

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET L'ENGAGEMENT AFFECTIF DANS LES  
RELATIONS D'EMPLOI TRIPARTITES :  
L'EFFET MODÉRATEUR DE LA MOTIVATION

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

PAR  
ÉLODIE GORIN

NOVEMBRE 2012

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

Je tiens tout d'abord à adresser mes plus profonds remerciements aux professeurs Marie-Ève Lapalme et Gilles Simard, qui m'ont si bien dirigée et soutenue tout au long de mon travail. Mon mémoire n'aurait pas été ce qu'il est sans leurs conseils judicieux, leurs soutiens et leurs expériences. Je leur suis très reconnaissante pour leurs implications, leurs présences et leurs disponibilités. Ils ont su me motiver en démontrant un grand intérêt à mon projet et à mes idées, tout en me partageant leurs visions. Je leur suis reconnaissante pour leurs exigences qui m'ont permis de progresser, de me surpasser et d'avoir toujours été de l'avant face aux diverses difficultés surmontées.

Je remercie également, pour leur soutien et leurs encouragements, tous les professeurs pour qui j'ai eu la chance de travailler. Je remercie également monsieur Pierre Cossette pour tous ses encouragements et ses judicieux conseils lors de son cours de méthodologie.

Je tiens à souligner le soutien que m'a apporté ma famille, surtout mon père Jean-Claude Gorin qui m'a incité à poursuivre mes études et à donner le meilleur de moi-même dans cette nouvelle aventure. Sans lui la réalisation de cette maîtrise n'aurait pas eu lieu. Je lui en serai toujours reconnaissante. Je remercie aussi chaleureusement mes grands-parents qui, par leur générosité et leur patience, m'ont permis de pouvoir réaliser ce projet outre-Atlantique.

Je n'oublie pas mes amis qui ont été à mes côtés tout au long de ce projet et qui ont su me supporter et m'encourager à maintes reprises, en montrant un réel intérêt pour ma réussite, même lors de tous mes états d'âme. Leur soutien et leurs encouragements m'ont permis de toujours garder le sourire. J'accorde une attention particulière à ma meilleure amie Méryl Hecht pour sa présence et son soutien.

Finalement, j'aimerais remercier mes collègues de la maîtrise ainsi que ceux du travail, en particulier, Caroline Dumulon pour nos séances de travail communes qui nous ont permis de progresser et qui vont me manquer.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES GRAPHIQUES .....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES .....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE .....	7
1.1 Origines et conceptualisations initiales du contrat psychologique (CP).....	7
1.2 Conceptualisations actuelles du CP.....	9
1.3 L'échange social comme base théorique du CP .....	10
1.3.1 L'échange économique et l'échange social.....	10
1.4 Typologie du CP.....	17
1.4.1 La typologie de MacNeil (1985) .....	17
1.4.2 La typologie de Rousseau (1995).....	18
1.5 Les approches opérationnalisant le contrat psychologique .....	21
1.5.1 La perspective de la nature du contrat psychologique.....	21
1.5.2 La perspective de l'état du CP.....	25
1.6 Le CP dans les emplois temporaires.....	26
CHAPITRE II	
L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	30
2.1 Origines et conceptualisations initiales de l'engagement organisationnel (EO) .....	31
2.2 Conceptualisations actuelles de l'engagement organisationnel.....	33
2.3 Le modèle de Meyer et Allen (1991).....	34
2.3.1 L'engagement affectif (EA) .....	34
2.3.2 L'engagement normatif (EN) .....	35

2.3.3 L'engagement de continuité (EC) .....	36
2.4 La notion d'engagement chez les travailleurs temporaires.....	37

### CHAPITRE III

LA MOTIVATION À DEVENIR TRAVAILLEUR D'AGENCE SELON LA THÉORIE DE L'AUTO-DÉTERMINATION .....	40
---	----

3.1 Les études dichotomiques sur les motivations volontaires/involontaires :	
Un choix individuel éclairé .....	41
3.1.1 La volonté de devenir un travailleur temporaire .....	42
3.1.2 Raisons pour accepter un emploi temporaire .....	44
3.1.3 Critiques du modèle de Tan et Tan (2002).....	46
3.2 Conceptualisation actuelle de la motivation des travailleurs temporaires .....	48
3.2.1 Définition du concept de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination.....	48
3.2.2 Le continuum de la TAD.....	51
3.3 La théorie de TAD appliquée aux travailleurs temporaires.....	55
3.3.1 Parallèle avec la TAD.....	59

### CHAPITRE IV

MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES .....	62
--------------------------------------	----

4.1 Modèle d'analyse et hypothèses de recherche.....	62
4.1.1 Nature du contrat psychologique et engagement organisationnel .....	63
4.1.2 La motivation à devenir travailleur d'agence comme modérateur de la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement organisationnel .....	66

### CHAPITRE V

CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	<u>7473</u>
---------------------------	-------------

5.1 Méthode de recherche.....	<u>7473</u>
5.1.1 Population à l'étude.....	<u>7473</u>
5.1.2 Collecte des données .....	<u>7574</u>
5.1.3 Caractéristiques de l'échantillon .....	<u>7574</u>
5.1.4 Description de l'instrument de mesure.....	<u>7675</u>

### CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	81
----------------------------------	----

6.1 Analyses factorielles exploratoires.....	81
--	----

6.1.1 Analyses factorielles du contrat psychologique .....	81
6.1.2 Analyses factorielles de l'engagement affectif.....	84
6.1.3 Analyses factorielles de la motivation à choisir un statut d'emploi .....	85
6.2 Analyses de corrélation et de régression .....	87
6.2.1 Corrélations .....	87
6.2.2 Les régressions .....	89
<b>CHAPITRE VII</b>	
<b>DISCUSSION</b> .....	93
7.1 Rappel des résultats obtenus.....	93
7.2 La relation entre le contrat psychologique et l'engagement affectif (hypothèses H1 et H2).....	94
7.3 L'effet modérateur des motivations à devenir travailleur d'agence sur la relation entre le CP et l'EA auprès de l'organisation cliente (hypothèses H3, H5, H7) .....	96
7.4 L'effet modérateur des motivations à devenir travailleur d'agence sur la relation entre le CP et l'EA auprès de l'agence (hypothèses H4, H6, H8).....	99
7.5 Contributions théoriques et pratiques .....	100
7.6 Limites .....	102
7.7 Directions pour les recherches futures.....	103
7.8 Conclusion.....	105
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	106

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les classes de ressources.....	13
1.2 La relation d'emploi tripartite.....	28
3.1 Les types de motivation et de régulation dans le cadre de la TAD, ainsi que leur place sur le continuum de la TAD (Deci et Ryan, 2008).....	51
3.2 Continuum de la TAD simplifiée.....	52
3.3 Continuum de De Cuyper et De Witte (2008).....	57
3.4 Continuum de De Jong et Schalk (2010).....	59
3.5 Les typologies utilisées selon la TAD.....	60
4.1 Modèle conceptuel de la relation entre le CP, la motivation et l'EA dans les relations tripartites.....	63
4.2 Modèle conceptuel et ses hypothèses de recherche.....	72

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 La typologie de Rousseau (1995).....	19
3.1 Classification des raisons pour accepter un emploi temporaire (Tan et Tan, 2002).....	45
3.2 Apports de la TAD sur les définitions de base.....	50
5.1 Items portant sur le CP pour l'organisation cliente.....	76
5.2 Items portant sur le CP pour l'agence.....	77
5.3 Items portant sur l'EA pour l'organisation cliente.....	78
5.4 Items portant sur l'EA pour l'agence.....	78
5.5 Items portant sur les types de motivations à contracter le statut de travailleur d'agence.....	79
5.6 Items portant sur les variables de contrôle.....	80
6.1 Variance totale expliquée pour le CP.....	82
6.2 Résultats de l'analyse factorielle pour le CP.....	83
6.3 Variance totale expliquée pour l'EA.....	84
6.4 Résultats de l'analyse factorielle pour l'EA.....	84
6.5 Variance totale expliquée pour la motivation.....	85
6.6 Résultats de l'analyse factorielle pour la motivation.....	86
6.7 Matrice de corrélation des variables à l'étude.....	88
6.8 Résultats des analyses de régression pour l'organisation cliente.....	89
6.9 Résultats des analyses de régression pour l'agence.....	90
7.1 Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche obtenue.....	94

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique	Page
6.1 L'interaction significative de la motivation intrinsèque.....	92
6.2 L'interaction significative de la motivation identifiée.....	92

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

CP	Contrat psychologique
CP <sup>AG</sup>	Contrat psychologique avec l'agence
CP <sup>ORG</sup>	Contrat psychologique avec l'organisation cliente
EA	Engagement affectif
EA <sup>AG</sup>	Engagement affectif avec l'agence
EA <sup>ORG</sup>	Engagement affectif avec l'organisation cliente
TAD	Théorie de l'autodétermination
UQÀM	Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

Cette étude porte sur les effets modérateurs de la motivation sur la relation entre le contrat psychologique et l'engagement affectif de travailleurs d'agence qui sont impliqués dans une relation d'emploi tripartite. De façon générale, la littérature catégorise ces travailleurs comme étant périphériques et présentant un niveau limité d'attachement et d'investissement dans les organisations. Notre étude apporte un regard plus nuancé et vise à examiner comment certains facteurs (contrat psychologique avec l'organisation, motivation à devenir travailleurs d'agence) peuvent moduler l'engagement organisationnel affectif de ces travailleurs. Nous avons effectué notre étude auprès de travailleurs d'agence du secteur bancaire canadien. Nos analyses ont été effectuées à partir de données secondaires recueillies auprès d'un échantillon de 153 travailleurs d'agence issus d'une agence de placement interne. Nos résultats montrent que les travailleurs d'agence entretiennent une relation d'échange à la fois avec l'agence qui les emploie et l'organisation cliente dans laquelle ils travaillent et que la nature du contrat psychologique qu'ils entretiennent avec chacune de ces organisations est significativement associée à leur engagement affectif envers celles-ci. Nos résultats montrent également que les motivations de ces travailleurs viennent modérer la relation entre leur contrat psychologique et leur engagement affectif envers l'organisation cliente, mais non envers l'agence de placement.

Mots clés: contrat psychologique, motivation à choisir une relation d'emploi tripartite, engagement affectif, travailleurs d'agence.

