de choix discrétionnaire plutôt que sous des circonstances hors du contrôle du donneur. Dans la conclusion de ce chapitre, nous proposons quelques pistes de recherche future dont l'étude de cette potentielle explication.

Finalement, il serait plausible d'attribuer l'incohérence de nos résultats avec la littérature existante, de par le fait que nous avons évalué l'effet de la rémunération extrinsèque indirecte sur une nouvelle conceptualisation de l'engagement affectif à savoir sous une forme anticipée. Alors que plusieurs ouvrages font état de l'influence de cette forme de rémunération sur l'attraction ou sur l'engagement organisationnel, aucun ne traite du développement d'une forme d'engagement lors de la période qui précède l'embauche d'un individu. Alors que la rémunération indirecte est connue pour avoir un effet sur l'engagement affectif des employés, il est possible que cette pratique organisationnelle ne contribue pas à l'engagement affectif d'un individu lorsque ce dernier n'a pas encore intégré une organisation du moins, c'est ce que suggèrent nos résultats.

## 6.2 LES APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES

Au niveau théorique, cette étude constitue une première exploration empirique du concept d'engagement affectif anticipé et de ses déterminants. En conséquence, elle offre une contribution très significative en dessinant les bases de la conceptualisation d'un tel phénomène et de sa compréhension. À notre connaissance, aucune étude n'a investigué le concept de l'engagement affectif anticipé depuis que Mowday *et al.*, (1982) ont proposé que ce sentiment puisse débiter avant même qu'un individu soit lié formellement avec une organisation. Rappelons que c'est en basant sur les ouvrages de Mowday *et al.*, (1982) que nous avons proposé qu'un engagement affectif anticipé, fondé sur les perceptions d'un

individu en regard d'une organisation, puisse exister. Nos résultats supportent les propositions de Mowday *et al.*, (1982) comme quoi il est probable que le processus de développement de l'engagement d'un individu envers une organisation débute avant sa liaison avec celle-ci. De plus, nos résultats suggèrent qu'il est possible de soumettre à l'étude scientifique une forme d'engagement affectif qui n'est pas encore vécu mais seulement anticipée par un individu en exposant celui-ci à différentes informations relatives à une organisation où il pourrait un jour travailler.

Non seulement nos résultats suggèrent l'existence d'une forme anticipée d'engagement affectif organisationnel mais ils indiquent également qu'une offre élevée de formation/développement peut contribuer à son développement. Plusieurs recherches ont étudié l'engagement affectif organisationnel, le phénomène de l'attraction ainsi que la propension des individus à développer de l'engagement, en identifiant la formation et le développement comme étant d'importants déterminants et maintenant l'engagement affectif anticipé peut également être de ceux-ci. Ce mémoire permet non seulement de fournir une première validation d'un instrument de mesure mais il permet également d'identifier un antécédent de l'engagement affectif anticipé à savoir la formation/développement.

Un second apport généré par cette étude concerne la rémunération extrinsèque indirecte. Alors que plusieurs auteurs ont soulevé le besoin de recherches futures s'attardant spécifiquement aux *fringe benefits* ou aux *services and perquisites* et à leur impact sur différents concepts dont l'engagement organisationnel (Griffeth *et al.*, 2000 ; Price, 2001), notre étude s'est spécifiquement attardée à ces aspects de la rémunération. Après avoir distingué les différents volets de la rémunération dans le chapitre II, notre objectif était d'obtenir des résultats d'analyses sur un type précis de rémunération à savoir l'extrinsèque et l'indirecte. Alors que plusieurs recherches distinguaient seulement la rémunération directe de l'indirecte, nous sommes allées plus loin dans cette distinction en investiguant également la partie extrinsèque de cette pratique. Bien que nos résultats soient contraires à nos attentes, ce mémoire constitue néanmoins un précieux apport à la littérature scientifique et un premier pas visant à combler cette lacune existante dans la littérature.