## INTRODUCTION

Suite à l'émergence de diverses formes d'emploi atypique en Amérique du Nord, en Europe ou encore dans plusieurs pays asiatiques, on peut remarquer que le travail temporaire est en pleine expansion (Quilan & Bohle, 2004). À l'heure actuelle, le travail temporaire ne peut plus être considéré exclusivement comme un mauvais signe ou comme un signal de segmentation du marché de l'emploi. Il s'agit d'une réalité qui est bien partie pour rester. Au XX<sup>e</sup> siècle, ce qui caractérisait les relations d'emploi dites « traditionnelles » était la durée indéterminée des contrats de travail avec l'entreprise, le temps complet effectué sur son lieu de travail, les horaires de travail stables et fixes et le lien de travail exclusif qui existait entre les parties (Gallagher et McLean Parks, 2001). Or, dans le contexte actuel où les entreprises cherchent à accroître leur flexibilité et à réduire leurs coûts tout en améliorant la qualité de leurs produits et services (Appelbaum et Blatt, 1995), fait en sorte que de plus en plus d'organisations ont désormais recours aux travailleurs temporaires pour combler leur besoin de main-d'œuvre (Houseman, 2001). Pour plusieurs, cette nouvelle forme d'emploi leur permet de faire preuve d'une meilleure adaptation face à divers changements organisationnels telles que les restructurations, la réduction du nombre de paliers hiérarchiques et la rationalisation des effectifs (Manville, 2008; Lepak *et al.*, 2003; Houseman, 2001; Davis-Blake et Uzzi, 1993), de réduire les coûts associés au capital humain, aux assurances santé, aux pensions de retraite à verser, etc. (Nollen et Axel, 1998; Kalleberg, Reskin et Hudson, 2000) et aussi de mieux gérer l'arrivée potentielle d'expertise dans l'organisation (Matusik et Hill, 1988).

Loin d'être un effet de mode, le recours aux travailleurs temporaires, et plus particulièrement aux travailleurs d'agence, constitue une tendance lourde présente dans plusieurs pays. Aux États-Unis, en 2003, le nombre de travailleurs d'agence représentait environ 15 % de la population active en 2003 (Lepak, Takeushi, Snell, 2003)<sup>1</sup>. Au Canada, en 2007, selon

---

<sup>1</sup> Pour un plus large aperçu sur l'évolution du phénomène voir Kalleberg (2009).

L'Enquête sur les industries de services, les agences de placement temporaire avaient généré cette-année là, plus de cinq milliards de dollars de revenus d'exploitation et la croissance de ces revenus semblent loin de s'atténuer (Statistiques Canada, 2009). En 2008, elle avait alors générée plus de 9,2 milliards de dollars (Statistiques Canada, 2010) et l'emploi temporaire représentait alors près d'un emploi rémunéré sur huit. La France quant à elle, a vu son nombre de travailleurs d'agence doubler ces vingt dernières années, passant à 16 % en 2007 (Dares, 2007).

L'évolution de la population active de tous ces pays laisse présager de multiples adaptations de la part des organisations et les individus qui se retrouvent dans ce type de parcours professionnels. Notamment, le recours aux travailleurs temporaires et particulièrement aux travailleurs d'agence laisse de moins en moins de place à la notion de fidélité dans les relations de travail (Kalleberg et *al.*, 2000; Kalleberg, 2009). En effet, la littérature montre que ce type de travailleurs est généralement considéré comme externe ou périphérique à l'organisation (Lapalme et *al.*, 2009; Rousseau, 1995). Les organisations requièrent leurs services sous forme de relation d'emploi transactionnelle, introduisant par la même occasion la notion de travailleurs jetables. Des éléments tels que l'absence de contrat formel avec l'organisation dans laquelle ils travaillent et l'affectation à des mandats très spécifiques sur une courte durée (variant d'un jour à plusieurs mois) traduisent l'idée d'un investissement mutuel plus réduit en matière de relation d'emploi, comparativement à celles existantes entre l'organisation et ses employés permanents (Pfeffer et Baron, 1988).

Cette dynamique entraîne un questionnement sur la relation d'emploi que ces travailleurs entretiennent avec l'organisation et sur leur niveau d'engagement envers l'organisation pour laquelle ils travaillent. En effet, plusieurs auteurs comme McLean Parks et Kidder (1994) suggèrent que le travail temporaire peut avoir un impact négatif sur l'intériorisation des valeurs de l'organisation auprès de ces travailleurs considérés comme « alternatifs », au détriment de la productivité en emploi et en allant jusqu'à la remise en cause des conditions de coopération existant entre les personnes (Everaere, 1999). Dans cette logique, on pourrait penser que les travailleurs d'agence seraient moins engagés envers l'organisation de par la durée limitée de leurs affectations et de l'investissement réduit de la part de l'organisation.

Toutefois, les résultats sur l'engagement organisationnel des travailleurs temporaires sont plutôt mitigés. Effectivement, nous pouvons remarquer que les premières études s'intéressant à l'engagement organisationnel chez ces travailleurs, les ont comparés à celui des employés permanents de l'organisation utilisatrice. La plupart de ces études ont montré que l'engagement affectif organisationnel est plus bas (voir nettement inférieur) chez les travailleurs temporaires (voir Connelly et Gallagher, 2004; De Cuyper et *al.*, 2008; Coyle-Shapiro et Kessler, 2002; Sverke et *al.*, 1999; Van Dyne et Ang, 1998). Par contre, d'autres chercheurs comme De Cuyper et De Witte (2006, 2007), De Witte et Näswall (2003), McDonald et Makin (2000) et Lee et Johnson (1991) ont démontré le contraire. Finalement, d'autres études montrent peu, sinon aucune différence (Guest et Clinton, 2006; De Witte et Näswall, 2003; Van Breukelen et Allegro, 2000; Pearce, 1993). Ces résultats contradictoires semblent être assez communs dans le domaine de la recherche sur les travailleurs temporaires.

L'une des explications possibles de ces résultats mitigés serait que les chercheurs ont considéré à tort que cette population est homogène, de sorte que les résultats peuvent varier selon le type de travailleurs temporaires examinés, mais aussi selon l'expérience vécue par les travailleurs temporaires (Lapalme et *al.*, 2009). Ainsi, certains chercheurs ont critiqué les recherches basées sur une approche comparative et ont suggéré qu'il est plus utile de s'attarder aux facteurs pouvant influencer les travailleurs temporaires plutôt que de les comparer aux travailleurs permanents (Walsh et Deery, 1999).

Dans cette perspective, nous cherchons dans ce mémoire à mieux comprendre l'engagement affectif des travailleurs temporaires et plus particulièrement des travailleurs d'agence en nous attardant à deux éléments en particulier sur lesquels ces derniers peuvent se différencier, soit la nature du contrat psychologique qu'ils entretiennent avec l'organisation et leur motivation à devenir travailleurs temporaires d'agence.

Dans un premier temps, la littérature suggère généralement que le contrat psychologique de ce type d'employé est plus souvent de type transactionnel que relationnel (Coyle-Shapiro et

Kessler, 2000; Matusik et Hill, 1998; Rousseau et Wade-Benzoni, 1995). Coyle-Shapiro et Kessler (2002) ont noté que le contrat psychologique était vu de façon plus étroite par les travailleurs atypiques, car ils recevaient en partie moins de récompenses organisationnelles que les employés permanents de l'organisation où ils étaient à l'emploi. Alors que les études empiriques sur le sujet diffèrent dans leurs résultats, certains chercheurs ont démontré que ces mêmes travailleurs pouvaient, comme les travailleurs permanents, entretenir un contrat psychologique de nature relationnelle (McDonald et Makin, 2000). La population des travailleurs temporaires est hétérogène et leur contrat psychologique peut différer et influencer leur niveau d'engagement. Ainsi, notre premier objectif de recherche est d'évaluer la relation entre la nature du contrat psychologique des travailleurs d'agence et leur niveau d'engagement organisationnel affectif. Nous analyserons ce lien pour la relation que les travailleurs d'agence entretiennent avec l'organisation cliente où ils sont assignés et avec l'agence qui les emploie. En effet, une des caractéristiques distinctives des travailleurs temporaires d'agence est la relation triangulaire qui existe entre l'agence de placement, l'organisme d'accueil et le travailleur temporaire. Ces derniers sont employés d'une part, par une agence de placement (l'employeur), mais d'autre part, ils doivent accomplir leur travail dans une autre entreprise (entreprise cliente). Ils n'ont donc pas de lien d'emploi formel avec l'organisation cliente dans laquelle ils travaillent, mais objectivement ils sont considérés comme des travailleurs de l'organisation-cliente (Drucker, 2002). La relation de travail et le lien de subordination managérial sont donc dissociés de la relation d'emploi entre les parties (Kalleberg, 2000). Il apparaît donc important d'analyser l'engagement affectif de ces travailleurs à ces deux organisations.

Par ailleurs, un des éléments liés à l'hétérogénéité des travailleurs temporaires qui est fortement discuté dans la littérature est celui de la motivation à adopter ce statut d'emploi (Elligson et *al.*, 1998; Walsh et Deery, 1999). Sur ce point, les recherches démontrent que ces travailleurs entrent dans ce statut d'emploi en raison de diverses motivations, ce qui peut affecter leur expérience au travail (De Jong et Schalk, 2010; De Cuyper et *al.*, 2008; Tan et Tan, 2002; Elligson et *al.*, 1998; Nollen, 1996). Récemment, des chercheurs ont suggéré que ces motivations pouvaient modérer l'influence des perceptions en regard du traitement reçu de l'organisation (De Jong, et *al.*, 2008). Notre second objectif est donc d'analyser l'effet

modérateur des motivations à devenir travailleur d'agence sur la relation entre le contrat psychologique et l'engagement organisationnel.

À la lumière de ces informations, l'originalité et la contribution théorique du présent projet de recherche résident dans l'avancement des connaissances sur la gestion des employés temporaires d'agence. En dépit des nombreux appels à la recherche, très peu de travaux ont été faits jusqu'à présent sur les contrats psychologiques et l'engagement affectif des travailleurs atypiques en général (Chambel et Castanheira, 2006; Connelly et Gallagher, 2004; Connelly et *al.*, 2007; De Cuyper et *al.*, 2008; De Cuyper et De Witte, 2006; Gallagher et McLean Parks, 2001; McLean Parks et *al.*, 1998; Moorman et Harland, 2002; Raja et *al.*, 2004; Shore et *al.*, 2004; Lapalme et *al.*, 2011; Liden et *al.*, 2007) et encore moins sur les travailleurs temporaires d'agence. Cette étude vise à examiner dans quelle mesure le contrat psychologique est associé à l'engagement des travailleurs temporaires impliqués dans une relation d'emploi tripartite. Dans la mesure où, la dynamique d'un double engagement : chez le travailleur soulève maints questionnements puisqu'elle met en relation deux attitudes, l'engagement à l'agence et l'engagement à l'organisation cliente. Ne serait-ce que d'un point de vue affectif ou cognitif, un individu peut-il être doublement engagé et manifester simultanément sa loyauté, son allégeance et son attachement envers l'organisation qui l'emploie et celle où il travaille ? Il est important de s'intéresser à l'engagement affectif envers les deux organisations, car il contribuerait significativement au développement de comportements discrétionnaires et augmenterait les préoccupations de ces derniers en ce qui a trait à la qualité du travail (Meyer et Allen, 1991). Les organisations clientes exigent des agences une main-d'œuvre qui est de plus en plus prête à se dépasser. Il devient donc opportun, pour les deux organisations, non seulement de favoriser l'engagement des travailleurs, mais également de pouvoir identifier les facteurs sur lesquels ils peuvent intervenir.

Jusqu'à maintenant encore peu de chercheurs ont étudié la dynamique de la nature du contrat psychologique contractée entre les travailleurs temporaires et l'organisation cliente qui les emploie, mais aussi au regard des travailleurs temporaires et de leur agence de placement. Sur le plan de la pratique, dans un contexte où de plus en plus d'organisations utilisent ce

genre de travailleurs à statuts d'emplois variés (Lepak et Snell, 2002), notre recherche saura intéresser tout gestionnaire qui, 1) doit conjuguer avec une main-d'œuvre composée d'employés temporaires, qui ont à tort été considéré comme une main d'œuvre homogène et périphérique ou pour celui qui 2) désire améliorer l'engagement de ces employés temporaires sous contrat et de les impliquer dans la mission et la vision de l'organisation. Cependant, pour renouveler ces pratiques, encore faut-il que les organisations connaissent les spécificités de cette nouvelle population (Bastid et Bravo, 2006).

Ce mémoire de maîtrise se compose de sept (7) chapitres. Les trois premiers chapitres constituent une revue de littérature qui présente une synthèse de toutes les études portant sur les concepts propres à notre recherche, soit le contrat psychologique, l'engagement organisationnel et la motivation d'être travailleur temporaire d'agence. En s'appuyant sur notre revue de littérature, les deux chapitres subséquents (chapitre 4 et 5) présentent le modèle d'analyse et la démarche méthodologique empruntée dans le cadre de ce projet. Puis, dans le chapitre 6, nous présentons les résultats de nos analyses statistiques. Nous commençons par exposer les statistiques descriptives, les analyses et ensuite nous procéderons à la vérification de nos hypothèses de recherche. Enfin pour conclure ce projet, nous retrouverons le dernier chapitre qui nous amène à la discussion des résultats et aux conclusions obtenues. Dans ce chapitre, nous exposerons les principales constatations qui découlent de la recherche ainsi que les limites de notre étude.

## CHAPITRE I

### LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Dans ce premier chapitre, nous aborderons le concept de contrat psychologique. L'objectif de ce chapitre est de faire état de l'évolution du développement des connaissances sur ce concept en articulant les fruits des vingt dernières années de travaux intenses sur le sujet. Nous ferons état de cette littérature en abordant trois défis majeurs rencontrés par les chercheurs s'intéressant à la notion du contrat psychologique: tout d'abord, le défi conceptuel que représente cette variable, le défi méthodologique et le défi d'ordre pragmatique (contrat psychologique versus tendances actuelles en matière de flexibilité des emplois et modes d'organisation du travail). La première section de ce chapitre portera donc sur l'évolution du construit, en y soulignant ses limites. La deuxième section portera sur les grandes approches opérationnalisant ce construit, c'est-à-dire les perspectives d'analyse du contrat psychologique (à savoir les notions de contenu et d'état du contrat psychologique). Nous justifierons notre choix de nous concentrer plus particulièrement sur la nature du contrat psychologique et de sa mise à contribution dans ce projet de recherche. Puis finalement, la dernière section de ce chapitre portera sur la recherche qui existe entre ce construit et les emplois non traditionnels.

#### 1.1 Origines et conceptualisations initiales du contrat psychologique (CP)

Pour décrire l'historique du concept de contrat psychologique (CP), il nous faut remonter jusqu'à la théorie de l'échange social développé initialement par Blau en 1964, car elle constitue pour ainsi dire la base théorique du concept. La notion de contrat psychologique fut dans un premier temps initiée par Argyris dans les années 60. Cependant, il faut noter et ne pas négliger le fait que la grande majorité des travaux effectués sur ce concept ont prit leur origine dans les recherches menées par des chercheurs tels que Levinson, Munden, Mandl et

Sollen (1962) et de Schein (1965; 1970; 1980). De plus, notons que bien qu'avant les années 60 le terme « contrat psychologique » en tant que tel n'avait encore jamais été utilisé, on peut néanmoins retracer ses racines « historiques » à la fin des années 30, soit dans les écrits de Barnard (1938) et de March et Simon (1958). En effet, la théorie de l'équilibre de Barnard, développée en 1938, adoptait déjà une perspective d'échange étant donné qu'elle s'intéressait aux conditions dans lesquelles une organisation peut continuer à susciter la participation de ses membres. Plus tard, March et Simon (1958) se sont fortement inspirés de cette idée et ont alors présenté un modèle de « récompenses-contributions » afin de rendre compte de la relation d'échange entre un employé et son organisation. Tous ces auteurs ont pu ainsi démontrer que des ententes implicites existaient dans le milieu organisationnel.

En 1960, Argyris définissait le CP comme une entente tacite entre un groupe d'employé et un contremaître. Il soutenait alors l'idée que cette relation pouvait se développer et se conceptualiser explicitement à partir des trois caractéristiques suivantes : (1) en mettant l'accent sur l'échange au niveau du groupe; (2) en considérant l'échange comme intégrant des aspects tangibles (nature économique et spécifique) et (3) en présupposant qu'il existe un accord entre les différentes parties sur la nature de ce qui est échangé.

En 1962, Levinson et *al.*, ont introduit une conceptualisation un peu plus élaborée du CP, fortement inspiré par le travail de Menninger (1958), basé sur une étude mettant en lumière la notion d'échange des ressources intangibles et de satisfaction mutuelle suite aux échanges afin que ceux-ci perdurent entre patients et thérapeutes. Se basant sur les nuances apportées par Menninger (1958), et à leur propre étude, Levinson et *al.*, (1962) soulignent à la fois le rôle de la réciprocité et l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes. Taylor et Teklead (2004) soulignent que Levinson et *al.*, en 1962, ont apporté trois contributions importantes : (1) que les deux parties engagées dans le contrat sont d'un côté l'employé en tant qu'individu et de l'autre, l'organisation représentée par ses managers; (2) que le CP recouvre une grande diversité de questions (allant des plus générales aux plus spécifiques et individualisées) et (3) qu'il est aussi sujet au changement, vu que les parties peuvent négocier des modifications dans les attentes, suite aux différents changements de circonstances ou encore à une compréhension plus complète des contributions de l'autre partie.

Quoique la définition de Schein (1965) soit similaire à celle de Levinson et *al.*, (1962), Schein (1965) apporte une contribution unique en mettant l'accent sur certains aspects du CP, jusque-là encore laissés pour compte. Il souligne d'abord l'importance de l'adéquation entre les attentes et les contributions de chaque partie et l'importance de l'interaction entre les deux parties, ce qui implique par conséquent la prise en compte des perspectives de chaque partie. En 1970, il soutient que la violation de ces ententes pourrait provoquer des réactions vives chez les différentes parties.

## 1.2 Conceptualisations actuelles du CP

Actuellement, nous pouvons remarquer que la définition proposée par Rousseau (1989) apparaît comme un changement de cap considérable et sans précédent. Son article est encore considéré comme fondateur par ses confrères et a apporté une nouvelle définition et perspective du concept de CP, et ce, en allant même jusqu'à en faire oublier toutes les précédentes. Rousseau (1989) y situe clairement le CP au niveau de l'individu, comme des croyances subjectives individuelles. Contrairement à ses prédécesseurs, elle distingue ici le fait que le CP est un phénomène individuel qui existe dans l'esprit de l'employé (comme une perception des termes et conditions de l'entente d'échange de réciprocité qui existe entre les différentes parties). Basé sur un construit de promesses organisationnelles perçues de la part de l'employé et de l'autre côté d'un sentiment d'obligation en retour de ces promesses de la part de l'organisation, le CP sert d'assise pour définir les relations d'échanges qui existent entre employés et organisations (Rousseau, 1990; Shore et Tetrick, 1994). Le contrat psychologique se comprend et se définit comme un concept permettant d'étudier un échange social (Molm et *al.*, 2000; Coyle-Shapiro et Conway, 2004), mettant en relation deux parties : l'employeur et l'employé. Le contrat psychologique vise à comprendre et à analyser la dynamique de cette relation, ainsi que la manière dont l'échange se met en place et évolue au cours du temps. Deux idées sont donc inhérentes au concept de contrat psychologique : la mutualité et la réciprocité. Cette notion d'échange, nous amène ainsi dans la prochaine section, à revenir sur les travaux de Blau (1964) et de Gouldner (1960) afin de mieux saisir les assises théoriques du concept de contrat psychologique.

### 1.3 L'échange social comme base théorique du CP

Comme énoncé précédemment le CP prend racine dans la théorie de l'échange social et dans la norme de réciprocité. Nous allons donc présenter un aperçu des assises de ce cadre théorique avant d'aller plus loin.

#### 1.3.1 L'échange économique et l'échange social

La théorie de l'échange social doit beaucoup à Blau (1964), qui distingue deux types de relations d'échange : l'échange économique et l'échange social. Il définit l'échange économique comme un échange dont la nature est précise, et dans lequel c'est le contrat formel qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques. Blau (1964) définit l'échange social comme « des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut-être négociée, mais doit être laissée à la discrétion de son auteur ». Puisque la relation d'échange social inclut des obligations non spécifiées, la confiance joue un rôle important dans le processus. Dans la théorie de l'échange social, une ressource est vue comme quelque chose qui est socialement produit et qui est échangé entre les acteurs. Par exemple, lorsqu'un acteur possède des biens ou des compétences qui sont valorisées par d'autres acteurs, ces derniers sont vus alors comme des ressources dans leur relation d'échange social. Comme précisé plus haut, ces dernières peuvent être tangibles ou simplement valorisées socialement comme, par exemple, l'approbation ou le statut (Molm, 2003). Voyons tout d'abord ce que les éléments clés de la théorie de l'échange social nous apprennent puis, par la suite, nous nous questionnerons sur les différentes structures que l'échange social peut revêtir.