Sur le plan pratique, cette étude offre plusieurs pistes de réflexion aux gestionnaires, consultants et gens d'affaires. Le contexte organisationnel actuel étant ponctué de défis comme ceux de l'attraction et de la rétention des employés, les organisations doivent user de moyens afin d'attirer des candidats de qualité et ensuite fidéliser ces derniers. Pour répondre à ces besoins organisationnels, plusieurs recherches se sont intéressées à l'attraction organisationnelle (Turban, 2001 ; Boswell *et al.*, 2003 ; Chapman *et al.*, 2005) et à l'engagement des employés (Allen et Meyer, 1990 ; Rhoades *et al.*, 2001 ; Meyer *et al.*, 2002). De par les déterminants de ces deux phénomènes, bon nombre d'organisations misent sur des plans de formation et de développement et sur l'offre de différents bénéfices afin de non seulement attirer de bons candidats potentiels mais également afin de susciter rapidement leur adhésion, leur engagement. Or, ces incitatifs engendrent des dépenses importantes de la part des organisations qui misent en retour sur un bon investissement. Ce mémoire fournit aux organisations des informations relativement à ce qui peut contribuer à l'engagement des employés et des candidats.

L'engagement des employés étant un enjeu de taille dans les milieux organisationnels de par ses effets connus sur l'attitude et les comportements des employés, les résultats de ce mémoire offrent des informations relatives aux offres qui sont susceptibles de générer l'engagement affectif des employés sous une forme anticipée. En suggérant que l'engagement affectif organisationnel puisse se développer en partie sur la base des offres des pratiques organisationnelles, nous offrons aux organisations et aux gestionnaires de précieux indices sur ce qui peut contribuer à l'engagement des employés et par conséquent agir sur leurs comportements. À la lumière de nos résultats, une organisation ayant comme objectif de développer l'engagement de ses employés pourrait miser sur la gestion de ses stratégies de recrutement. Par exemple de miser sur le développement de son offre de formation/développement afin de susciter avant même l'embauche d'un individu, le commencement du processus de développement de l'engagement. Cependant, une mise en garde s'impose. Ces informations qu'une organisation rend accessibles aux candidats doivent refléter la réalité afin que soit rencontrées les attentes créées chez les nouveaux employés.

À long terme, en ce qui a trait à la performance organisationnelle, il est plausible de penser que les effets positifs connus de l'engagement affectif organisationnel comme la baisse du taux d'absentéisme et le roulement pourraient être plus facilement atteint de par le début prématuré du processus de développement de l'engagement affectif organisationnel résultant d'une bonne gestion lors du recrutement.

Bien que les résultats de cette recherche se situent dans un cadre exploratoire, à la lumière de ces informations, force est de constater qu'ils génèrent néanmoins plusieurs contributions. Nous devons toutefois souligner quelques limites qui se sont imposées à nous lors de la réalisation de cette étude.

### 6.3 LES PRINCIPALES LIMITES

La première limite de cette étude est liée à l'opérationnalisation de notre variable d'intérêt à savoir l'engagement affectif anticipé. La validité d'un construit est essentielle dans le cadre d'une recherche qui tente d'expliquer ou de prédire un phénomène par l'entremise de différentes variables. Afin de mesurer notre variable dépendante, nous avons recouru aux items de l'« *Affective Commitment Scale* » (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer *et al.*, 1993) adaptés par Bentein *et al.*, (2005). Quelques modifications furent cependant apportées notamment à l'égard du temps de verbe qui fut modifié au profit du conditionnel. Bien que nous ayons validé la fiabilité de notre variable, il demeure qu'aucune étude n'ait à ce jour utilisé cet instrument de mesure tel que nous l'avons opérationnalisé.

Dans un deuxième temps, soulignons que nous avons eu recours à des scénarios comportant quatre conditions dans lesquelles les participants pouvaient se situer. Le tout, dans le but d'observer des variances de l'engagement affectif anticipé des participants. Notre mesure dépendait par conséquent d'une manipulation issue de la compréhension d'éléments fictifs contenus dans un scénario. Bien que nous ayons vérifié la perception des participants et leur compréhension des informations contenues dans le scénario qui leur était présenté, une limite s'impose tout de même en regard de la force de nos manipulations. Deux lignes dans un texte fictif ne peuvent pas remplacer la réalité. La recherche future pourrait élaborer des scénarios

plus réels en utilisant par exemple des sites Internet fictifs et le libellé de base de vraies offres d'emploi.