##### 1.3.1.1 La norme de réciprocité

Au sein de la théorie de l'échange social, nous retrouvons la norme de réciprocité dont Gouldner (1960) a établi les contours en suggérant que les individus se retrouvent avec des

obligations implicites telles que : « (1) les gens doivent aider ceux qui les ont aidés; (2) les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés ».

Selon Gouldner (1960), cette norme s'appliquerait en fonction de l'intensité d'une obligation à s'acquitter de sa dette (liée à la valeur de l'avantage reçu). Son rôle est important dans le développement des relations d'échange social, car c'est le remboursement de l'avantage reçu qui crée l'obligation de réciprocité qui maintient la relation d'échange. Elle incite au respect des obligations en cours et renforce la perception de l'individu qu'il est redevable. Au travers de ses recherches, Greenberg (1980) a identifié quatre facteurs susceptibles d'influencer l'intensité du devoir de retour (la dette) : (1) les motivations du donneur; (2) l'ampleur des récompenses reçues par le bénéficiaire et des coûts encourus par le donneur suite à l'échange; (3) la nature de ce qui a causé l'action du donneur et (4) les indices émis à travers la comparaison à autrui. Greenberg (1990) considère et précise que plus grande est l'ampleur de la dette, plus grand sera l'inconfort vécu et plus fortes seront les tentatives de gérer ou de réduire la dette ressentie.

Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait le plus souvent des promesses, les obligations réciproques engagées ne sont pas définies par l'organisation, mais par l'individu. Ce dernier observe les actions de l'organisation et va ensuite les interpréter de façon subjective. Puis, c'est à partir de ses interprétations que va émaner sa capacité à prévoir les événements, à contrôler son environnement immédiat et à développer son sentiment de sécurité (Sharpe, 2003). La perception des individus se développe au travers d'expériences et avec le temps. Dans cette logique, on en déduit que les obligations implicites du CP existeraient même avant qu'un individu entre au service d'une organisation; il les trouverait dans les sources d'informations comme les documents de publicité institutionnelle, les communiqués de presse et les dires qui constituent les fondements mêmes de la relation d'emploi.

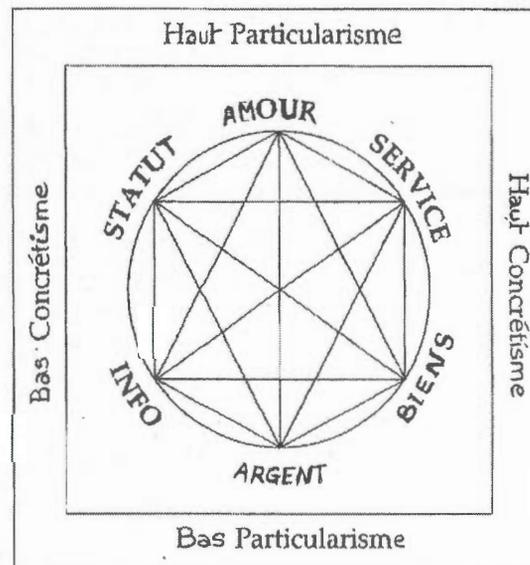
### 1.3.1.2 Les ressources de l'échange social

Foa et ses collègues se sont intéressés aux ressources de l'échange social à travers la théorie des ressources, ces derniers ont amené une avancée significative sur la nature des ressources échangées et les règles qui guident l'échange social. Pour Foa (1971), Foa *et al.*, (1993), une ressource est tout ce qui est échangé dans une situation interpersonnelle. À savoir n'importe quel item, concret (bien) ou symbolique (comportement), qui peut faire l'objet d'un échange entre des gens (Foa, 1971; Foa *et al.*, 1993). Dans cette idée, les ressources de même nature vont être échangées entre elles (ce qui nous ramène à la norme de réciprocité). En 1974, Foa et Foa ont développé une classification des ressources dans le but de fournir un cadre général d'analyse. Dans un premier temps, ces derniers ont identifié deux axes de classification des ressources sous la forme de deux continuums, en fonction du sens qui leur est attribué : le premier axe situe les ressources selon leur caractère (passant du plus concret au plus symbolique), le deuxième axe quant à lui correspond à l'importance ou à la signification de la personne qui fournit la ressource, de sorte que certaines ressources, comme l'argent, ne changent pas de valeur selon la personne qui les fournit. Par contre, d'autres, comme l'amour ou l'acte médical, ont une valeur qui est davantage liée au caractère individualisé (personnalisé) de la relation.

Foa et Foa (1974) précisent dans leur recherche que les ressources qui sont échangées entre les individus dans leur relation ont des degrés variés de distance sociale, mais qu'en général, les ressources universelles (par exemple : monnaie, nourriture, essence) sont échangées dans des relations plus distantes et moins personnelles, alors que les ressources particulières le sont davantage entre des personnes qui sont proches. Ces auteurs ont ainsi proposé une classification de six types de ressources échangées qui s'articule autour de deux axes (voir l'illustration du continuum dans la Figure 1.1). À la verticale, on y retrouve un continuum qui exprime le niveau de particularisme des ressources échangées. Plus une ressource est particulariste (en opposition à une ressource universaliste), plus sa valeur est dépendante de source qui fournit la ressource (par exemple, l'amour serait ici dans ce cadre de cette logique, considérée comme une ressource à caractère particulariste). À l'opposé, une ressource universaliste est une ressource dont la valeur n'est pas définie en fonction de sa source, c'est

le cas de l'argent par exemple. Maintenant, si nous nous concentrons sur l'axe horizontal, ce dernier exprime le « concrétisme » des biens échangés. Cet axe va des ressources dites symboliques comme le statut ou l'information vers les ressources concrètes comme les biens ou les services (Converse et Foa, 1993).

Figure 1.1 : Les classes de ressources



Traduction libre adaptée du modèle de Foa et Foa (1974).

Selon la Figure 1.1, les six catégories présentées sont les suivantes : l'amour, le statut, l'information, les biens, l'argent, les services. En voici les définitions :

- *L'amour* comprend les expressions d'affection, de chaleur, de réconfort...
- Le *statut* comprend les expressions de jugement évaluatif qui donnent du prestige (élevé ou bas), d'estime, de respect...
- *L'information* inclut les conseils, les opinions, les instructions, les enseignements (mais exclut ceux qui peuvent être classés dans l'amour ou le statut).
- *L'argent* renvoie à n'importe quelle monnaie (devises), bons, chèques ayant une unité standard de valeur et étant échangés.

- Les *biens* sont des produits tangibles, des objets matériels ou autres items physiques.
- Les *services* représentent une action sur le corps ou l'actif d'une personne et impliquent souvent un travail pour quelqu'un d'autre.

Cette classification a l'avantage de regrouper les ressources en catégories, selon leur signification.

Au sein de la littérature, on peut remarquer que des recherches visant à tester ces catégories dans des cadres naturels ont toutefois démontré qu'une certaine proportion des ressources n'était pas classifiable dans les catégories proposées. Prenons par exemple l'étude de Rettig et Bubolz (1983) qui ont ainsi jugé nécessaire d'ajouter une septième catégorie, nommée « relation partagée » (par exemple, travailler ensemble à un projet) ou encore celle de Berg et McQuinn (1986) qui ont pour leur part ajouté une classe de ressources qu'ils ont nommée « caractéristiques personnelles de l'autre » (par exemple, personne agréable à fréquenter).

Selon Foa et ses collègues, les individus attribuent aux ressources différentes valeurs. Ils démontrent que le sens et la valeur attribués aux ressources varient en fonction de la dépendance des acteurs aux ressources ainsi qu'à plusieurs propriétés du contexte social, comme l'identité du pourvoyeur, de la relation entre ce dernier et le bénéficiaire, le contexte institutionnel et le cadre dans lequel la ressource est donnée ou reçue (Foa, 1971). Selon Berg et Wiebe (1993), différentes situations de travail et différentes tâches peuvent influencer le type et la quantité de ressources reçues par un individu. Enfin, les caractéristiques personnelles des individus affectent leur tendance à s'engager dans différents types d'échanges ainsi que la valeur qu'ils attribuent à différentes ressources (Berg et McQuinn, 1986).

Maintenant que nous avons abordé les ressources, nous pouvons aborder plus en profondeur dans le concept d'échange social, en observant plus attentivement les différentes structures que ce dernier peut revêtir.

### 1.3.1.3 Les structures de l'échange social

Les écrits spécialisés nous montrent que la majorité des théoriciens utilisant la théorie de l'échange social se sont intéressés aux relations de dépendance créées par l'accès respectif des différents individus à ceux qui contrôlent ou sont en possession des ressources qu'ils valorisent. Il peut s'agir ici de personnes ou de groupes. Si on analyse plus spécifiquement la relation d'échange, on peut s'entendre pour dire qu'elle se construit par une série de transactions répétées entre les mêmes acteurs à travers le temps (Emerson, 1981). Comme dans tout échange, les relations changent et la valeur des ressources varie (Molm, 2001). Au travers de ses recherches, Molm, fortement inspiré des travaux d'Emerson (1972b; 1981), a su rendre le phénomène d'échange social beaucoup plus organisationnel que psychologique, de sorte que les relations furent catégorisées par la suite de dépendantes et d'interdépendantes (Molm, 1994; 2003). Les travaux de Molm et ses collègues ont contribué à la théorie de l'échange social en comparant l'échange social basé sur la règle de la réciprocité et l'échange social basé sur la règle de la négociation.

L'échange social basé sur la règle de réciprocité implique que les contributions de chaque acteur à l'échange sont réalisées séparément et ne sont pas négociées. L'acteur initie l'échange (par exemple, avec un geste de considération ou une offre d'entraide) sans savoir si l'autre va réciproquer, ni quand et de quelle manière. Les relations d'échanges se développent dans le temps, et puisque le même acte peut compléter un échange et en initier un autre, la relation prend la forme de séries de séquences d'actes contingents. Dans une transaction réciproque, l'attente d'une future réciprocité est souvent implicite (Molm, 1994a).

Au contraire, dans l'échange social basé sur la règle de négociation, les acteurs s'engagent dans un processus décisionnel conjoint (une négociation explicite) dans lequel ils s'entendent sur les termes de l'échange dans la même transaction (sur les bénéfices facilement identifiables de chaque partie) (Molm, 1994).

Les transactions négociées et réciproques créent différentes relations structurelles entre les comportements des acteurs et entre leurs contributions à l'échange. Tout cela nous amène

donc à remarquer plusieurs points de convergence et de divergences entre la théorie de l'échange social et celle du contrat psychologique.

#### 1.3.1.4 La théorie de l'échange social et la recherche sur le CP

Maintenant que nous avons défini les différentes composantes de la théorie de l'échange social, nous pouvons nous concentrer plus particulièrement sur la théorie du CP. Les travaux sur le CP prennent en compte certains éléments de la théorie de l'échange social sans toutefois appréhender pleinement toute la complexité des processus d'échange mis en évidence par Blau (1964). Partant d'une liste exhaustive des similarités et des divergences existantes entre la théorie du contrat psychologique et la théorie de l'échange social nous remarquons les éléments suivants.

Dans un premier temps, nous pouvons relever plusieurs points de similarités entre ces deux théories. D'une part, elles traitent de l'échange des ressources entre au moins deux personnes (qu'elles soient tangibles ou intangibles; plus ou moins gratifiantes; plus ou moins coûteuses) (Homans, 1961). D'autre part, ces échanges sont contractés par des personnes volontaires qui sont motivées par les rendements (Blau, 1964). La théorie du CP considère l'échange entre employeur et employé à un niveau de dyade direct, indépendamment d'autres échanges susceptibles de survenir en même temps et de les influencer.

Dans un deuxième temps, nous pouvons constater qu'il existe également plusieurs points de divergences, de sorte que même si le CP prend racine dans la théorie de l'échange social, il s'en distingue sur un point très important, soit la spécificité des obligations de chacune des parties. Au sein des échanges sociaux décrits par Blau (1964), la façon dont on se doit de « rembourser » les obligations n'est pas spécifiée et reste du ressort de l'autre partie alors que le contrat psychologique implique un échange d'obligations un peu plus concrètes. En somme, on peut affirmer que la relation d'échange qui est définie par le CP n'est ni de type purement réciproque comme l'entendent Molm (2003) et Blau (1964), ni de type purement négocié puisque le CP peut exister sans qu'il y ait un accord entre les deux parties sur les termes de l'entente. De plus, Blau (1964) suggère une distinction entre des échanges directs

et indirects et considère que les échanges ne peuvent être compris sans prendre aussi en considération les échanges indirects. En outre, la théorie du CP ignore les interdépendances dans le processus d'échange, interdépendances qui pourraient être importantes pour expliquer le cadre temporel de la réciprocité. En effet, les échanges économiques sont limités dans le temps alors que, dans les relations d'échanges sociaux, cela se déroule à long terme donnant ainsi un caractère continu et illimité à la relation. Cette idée d'interdépendance, formulée par Emerson (1981), accroît certes la complexité du problème, mais permettrait une compréhension plus exacte des phénomènes d'échange ayant cours dans les organisations. À cet égard, force est de constater que la théorie du CP conçoit la relation d'un individu à son employeur comme relevant d'un échange dyadique direct qui n'est pas influencé par d'autres échanges.

#### 1.4 Typologie du CP

La littérature spécialisée nous mène à identifier deux typologies de contrat psychologique. À savoir, la typologie présentée par MacNeil (1985) et celle de Rousseau (1995).

##### 1.4.1 La typologie de MacNeil (1985)

Si l'on se base sur le travail effectué par MacNeil (1985), nous pouvons constater que selon lui, le CP pourrait s'articuler sur un continuum (*contractual continuum*) allant du contrat de type transactionnel à un contrat de type relationnel qu'il définit comme suit :

- Le **contrat transactionnel** est caractérisé par des échanges et des conditions de nature purement économique dans lesquels les obligations des deux parties se limitent à ce qui est défini dans le contrat de travail. Dans ce type de contrat, le niveau d'engagement à long terme des employés est souvent très faible (MacNeil, 1985; Rousseau, 1995; Lemire, 2005; Sharpe, 2003), ce qui signifie que l'employé ne développe pas un fort sentiment de loyauté envers l'organisation. Ce type de contrat

entraîne souvent un taux de roulement d'employés très élevé (Rousseau, 1995; Lemire 2005; Sharpe, 2003).

- Le **contrat relationnel** est quant à lui basé sur un échange à caractère social impliquant des obligations diffuses (obligations moins spécifiques, qui « renvoient à des obligations socio-émotionnelles de longue durée ») (Blau, 1964; Lemire, 2005). La relation entre l'employé et son employeur est basée sur un lien de confiance plus fort (Rousseau et Robinson, 1994) et il y a présence d'un engagement réciproque de chacune des parties (Lemire, 2005).

La distinction entre le contrat relationnel et le contrat transactionnel est importante puisqu'elle peut avoir un impact sur la perception d'un employé sur le fait qu'une promesse a été violée et sur sa réaction face à cette perception (Morrison et Robinson, 1997). Pour identifier s'il s'agit d'un contrat transactionnel ou relationnel, MacNeil (1985) a proposé un « continuum contractuel » dans lequel se retrouve aux extrémités le contrat transactionnel et le contrat relationnel. À l'heure actuelle, les recherches empiriques portant sur ces deux types de CP n'ont toutefois pas encore pu confirmer l'existence de ce continuum avancé par MacNeil (1985) et repris par Rousseau (1990). Elles ont plutôt démontré que ces deux types de contrats pouvaient cohabiter ensemble en formant ainsi deux dimensions distinctes du CP (voir Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Rousseau, 1990).

#### 1.4.2 La typologie de Rousseau (1995)

En 1995, Rousseau a repris la typologie de MacNeil (1985) en y ajoutant deux types de contrat psychologique: les contrats transitionnels et balancés. À partir de la perspective développée par MacNeil (1985), Rousseau présente une matrice des éléments contractuels à deux dimensions (2X2) : le temps (long terme vs court terme) et l'exigence de performance (spécifique vs non spécifique). Cette matrice, présente quatre types de contrats psychologiques distincts : le contrat transitionnel, transactionnel, balancé et relationnel et tient compte du cadre temporel de l'emploi ainsi que du niveau de performance requis. (Rousseau, 1995).

Tableau 1.1: La typologie de Rousseau (1995)

Durée	Exigences spécifiques	Exigences non-spécifiques
<b>Court terme</b>	<p><b>Contrat transactionnel</b> (ex. un commis au vente embauché pour le temps des fêtes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peu d'ambiguïté</li> <li>- Sortie facile / haut taux de roulement</li> <li>- Peu d'engagement</li> <li>- Liberté d'accepter un nouveau contrat</li> <li>- Peu d'apprentissage</li> <li>- Bas niveau d'intégration et d'identification</li> </ul>	<p><b>Contrat transitionnel</b> (ex. l'expérience d'un employé au cours d'une réorganisation ou à la suite d'une fusion ou acquisition)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiguïté/incertitude</li> <li>- Haut taux de roulement / mise à pied</li> <li>- Instabilité</li> </ul>
<b>Long terme</b>	<p><b>Contrat équilibré</b> (ex. équipe très impliquée)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- haut niveau d'engagement</li> <li>- Haut niveau d'intégration et d'identification</li> <li>- Développement continu</li> <li>- Support mutuel</li> <li>- Dynamisme</li> </ul>	<p><b>Contrat relationnel</b> (ex. membres d'une entreprise familiale)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- haut niveau d'engagement</li> <li>- Haut niveau d'intégration et d'identification</li> <li>- Haut niveau d'engagement affectif</li> <li>- Stabilité</li> </ul>

Source : Rousseau, D.M. (1995) 'Psychological Contracts in organizations -- understanding Written and Unwritten Agreements', SAGE Publications, p98 (Traduction libre).

Comme nous pouvons le constater, la typologie de Rousseau a permis de nuancer les types de contrat et d'enrichir les études précédentes. La littérature et les recherches qui ont suivi s'en inspirent largement.

Le premier type de contrat psychologique qu'on y retrouve est celui du contrat **transactionnel**, qui implique un échange spécifique (généralement économique ou matériel) et qui s'inscrit le plus souvent dans une optique de courte de durée (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). La portée de ce contrat est limitée, il est extrinsèque et davantage tangible que son opposé (Rousseau, 1990). Les tâches et les responsabilités sont clairement définies et ne nécessitent pas de formation supplémentaire à celle que l'employé détient déjà (Rousseau, 1995). Dans un contrat psychologique transactionnel, l'implication personnelle est très limitée, ce qui mène à peu ou pas d'engagement envers l'organisation (Dabos et Rousseau, 2004).

Le deuxième type de contrat présent dans la matrice de Rousseau est la forme **transitionnelle** du contrat psychologique. Contrairement au contrat transactionnel, le contrat transitionnel est un contrat qui contient des exigences de performance non spécifiques. Ce type de contrat est observé dans des circonstances instables, comme lors de changements radicaux, de compressions ou de fusions, soit dans des situations où l'engagement s'effrite ou n'existe pas. C'est pour cette raison que certains chercheurs avancent que ce type d'arrangement ne peut être considéré comme un type de contrat psychologique au sens strict de la définition de celui-ci. Il refléterait plutôt à une absence d'entente entre les parties. (Hui et *al.*, 2004).

Le troisième type de contrat proposé par Rousseau est celui du contrat dit **équilibré** (*balanced*), qui unit des éléments des contrats transactionnel et relationnel, c'est-à-dire lié à une relation ouverte à long terme et lié à des récompenses définies et contingentes à la performance de l'employé. La flexibilité et l'engagement sont également des caractéristiques centrales de ce contrat. Le contrat équilibré implique un échange basé sur la performance et est assez spécifique à ce niveau (O'Neil et Adya, 2007). Ce type de contrat privilégie un salaire lié à la performance de l'employé et dont l'idée centrale est le développement de l'employé et ce qui s'y relie (exemple : les possibilités d'avancement et le réseautage) (Dabos et Rousseau, 2004). Ce troisième type de contrat a été validé par Hui, Lee et Rousseau (2004) auprès d'échantillons provenant de trois nationalités différentes.