Une troisième limite provient du fait qu'il s'agit d'une étude quasi-expérimentale et touche à l'équivalence des groupes. Au niveau de la méthodologie, nous avons eu un certain contrôle sur l'assignation des participants aux différents scénarios. La distribution n'étant pas parfaitement aléatoire de par la sélection des classes au sein desquelles le questionnaire était ensuite distribué. Ce sont en fait les conséquences de cette situation qui constituent une limite. En effet, il est possible que des différences existent parmi les groupes à l'étude ce qui minimiserait l'effet de comparaison. Bien que nous ayons identifié des différences préexistantes telles le genre, la provenance et l'âge des participants, nous avons effectué différents tests préalables à l'analyse de nos résultats. De ceux-ci, nous avons constaté que seul l'âge des participants pouvait affecter nos résultats de par ses différences à l'intérieur des quatre conditions. Par conséquent, nous avons statistiquement contrôlé pour l'âge lorsque nous avons effectué notre analyse. Cependant, la possibilité demeure que d'autres différences comme l'expérience professionnelle, non mesurées et non contrôlées puissent avoir affecté également nos résultats. Or, nos données étant secondaires, nous ne disposons pas d'autres informations se rapportant aux participants. Nous ignorons donc si d'autres facteurs ont influencé la relation qui suscita notre intérêt dans le cadre de ce mémoire.

Enfin, une dernière limite a trait à la généralisation de nos résultats. Notre échantillon se composant exclusivement d'étudiants, ceux-ci ne sont pas encore de véritables chercheurs d'emploi (*job seekers*). Notre population à l'étude étant des personnes à la recherche d'un emploi, nous devons souligner la possibilité que l'échantillon de cette étude présente des différences avec la population suscitant notre intérêt. Cependant, de par les recherches que nous avons effectuées, nous constatons que dans le passé, plusieurs auteurs ont utilisé des échantillons composés d'étudiants dans le cadre d'études quasi-expérimentales et les ont justifiés par une littérature scientifique qui en expose le réalisme psychologique (Berkowitz et Donnerstein, 1982 ; Carlsmith, Ellsworth et Aronson, 1976). De plus, il nous apparaîtrait extrêmement difficile de constituer un échantillon composé de véritables chercheurs d'emploi de par leur quasi impossible accessibilité. Des étudiants finissants au premier cycle

universitaire seront sous peu sur le marché de l'emploi, ce qui contribue au réalisme d'un pareil échantillon. À ce propos, soulignons un avantage notable provenant de la participation d'étudiants tel que mentionné par Brown, Rietz et Sugrue (2005) qui réside dans le fait que ceux-ci ne proviennent pas d'une seule compagnie, ni d'un unique milieu mais bien qu'un vaste bassin d'une population variée. Ce fait contribue positivement à la généralisation de nos résultats bien que la limite y étant rattachée nous semble toujours justifiée.

#### 6.4 LES PISTES DE RECHERCHE FUTURE

Suite aux résultats de ce mémoire, de nombreuses pistes de recherche s'ouvrent aux chercheurs. Bien que nous ayons démontré l'effet de certaines offres sur l'engagement affectif anticipé, d'autres études sont nécessaires toujours dans le but d'améliorer les connaissances dans ce domaine. Par exemple, dans le cadre de cette étude, nous avons traité de l'offre de formation/développement en combinant ces deux pratiques organisationnelles alors que plusieurs auteurs justifient leur distinction. Ainsi, il serait pertinent de mesurer l'effet de ces deux pratiques sur l'engagement affectif anticipé mais de façon distincte. Dans un même ordre d'idée, il pourrait être intéressant d'investiguer l'impact de cet effet à plus long terme. Étant donné que nous avons divisé le processus du développement de l'engagement dans le temps, en fonction de différentes périodes dans lesquelles un individu pouvait se situer, nous croyons qu'il serait pertinent d'évaluer l'impact du développement d'une forme d'engagement affectif anticipé sur les autres phases de développement de l'engagement. Est-ce que le développement de l'engagement affectif anticipé a un impact sur l'engagement affectif initial? Sur l'engagement affectif organisationnel des employés à long terme? Sur leur désir de rester au sein d'une organisation?

De plus, il serait captivant de s'attarder aux conséquences possibles de l'engagement affectif anticipé. Par exemple, quel est son impact sur le degré de socialisation après les premiers mois au travail ou encore sur l'absentéisme ? Joue-t-il un rôle déterminant lorsque survient le choc de la rencontre avec la réalité ou lorsque les attentes ne sont pas rencontrées? Les résultats de notre étude ouvrent la voix à de tels questionnements dont les réponses pourraient

être lourdes de conséquences tant au sein des chercheurs que des praticiens. Toutefois, mentionnons qu'il serait souhaitable que d'autres recherches utilisent l'instrument de mesure auquel nous avons eu recours afin d'évaluer l'engagement affectif anticipé de nos participants à l'étude. Tel qu'exposé lors des limites de cette recherche, quelques modifications furent apportées à l'instrument de mesure généralement utilisé et approuvé (*Affective Commitment Scale* (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer *et al.*, 1993) adaptés par Bentein *et al.*, 2005). Pareille utilisation corroborerait l'opérationnalisation que nous avons effectuée de la variable de l'engagement affectif anticipé.