Enfin, le dernier type de contrat psychologique présent dans la matrice est le contrat psychologique **relationnel**. Il s'appuie sur une relation de confiance entre l'employé et l'organisation et un engagement plus fort et de longue durée (Robinson et *al.*, 1994). Il inclut à la fois des éléments économiques et socio-émotionnels. La portée de ce contrat est large, c'est-à-dire qu'il est intrinsèque et subjectif (Rousseau, 1990). L'employeur est concerné par le bien-être de son employé. À cet égard, on dit du contrat psychologique relationnel qu'il est « envahissant » au sens où les éléments qui le caractérisent affectent la vie personnelle et familiale de l'employé (Dabos et Rousseau, 2004).

La typologie édifiée par Rousseau paraît être la seule en vigueur présentement dans la recherche sur le contrat psychologique. Toutefois, depuis les années 2000, plusieurs auteurs

ont tenté de parfaire le travail réalisé par Rousseau. Notamment, sur les éléments qui servent à caractériser les types de contrat (transactionnel, balancé et relationnel) qui ont fait l'objet de différents tests, dont celui d'Ho *et al.*, (2006). Les résultats de ces chercheurs soutiennent la typologie proposée pour les trois catégories mesurées. Malgré ces résultats, la question des dimensions du CP et de leur contenu demeure encore un domaine épineux, et ce, principalement en raison de la multitude de mesures utilisées pour évaluer les dimensions du CP et des résultats divergents obtenus par les chercheurs (voir Conway et Briner, 2005).

### 1.5 Les approches opérationnalisant le contrat psychologique

Du point de vue de l'approche prodiguée pour l'étude du contrat psychologique, remarquons que même si plusieurs auteurs ont reconnu le potentiel des approches qualitatives pour appréhender la complexité des processus d'échange et examiner le rôle de l'interprétation dans ces processus (Rousseau et Tijoriwala, 1998; Rousseau, 2001; Conway et Briner, 2002; Coyle-Shapiro et Conway, 2004), l'approche quantitative domine les recherches sur le sujet. Notons également que la grande majorité des recherches conduites sur le contrat psychologique ont adopté la perspective de l'employé, bien que les chercheurs aient souligné l'intérêt d'étudier également la perspective de l'employeur (Guest et Conway, 2002; Shore et Coyle-Shapiro, 2003; Tekleab et Taylor, 2003).

Les recherches qui ont opérationnalisé le CP se sont basées sur deux perspectives: la nature et l'état du CP. Dans un premier temps, nous aborderons la perspective de la nature du contrat psychologique. Puis dans un deuxième temps, nous évoquerons l'état du contrat psychologique.

#### 1.5.1 La perspective de la nature du contrat psychologique

Les études portant sur la nature du contrat psychologique ont utilisé deux approches alternatives pour opérationnaliser le construit. La première est centrée sur le contenu des

obligations de l'employeur et de l'employé. La seconde tente de mesurer les caractéristiques du contrat psychologique.

#### 1.5.1.1 L'approche par contenu (attentes-promesses-obligations)

Il ressort des premières conceptualisations du contrat psychologique (Argyris, 1960; Levinson et *al.*, 1962; Schein, 1965), reprises par la suite par différents auteurs comme Dunahee et Wangler (1974) et Kotter (1973), que le contrat psychologique est non écrit et composé d'attentes. C'est à partir des années 90 qu'on assiste à un grand bouleversement, à savoir dès les premiers travaux de Rousseau (1989) qui ne parlera plus d'attentes, mais de promesses, dans le sens où le contrat psychologique est toujours composé d'attentes de l'individu, mais que celles-ci sont nécessairement liées ou sont la conséquence de promesses (implicites ou explicites), faites par l'organisation et le salarié. Néanmoins, face aux difficultés d'opérationnalisation de cette notion de promesse, plusieurs auteurs lui ont substitué l'idée de simple obligation (sans référence à une quelconque promesse implicite ou explicite), entretenant par conséquent un flou sur l'origine de ces obligations (attentes ? ou promesses ?).

Coyle-Shapiro (2000) ainsi que Dabos et Rousseau (2004) ont mis en avant la notion de croyance aux promesses. Ici, on ne s'intéresse plus à toutes les obligations issues de promesses, mais seulement à celles issues d'un nombre plus restreint et plus subjectif de promesses. Actuellement au sein de la littérature dans le domaine, nous assistons à un débat sur les sources des obligations, mais aussi sur le nombre et le type d'obligations existant dans le CP. En effet, l'approche choisie par les chercheurs, diffère d'une étude à une autre. En cela, le contenu du contrat psychologique peut sensiblement différer, rendant par la même occasion plus délicate toute tentative de comparaison entre les résultats obtenus au travers de ces différentes recherches. Par exemple, certains auteurs vont considérer les éléments exhaustifs suivants: le soutien organisationnel (ex. Turnley et Feldmann, 1998, 1999, 2000); les conditions de travail (ex. Coyle-Shapiro et Kessler, 1998, 2000a); le climat de travail (ex. De Vos, 2002; De Vos et *al.*, 2002, 2003; Guerrero, 2004, 2005); la rémunération (ex. Coyle-Shapiro, 2001a; Kickul, 2001a; Perrot, 2000; Guest et Conway, 2000 et 2002); la

reconnaissance (ex. Perrot, 2000); l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (ex. Herriot et *al.*, 1997; Delobbe et *al.*, 2003). Ce qui ressort est que les auteurs utilisant cette approche ne s'entendent pas sur le nombre de dimensions à utiliser, certaines recherches peuvent compter entre 8 et 12 dimensions, ce qui rend les comparaisons entre études parfois bien complexes.

Comme Rousseau et Tijoriwala (1998) l'ont énoncé, il existe alors une autre façon d'étudier le contrat psychologique, soit en s'attardant aux caractéristiques du contrat. Cette approche se développe pour répondre aux limites posées par l'approche par le contenu face à la généralisation des mesures. En effet, l'étude des caractéristiques du contrat psychologique est plus facilement généralisable aux organisations et aux situations professionnelles que celle du contenu (Shore et Barksdale, 1998). Au fil du temps, les chercheurs ont identifié des contrats de type plus transactionnel ou relationnel, en optant pour des recherches utilisant l'approche par caractéristiques (facettes). Ce faisant, elles permettent des analyses comparatives des contrats psychologiques entre salariés extrêmement enrichissantes (Campoy et *al.*, 2005).

#### 1.5.1.2 L'approche par caractéristiques (facettes)

La seconde approche utilisée par les chercheurs pour évaluer la nature du contrat psychologique porte sur les caractéristiques du contrat psychologique. Selon Rousseau et McLean Parks (1993), Rousseau et Tijoriwala (1998), les caractéristiques du contrat psychologique concernent « *les caractéristiques générales, larges, de la relation d'emploi* » sans pour autant impliquer les perceptions d'obligations spécifiques du salarié et de l'employeur. Cette perspective montre que « *les propriétés qui fondent les termes concrets du contrat '...' sont conceptuellement indépendantes des termes spécifiques du contrat* ».

C'est à partir du travail initial de MacNeil (1985) que Rousseau et McLean Parks (1993) ont identifié cinq dimensions représentatives des caractéristiques du contrat psychologique, à savoir: la tangibilité ou l'explication des engagements (*tangibility*), l'étendue des engagements (*scope*), la nature économique des engagements (*focus*), la stabilité des engagements (*stability*), et le cadre temporel (*time frame*), reprises par la suite par plusieurs

chercheurs (McLean Parks et *al.*, 1998; Shore et Barksdale, 1998; O'Leary-Kelly et Schenk, 2000; Sels et *al.*, 2004). Ils ont ainsi opérationnalisé les contrats psychologiques relationnel et transactionnel selon ces cinq dimensions :

- *la stabilité des engagements* : cette dimension fait référence à la flexibilité ou rigidité du contrat (Rousseau et McLean Parks, 1993) et représente le degré avec lequel le contrat psychologique ne peut évoluer sans une renégociation tacite des termes (McLean Parks et *al.*, 1998; Sels et *al.*, 2004);
- *l'étendue des engagements* : fait la distinction entre les contrats ayant une portée large et étroite (MacNeil, 1985) et représente le degré avec lequel la frontière entre la relation d'emploi et les autres aspects personnels de la vie du salarié est vue comme perméable (McLean Parks et *al.*, 1998; Sels et *al.*, 2004);
- *la tangibilité ou l'explication des engagements* : basé sur le continuum contractuel de MacNeil (1985), il détermine le degré avec lequel l'individu perçoit les termes du contrat comme étant non ambigus, explicitement spécifiés et clairement observables par un tiers (Rousseau et McLean Parks, 1993; McLean Parks et *al.*, 1998 ; Sels et *al.*, 2004);
- *la nature économique des engagements* : représente l'importance relative que le contrat psychologique accorde aux éléments socio-émotionnels versus économiques (Rousseau et McLean Parks, 1993; McLean Parks et *al.*, 1998; Sels et *al.*, 2004);
- *le cadre temporel* : concerne le degré avec lequel la durée de la relation ou des engagements est perçue comme déterminée ou indéterminée (MacNeil, 1985; Rousseau et McLean Parks, 1993; Sels et *al.*, 2004).

Par la suite, quelques années plus tard Sels, Jassens et Van den Brande (2004) ont étendu ces dimensions au nombre de six, en y retirant la dimension de la nature économique des engagements (*focus*) et en y incluant :

- la symétrie de l'échange (*exchange symmetry*) : qui renvoie à la mesure dans laquelle la relation est inégale,
- le niveau de contrat (*contract level*) : qui est défini comme la mesure dans laquelle le contrat est régulé au niveau individuel ou collectif.

D'autres auteurs ont proposé de nouvelles caractéristiques dans l'étude du contrat psychologique comme la *particularité des engagements* (McLean Parks et al., 1998). Elle représente le degré avec lequel un individu perçoit que les ressources échangées sont uniques et non substituables, ce qui amène l'idée selon laquelle les engagements peuvent être ici substituables ou non substituables.

Maintenant que nous avons vu en quoi consistait la première perspective d'opérationnalisation du contrat psychologique par la nature, nous pouvons maintenant aborder, dans la prochaine section, la seconde perspective au regard de l'état du contrat psychologique, qui a également fait l'objet de plusieurs recherches sur le CP. Cependant, dans le cadre de ce projet de recherche, nous mettrons moins l'emphase sur cette dernière perspective.

### 1.5.2 La perspective de l'état du CP

En 2005, Conway et Briner soulignent que la perception de rupture est probablement le concept le plus étudié dans la théorie du CP puisqu'il permet de comprendre les réactions, attitudes et comportements des travailleurs. À cet effet, les chercheurs ont démontré que la perception de rupture du contrat est négativement liée à la satisfaction au travail des employés, à leur sentiment de confiance envers l'organisation, leur engagement organisationnel, leur intention de demeurer dans l'organisation et leur niveau d'adoption de comportements discrétionnaires (voir par exemple Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994; Turnley et Feldman, 2000). Robinson, Kraatz et

Rousseau (1994) constatent qu'une rupture de contrat est associée à un déclin des obligations de l'employé envers l'employeur.

De plus, au travers de la littérature on peut également remarquer que le bris du CP est généralement associé à la faute de l'employeur (Rousseau, 2003). Robinson et Brown (2004) constatent que les ruptures de CP risquent de s'amplifier au fur et à mesure que les organisations seront amenées à faire face à des réductions de personnel, aux restaurations et aux divers changements organisationnels. Si l'on observe un peu plus en profondeur le terme de rupture de CP, Morrison et Robinson (1997) ont contribué à apporter une nuance fort importante à ce concept, en effectuant la distinction entre les termes de brèche et de violation du CP.

D'après Morrison et Rousseau (1997), il y a une brèche dans un CP quand un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou plusieurs obligations ayant fait l'objet de promesse préalable. Il s'agit donc d'une expérience subjective, suite à une perception d'échec. À la différence de la brèche, la violation du contrat psychologique est définie comme étant l'expérience affective et émotionnelle résultant de la croyance que l'organisation a échoué dans le maintien du CP (Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994; Rousseau et McLean Parks, 1993). De sorte que, les employés peuvent percevoir l'échec de leur organisation à accomplir une obligation sans pour autant expérimenter leur mécontentement de façon drastique.

#### 1.6 Le CP dans les emplois temporaires

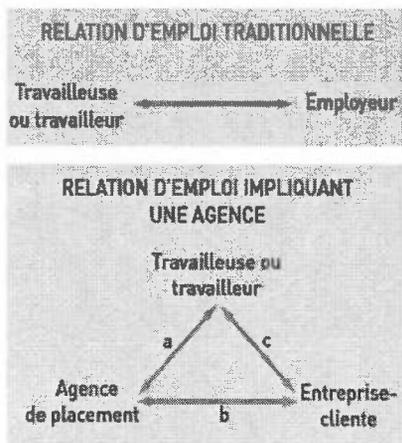
La littérature scientifique nous amène à remarquer que la majorité des recherches sur le CP s'est essentiellement concentrée sur l'employé « traditionnel » (à temps plein, avec un accord implicite ou explicite pour savoir si l'emploi sera maintenu en vue d'une performance satisfaisante pour les deux parties) (McLean Parks, Kidder et Gallagher, 1998). Malgré cela, on peut relever tout de même la publication d'un certain nombre d'études portant sur le cas des travailleurs temporaires, s'intéressant soit d'une part à la nature du CP qu'ils ont contracté avec les organisations (Claes et *al.*, 2002; Gallagher et McLean Parks, 2001;

McLean Parks et *al.*, 1998) ou d'une autre, à son état (Robinson, 1996; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Lapalme et *al.*, 2011; Turnley et Feldman, 2000; Turnley et *al.*, 2003). Plusieurs auteurs comme McLean Parks et *al.*, (1998) énoncent que lorsque l'on tente d'étudier le contrat psychologique dans une relation d'emploi, il est plus profitable d'examiner les caractéristiques du CP que les dimensions.

De façon générale, les écrits sur le contrat psychologique suggèrent que les travailleurs temporaires entretiennent un contrat psychologique de type plus transactionnel que relationnel avec l'organisation qui les emploie (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Matusik et Hill, 1998; Rousseau et Wade-Benzoni, 1995). Coyle-Shapiro et Kessler (2002) ont noté que le CP était vu de façon plus étroite par les travailleurs temporaires, car ils recevaient en partie moins de récompenses organisationnelles que les employés permanents de l'organisation où ils étaient à l'emploi. Ces derniers en concluent que ces travailleurs sont moins impliqués envers l'organisation et moins enclins à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle, car ils se sentent comme « externes » à l'organisation et que comme l'organisation n'investit pas autant en eux que dans les employés permanents, ils ne ressentent pas l'obligation d'y être aussi dévoués. Chambel et Castanheira (2006) ont examiné les contributions du contrat psychologique à la compréhension des effets des différents statuts de travail sur le comportement des employés. Comme prévu, les travailleurs temporaires considèrent qu'ils reçoivent moins d'incitatifs traditionnellement associés au développement d'une relation socio affective avec l'organisation pour laquelle ils travaillent (exemple : les possibilités de promotion, le développement de carrière, l'emploi à long terme) que les travailleurs permanents. Cependant, malgré cette différence observée dans les bénéfices reçus, certains chercheurs ont suggéré que les travailleurs temporaires peuvent néanmoins être en mesure de développer des relations basées sur des échanges sociaux avec chacune des organisations avec lesquelles ils sont impliqués (Lapalme et *al.*, 2011; Liden et *al.*, 2003; Moorman et Harland 2002; Van Dyne et Ang, 1998). Certains chercheurs ont d'ailleurs démontré que ces travailleurs pouvaient, au même titre que les travailleurs permanents, entretenir un contrat psychologique de nature relationnelle avec cette dernière, caractérisé par un échange social (McDonald et Makin, 2000).

Chez les travailleurs d'agence, qui forment une catégorie spécifique de travailleurs temporaires, on retrouve un enjeu particulier qui n'est pas présent au sein des autres formes d'emploi, soit celui du contrat psychologique multiple. Inkson et *al.*, (2001) ont représenté les parties au contrat psychologique dans un triangle (voir Figure 1.2).

Figure 1.2: La relation d'emploi tripartite



Généralement,

- a. l'agence embauche le travailleur, lui verse son salaire, et parfois, lui offre une formation d'emploi;
- b. l'entreprise cliente paie l'agence pour le travail effectué par le travailleur embauché par l'agence pour le service d'embauche, et parfois, pour la formation;
- c. le travailleur d'agence offre sa prestation de travail dans l'organisation-cliente qui la supervise, lui donne ses directives, l'évalue et met fin à son affectation à sa guise.

Dans la relation tripartite, c'est l'agence qui est habituellement considérée comme l'employeur du travailleur. Toutefois, comme le travail s'effectue au quotidien dans l'organisation-cliente, les travailleurs d'agence se retrouvent dans une situation d'emploi où il est possible pour eux de maintenir des relations d'échange social simultanées avec l'agence qui les emploie et l'organisation-cliente où ils travaillent (Liden et *al.*, 2003; Slattery et Selvarajan, 2005; Lapalme et *al.*, (2011).

Chez ce type de travailleurs, le CP est donc caractérisé par le fait que ceux-ci sont impliqués dans un système triangulaire de l'emploi dans lequel ils entretiennent une relation simultanée avec deux organisations, à savoir, l'agence qui les emploie et le client chez lequel ils travaillent (Kalleberg et *al.*, 2000; McKeown, 2003). McLean Parks et *al.*, (1998) désignent cette situation sous le terme de relation à mandats multiples. Selon ces auteurs, ce type de relation existe lorsque les actions d'un employé remplissent simultanément des obligations à plus d'une entité, et ce, avec le consentement de ces dernières. Certaines études empiriques, révèlent que ces travailleurs se perçoivent comme étant impliqués dans deux différents

contrats psychologiques simultanément (Claes, 2005; Druker et Stanworth, 2004; Lapalme et al., 2011). McLean Parks et al., (1998) ont déclaré qu'il y avait peu de recherches sur l'influence potentielle que possèdent les différents employeurs (agence et organisation cliente) sur les contrats psychologiques, ainsi que les attitudes et les comportements des employés face à ces derniers.

Aujourd'hui, les recherches portant sur la notion de double contrat psychologique propre au cas des travailleurs d'agence sont encore rares. Il est néanmoins intéressant de regarder les deux contrats psychologiques auxquels ces travailleurs sont confrontés (car effectivement, même si l'organisation cliente n'est pas à proprement dit l'employeur de ces travailleurs, ces derniers effectuent leurs mandats au sein de cette dernière). Actuellement, l'influence potentielle de la nature de ces contrats psychologiques sur les employés n'est pas encore bien comprise par les chercheurs (McLean Parks et al., 1998). C'est pourquoi dans le cadre de ce projet de mémoire, nous nous attarderons à l'influence de la nature de ces contrats psychologiques sur l'engagement organisationnel de ces employés envers les deux organisations présentent dans leur relation d'emploi.

## CHAPITRE II

### L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Au fil du temps, les recherches sur l'engagement ont révélé que ce concept avait plusieurs relations avec différentes conséquences organisationnelles telles que les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, l'intention de quitter, etc. (ex. Allen et Meyer, 1996; Cropanzano et Mitchell, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). L'abondance des travaux sur la notion d'engagement a toutefois occasionné une certaine confusion entre les différents construits d'engagement. C'est pourquoi l'objectif de ce deuxième chapitre est de mieux circonscrire ce concept. Pour ce faire, les deux premières sections décrivent l'origine et les conceptualisations de l'engagement organisationnel. Dans une troisième section, nous aborderons plus en détail le modèle choisi dans le cadre de ce mémoire, à savoir celui de Meyer et Allen (1991) et ses différentes formes d'engagement qui en sont issues. La dernière section de ce chapitre est consacrée à la notion d'engagement chez les travailleurs temporaires.

L'engagement organisationnel des employés a retenu l'attention des chercheurs depuis plus de 30 ans. Depuis les travaux pionniers de Porter et ses collègues (Meyer et Allen, 1997; Mathieu et Zajac, 1990; Mowday, Porter et Steers, 1982; Mowday, Steers et Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974), la recherche a apporté de multiples éclairages, au point où l'engagement est devenu aujourd'hui un champ de recherche dominant en comportement organisationnel. Mathieu et Zajac (1990) répertorient plus de deux cents articles publiés sur le sujet dans leur méta-analyse. L'engagement est étudié comme variable dépendante (VD) ou indépendante (VI), mais est également de plus en plus étudiée comme variable modératrice ou médiatrice selon le cas. L'opérationnalisation de cette variable est faite de différentes façons selon les auteurs ou ouvrages. Au commencement, l'intérêt soulevé par cette notion découlait de son lien supposé avec les départs volontaires des

salariés (Allen et Meyer, 1990). On relevait également que l'engagement pouvait avoir plusieurs cibles telles que l'organisation, le travail, la profession, la carrière, etc. (Mowday, Porter et Steers, 1982; Morrow, 1983; Reichers, 1985).