En terminant, bien que cette étude aborde la rémunération extrinsèque indirecte, d'autres études sont requises portant sur cette forme précise de rémunération et son impact éventuel sur l'attraction et l'engagement organisationnel. Comme nous l'avons mentionné lorsque nous avons discuté de nos résultats, il serait intéressant que la recherche future investigue, probablement via une étude qualitative, la perception des travailleurs face à différents attributs liés à un emploi dont la rémunération et ses différents volets. Lesquels sont considérés comme des acquis et lesquels sont considérés comme une reconnaissance menant au désir de réciprocité ? Une telle étude pourrait prendre en considération la valeur que les participants accordent aux différents avantages liés à la rémunération afin de justifier son influence sur l'engagement organisationnel. La recherche future pourrait aussi, dans le cadre d'une expérimentation en laboratoire (donc avec organisation fictive), comparer l'effet d'une rémunération extrinsèque indirecte VS celle d'une rémunération directe avantageuse sur l'engagement affectif anticipé.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Aiman-Smith, L., Bauer, N. & Cable, M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A Recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology*, 16 (2), 219-237.
- Allen, D., Mahto, R. & Otondo, R. (2007). Web-Based Recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696-1708.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Baillargeon, G. (2001). *Méthodes statistiques avec applications en gestion, production, marketing, relations industrielles et sciences comptables*. Les Éditions SMG, Québec, 896 p.
- Barrette, J. et Carrière, J. (2003) La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, 58(3), 427-453.
- Bartlett, K. & Kang, D. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7(4), 423–440.
- Bartlett, K. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-361.
- Becker, G (1964). *Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. The University of Chicago Press, 390 p.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C. & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.

- Berkowitz, L. & Donnerstein, E. (1982). External validity is more than skin deep: Some answers to criticisms of laboratory experiments. *American Psychologist*, 37 (3), 245-257.
- Bishop, C. (2008). *Développement et évaluation de la validité de contenu et apparente d'un outil de diagnostic du pouvoir d'attraction lié aux pratiques de recrutement externe d'une organisation*, Mémoire, Montréal, Université du Québec à Montréal, 115 p.
- Blais, A. et Durand, C. (2009). Le sondage. Dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Gauthier, B. (dir.), 5<sup>e</sup> édition, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 445-487.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, Inc, New York, 352 p.
- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job search behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 59(2), 288-312.
- Boswell, W., Roehling, M, LePine, M. & Moynihan, L. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23-37.
- Bourhis, A. & Mekkaoui, R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? *Industrial Relations*, 65(1), 98-117
- Bray, D., Campbell, R. & Grant, D. (1974). *Formative years in business*. Wiley-Interscience, New York, 231 p.
- Brown, K., Rietz, T. & Sugrue, B. (2005). The effects of videoconferencing, class size, and learner characteristics on training outcomes. *Performance Improvement Quarterly*, 18(1), 59-82.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1990). *Quantitative data analysis for social scientists*, London Routledge, 290 p.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Bulut, C. & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment, *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Carlsmith, M., Ellsworth, P. & Aronson, E. (1976). *Methods of research in social psychology*. Addison-Wesley Publication, MA, 326 p.

- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K. & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928-944.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe, benefits and worker turnover. *Labour Economics*, 13, 87-105.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Dolan, S., Saba, T., Jackson, S. & Schuler, R. (2002). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Éditions du Renouveau Pédagogique, 3e édition, QC, 713 p.
- Dubois, D., Pelletier, E. et Morin, D. (2009) *Comment attirer et fidéliser des employés*. Éditions Transcontinental, QC, 272 p.
- Ehrhart, K. & Ziegert, J. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erez, A., Lepine, J. & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929-948.
- Goldstein, I. & Ford, J. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*, Wadsworth, CA, 4<sup>e</sup> édition, 410 p.
- Goldstein, I. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Great Place to Work Institute, < <http://www.greatplacetowork.com/> > consulté le 20 juillet 2011.
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. (2003). Measuring Attraction to Organization. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001.
- Hom, P. & Griffeth, R. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 278 p.
- Judge, T. & Welbourne, T. (1994). A confirmatory investigation of the dimensionality of the PSQ. *Journal of Applied Psychology*, 46, 331-55.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kooij, D., Jansen, P., Dijkers, J. & Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136.
- Lambert, S. (2000). Added benefits: The link between work-life benefit and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2007). In good company. *Fortune Revue*, 155(1), 94-116.
- Mathieu, J. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications, CA, 150 p.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three-Component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Micelli, M. & Mulvey P. (2000). Consequences of Satisfaction with pay systems: Two field studies. *Industrial Relations*, 39(1), 62-87.
- Morin, D. (2011). L'attraction organisationnelle : Une recension de la documentation scientifique. Dans *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*, sous la direction de Paillé, P. Québec : Presses de l'Université Laval, p. 29-87.

- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press Inc, New York, 253 p.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nawab, S. & Bhatti, K. (2011). Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 25-32.
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- Price, J. (2001) Reflection on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-675.
- Rau, B. & Hyland, M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 387-400.
- Rynes S. (1987). Compensation strategies for recruiting. *Topics in Total Compensation*, 2, 185-196.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In Staw, B. & Salancik, G. (Eds.), *New directions in organizational behavior*, Chicago: St-Clair Press, 54 p.
- Saks, A. & Haccoun, R. (2007). *Managing performance through training and development*. Nelson Education Series in Human Resource Management, Toronto, 4<sup>e</sup> édition, 34 p.

- Saks, A., Uggerslev, K. & Fassina, N. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment : A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Shaw, J., Delery, J., Jenkins, D. & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 142-150.
- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Staw, B. (1977). *Two sides of commitment*. Paper presented at the National meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida.
- Stone-Romero, E. (2011). Research strategies in industrial and organizational psychology: Non experimental, quasi-experimental, and randomized experimental research in special purpose and non special purpose settings. In *Building and developing the organization. Vol 1*, Zedeck, Sheldon Edition, APA handbook of industrial and organizational psychology, Washington, DC, US: American Psychological Association, xxxiv, p. 37-72.
- St-Onge, S. et Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 2<sup>e</sup> édition, 736 p.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. & Audet, M. (2009). *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines*. Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 3<sup>e</sup> édition, 479 p.
- Sullivan, J. (1972). Indirect Compensation : The Years Ahead. *California Management review*, 15(2), 65-76.
- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting trainees expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-69.
- Tharenou, P., Saks, A. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes, *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.
- Turban, D. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293-312.
- Université de Sherbrooke, SPSS 15 : < <http://pages.usherbrooke.ca/spss15/pages/statistiques-inferentielles/analyse-de-covariance.php> >, < <http://pages.usherbrooke.ca/spss15/pages/statistiques-inferentielles/analyse-de-variance.php> > consultés le 4 juillet 2011.

Université de Rennes, L'analyse de variance :

< <http://facmed.univ-rennes1.fr/wkf/stock/RENNES20090312042132blaviollANOVA.pdf> > consulté le 7 juillet 2011.

Weng, Q., McElroy, J., Morrow, P. & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 391-400.

Wexley, K. (1984). Personnel training, *Annual Review of Psychology*, 35, 519-551.



Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

**ESG UQAM**

Université   
de Montréal

---

## *Recherche sur l'attraction organisationnelle*

### **NOUS**

- Notre objectif : Mieux comprendre ce qui attire les jeunes chez un employeur potentiel.
- Notre équipe de recherche :

*Lucie Morin*, Ph.D.  
Professeure agrégée  
Département ORH  
ESG-UQAM  
Tel. 514 987-3000 poste  
1437  
[morin.lucie@uqam.ca](mailto:morin.lucie@uqam.ca)

*Stéphane Renaud*, Ph.D.  
Professeur titulaire  
École de relations industrielles  
Université de Montréal  
Tel. 514 343-7045  
[stephane.renaud@umontreal.ca](mailto:stephane.renaud@umontreal.ca)

- Notre financement : Cette recherche est entièrement subventionnée par le Conseil de recherche en Sciences Sociales du Canada [www.sshrc-crsh.gc.ca](http://www.sshrc-crsh.gc.ca)

### **VOUS**

- Votre participation est tout à fait volontaire et sans risque.
- Votre participation est anonyme. Vous n'avez pas à donner votre nom.
- Votre participation se résume à remplir un questionnaire.

*SVP cochez (✓) ici pour dire  
que vous acceptez de participer  
librement à cette recherche.*

*Dans ce questionnaire, le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.*

## INSTRUCTIONS

**Vous avez ci-dessous un scénario. En vous imaginant que vous avez terminé vos études de baccalauréat et que l'organisation décrite est un employeur potentiel, S.V.P. :**

- 1) Lire très attentivement le scénario ainsi que le contenu des boîtes**
- 2) Répondre aux questions des pages suivantes**

### SCÉNARIO

Vous avez terminé vos études avec succès et êtes à la recherche active d'un emploi. Le marché de l'emploi est excellent et vous offre plusieurs opportunités d'emplois.

Une organisation respectable située dans une région qui vous convient parfaitement offre des opportunités d'emploi dans votre domaine d'intérêt.

Cette organisation offre **peu** de possibilités de formation et de développement de vos compétences.

Elle offre un salaire de base décent et des avantages sociaux traditionnels mais **n'offre pas** d'avantages sociaux « à la mode ».

On **vous offre peu** de séminaires, conférences, cours spécialisés, ateliers de développement, e-learning, coaching, assignation spéciale,

On **ne vous offre pas** le gym, clinique médicale, garderie, salle de repos style lounge et bistro sur les

Assurances collectives (maladie, dentiste, etc.), un régime de retraite et autres

**Questions en lien avec le scénario – Attraction envers l'organisation présentée**

Concernant le scénario que vous venez de lire, S.V.P. indiquez à quel point vous êtes en désaccord/accord avec chacun des énoncés suivants :

	<i>Tout à fait en désaccord</i>	<i>Assez en désaccord</i>	<i>Un peu en désaccord</i>	<i>Ni en désaccord ni en accord</i>	<i>Un peu en accord</i>	<i>Assez en accord</i>	<i>Tout à fait en accord</i>
Pour moi, cette organisation serait un bon endroit où travailler.							
Je ne serais pas intéressé par cette organisation sauf en dernier recours.							
Cette organisation représente pour moi un endroit attrayant où travailler.							
Je suis intéressé à en apprendre plus sur cette organisation.							
Un emploi dans cette organisation est très attrayant pour moi.							
J'accepterais une offre d'emploi de cette organisation.							
Je classerais cette organisation parmi mes premiers choix d'employeurs.							
Si cette organisation m'invitait à une entrevue pour un emploi, j'irais.							
Je déploierais beaucoup d'efforts pour travailler dans cette organisation.							
Je recommanderais cette organisation à un ami cherchant un emploi.							
Les employés sont probablement fiers de dire qu'ils travaillent pour cette organisation.							
Ceci est une organisation réputée pour laquelle travailler.							
Cette organisation a probablement la réputation d'être un excellent employeur.							
Je trouverais que cette organisation est un endroit prestigieux où travailler.							
Il y a probablement plusieurs personnes qui aimeraient travailler pour cette organisation.							

Inscrire un chiffre de 0 à 100

Si cette organisation vous offrait un emploi à temps plein, quelle serait la probabilité (entre 0% et 100%) que vous l'acceptiez ?

\_\_\_\_\_ %

**Questions en lien avec le scénario – Engagement affectif envers l'organisation présentée**

Maintenant, imaginez que vous avez accepté une offre d'emploi de cette organisation. S.V.P. indiquez à quel point vous êtes en désaccord/accord avec chacun des énoncés suivants :

	<i>Tout à fait en désaccord</i>	<i>Assez en désaccord</i>	<i>Un peu en désaccord</i>	<i>Ni en désaccord ni en accord</i>	<i>Un peu en accord</i>	<i>Assez en accord</i>	<i>Tout à fait en accord</i>
J'éprouverais vraiment un sentiment d'appartenance envers cette organisation.							
Cette organisation représenterait beaucoup pour moi.							
Je serais fier d'appartenir à cette organisation.							
Je me sentirais attaché affectivement à cette organisation.							
J'aurais le sentiment de faire partie de la famille dans cette organisation.							
Je ressentirais vraiment les problèmes de cette organisation comme si c'était les miens.							

**Questions en lien avec le scénario – Perception de l'organisation présentée**

S.V.P. indiquez à quel point vous êtes en désaccord/accord avec les énoncés suivants = concernant cette organisation :

	<i>Tout à fait en désaccord</i>	<i>Assez en désaccord</i>	<i>Un peu en désaccord</i>	<i>Ni en désaccord ni en accord</i>	<i>Un peu en accord</i>	<i>Assez en accord</i>	<i>Tout à fait en accord</i>
Cette organisation est une entreprise où l'éthique est importante.							
La formation et le développement des employés sont importants pour cette organisation.							
La rémunération offerte par cette organisation est avantageuse.							

**Genre**            Masculin            Féminin

**Âge**            \_\_\_\_\_ ans