## 2.1 Origines et conceptualisations initiales de l'engagement organisationnel (EO)

Depuis le début des recherches sur ce concept, la notion d'engagement organisationnel a connu une évolution qui se manifeste tant au niveau de sa définition que de sa mesure. Dans les débuts de la recherche sur le sujet, l'engagement était généralement considéré comme un concept unidimensionnel (Meyer, Irving et Allen, 1998; Wiener, 1982; Reichers, 1985) où deux grandes approches se faisaient concurrence: l'approche attitudinale et comportementale. Les tenants de l'approche attitudinale (Buchanan, 1974; Steers, 1977) s'intéressaient aux facteurs influençant le développement de l'engagement et aux conséquences de cette attitude, tandis que l'approche comportementale (O'Reilly et Caldwell, 1981; Pfeffer et Lawler, 1980) se penchaient plutôt sur les conditions favorisant la répétition d'un certain comportement, ainsi que sur les effets de ce comportement sur les attitudes (Meyer et Allen, 1991). Selon Mathieu et Zajac (1990), bien qu'il existe un fragile consensus entre les différents auteurs sur le fait que l'engagement organisationnel constituerait un attachement ou un lien de la part de l'individu envers les organisations, les opinions de ces auteurs diffèrent quant à la manière dont ce lien s'est développé; divergences caractérisant les multiples définitions proposées.

En effet, l'engagement organisationnel fut fréquemment étudié comme un engagement de nature attitudinale à connotation affective. Si l'on considère l'une des premières définitions attribuées au concept d'engagement fourni par Becker (1960), l'engagement serait une « tendance à poursuivre un cours d'action "cohérent" », ce qui classe cette définition dans une logique comportementale. Plus tard, Porter et *al.*, (1979; 1974) définissent l'engagement organisationnel comme la « force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation » (Mowday et *al.*, 1979), adoptant ainsi une perspective attitudinale. Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) ont caractérisé dans leur étude l'engagement organisationnel par trois éléments : (1) une forte croyance et acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation; (2) le désir d'exercer des efforts

considérables en faveur de cette organisation; (3) le désir d'en demeurer membre. Défini de cette manière, l'engagement organisationnel implique dès lors une relation qui va au-delà de la « loyauté passive » qui résulte en une volonté de l'individu de contribuer activement au bien-être de l'organisation. C'est donc à partir de cette définition que l'*Organizational Commitment Questionnaire* (l'OCQ) a été élaboré afin de mesurer le concept. Soulignons que cette définition et la mesure correspondante (l'OCQ) ont, malgré certains problèmes psychométriques (Bozeman et Perrewé, 2001), dominées les recherches en comportement organisationnel pendant de nombreuses années.

Bien que l'engagement organisationnel ait été abordé de différentes façons à travers les années et selon les chercheurs, la définition et l'instrument développés par Porter et *al.*, (1974) constituent, suite à sa popularité et à son usage continu, la première approche utilisée en matière d'engagement organisationnel (Reichers, 1985). Cet outil de mesure fut, au travers de la littérature, critiqué notamment en raison de la redondance entre ce concept et d'autres similaires causant l'un des problèmes majeurs reliés à l'utilisation de cet outil. En effet, certains items de ce questionnaire se rapprochent (en ce qui fait référence à leur formulation) aux items mesurant l'intention de quitter (Reichers, 1985). Tett et Meyer (1993) ont comparé la version originale du questionnaire (version de 15 items) à une version plus courte de 9 items (où six items reconnus comme étant similaire à l'intention de quitter ont été retirés). Les résultats de cette comparaison révèlent que la version plus longue de l'OCQ, est plus fortement corrélée avec le taux de roulement que la version plus courte.

Suite à ces constatations, divers modèles d'engagement ont été proposés, passant de l'unidimensionnel au multidimensionnel (Angle et Perry, 1981; Jaros, Jermier, Koehler et Sincich, 1993). Ceux révélés comme les plus importants dans la littérature au niveau multidimensionnel furent ceux d'O'Reilly et Chatman (1986), Mayer et Schoorman (1992; 1997), Allen et Meyer (1990), Meyer et Allen (1991; 1997). Toutefois, dans ce projet de recherche, nous nous concentrerons plus particulièrement sur le modèle de Meyer et Allen qui présente un construit d'engagement à trois dimensions dont les définitions et principales origines sont décrites dans la section suivante. Le modèle de Meyer et Allen a été abondamment validé sur le plan empirique (Allen et Meyer, 1996; Meyer et *al.*, 2002) et il

s'agit du modèle le plus utilisé de nos jours. Pour cette raison, c'est celui que nous avons retenu pour ce projet.

## 2.2 Conceptualisations actuelles de l'engagement organisationnel

Avant de parler directement des travaux de Meyer et Allen (1990) nous devons évoquer quelques études publiées dans les années 80. Effectivement, ce n'est qu'à la fin des années 80 que les chercheurs ont commencé à voir l'engagement organisationnel comme un concept multidimensionnel. On distinguait alors généralement l'engagement *attitudinal* de l'engagement *calculé* (Cohen et Lowenberg, 1990; Mathieu et Zajac, 1990). Durant plusieurs années, les auteurs ont longtemps limité l'engagement *attitudinal* à un attachement *affectif* (Mowday, Porter et Steers, 1982) et considéré que l'engagement *calculé* ou de *continuité* se basait sur la notion d'intérêt, et étaient donc souvent apparentés à la notion d'engagement *comportemental* en vogue dans les années 70-80. Au travers de la littérature, une sorte de rupture est apparue, car effectivement on peut noter que ce n'est qu'avec les travaux de Meyer et Allen (1991) que l'engagement sera conceptualisé à nouveau comme une attitude comptant plusieurs formes, dont l'engagement calculé. Meyer et Allen préciseront aussi que l'engagement *comportemental* est un processus de rationalisation ou d'autojustification des comportements qui peut s'appliquer à n'importe quelle forme d'engagement attitudinal et ne doit pas être confondu avec l'engagement de continuité. Ces derniers, définissent l'engagement organisationnel comme étant « un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991). Ils précisent également qu'il s'agit « d'un lien psychologique unissant l'employé à l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter l'organisation volontairement » (Allen et Meyer, 1996).

Plus particulièrement, Meyer et Allen (1991) soutiennent que l'état psychologique qui sous-tend l'engagement organisationnel ne doit pas être restreint à la seule congruence de valeurs et d'objectifs, tel que le présumait initialement Mowday et *al.*, (1979). Au contraire, le concept d'engagement organisationnel se doit d'être élargi afin d'englober le désir, le besoin ou encore l'obligation de demeurer au sein de l'organisation. C'est ce que leur modèle à trois

composantes cherche à établir. Suivant la logique de ces auteurs, ce lien psychologique peut être de différente nature donnant lieu à trois formes d'engagement, soit l'engagement affectif (EA), l'engagement normatif (EN) et l'engagement de continuité (EC). Ces trois formes seront définies dans la section suivante.

### 2.3 Le modèle de Meyer et Allen (1991)

L'aspect commun à toutes les formes d'engagement organisationnel est le fait qu'elles décrivent un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec son organisation et dont les conséquences sont liées à la décision de rester ou de quitter l'organisation (Meyer, Allen et Smith, 1993). C'est la nature de cet état (qui est affective, normative, calculée) qui nous permet de distinguer le type d'engagement organisationnel prédominant chez les individus. Dans le modèle de Meyer et Allen, ces trois formes d'engagement organisationnel sont mesurées.

#### 2.3.1 L'engagement affectif (EA)

L'engagement affectif est la forme d'engagement la plus étudiée dans la littérature. La dimension affective de l'engagement prend racine dans les travaux de Porter *et al.*, (1974). Elle consiste en un attachement émotionnel ou affectif envers l'organisation. Au cœur de la définition de la mesure de l'engagement affectif réside le sentiment d'appartenance de l'individu face à l'organisation (Jaros *et al.*, 1993). Un individu qui est fortement engagé affectivement envers l'organisation a l'impression d'appartenir à cette dernière. L'individu qui a un fort engagement affectif s'identifie, s'implique et est heureux d'être membre de l'entreprise pour laquelle il travaille (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1997). Il demeure dans l'organisation parce qu'il le désire (Allen et Meyer, 1990). Cette dimension reflète une identification, une implication et un attachement émotif à l'organisation (Meyer et Allen, 1991). La théorie des échanges sociaux de Blau (1964) ainsi que celle de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) expliquent le développement de cette forme d'engagement. Dans la logique de ces théories, les échanges sociaux impliquent une série d'interactions qui

gènèrent des obligations réciproques, liées à l'échange mutuel de ressources (Cropanzano et Mitchell, 2005). L'engagement affectif peut être conçu comme étant offert par l'employé (Meyer, Irving et Allen, 1998); il devient ainsi, une monnaie d'échange pour l'employé. Effectivement, dans un contexte de relation d'emploi, l'employé se trouve impliqué dans une série d'interactions générant des obligations selon les ressources qu'il perçoit recevoir de son organisation (récompenses pécuniaires, soutien, autonomie, sécurité d'emploi, conditions de travail avantageuses, etc.) et selon la valeur qu'il leur accorde. En échange il manifestera une attitude d'engagement plus ou moins prononcée.

### 2.3.2 L'engagement normatif (EN)

Cette forme d'engagement est basée sur les travaux de Wiener (1982), pour qui l'engagement organisationnel a trait, rappelons-le, à un ensemble de pressions normatives internalisées. Selon ce chercheur, l'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chacun, eux-mêmes déterminés par l'effet combiné de la socialisation et de facteurs biologiques (traits de personnalité). Ainsi, le développement de l'engagement normatif dépendrait en partie des facteurs antérieurs à la relation d'emploi. La socialisation et les facteurs individuels ne constituent cependant que l'une des sources de développement de l'engagement normatif. En effet, dans le contexte de la relation employé-organisation, les expériences positives, perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation, peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité (Gouldner, 1960), un sentiment d'obligation chez ce dernier se traduisant par un engagement normatif (Meyer et Allen, 1991). La dimension normative du modèle de Meyer et Allen (1997) renvoie donc au sentiment d'obligation qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation, quant au fait de demeurer dans l'organisation. En 1981, Scholl a traité la norme de réciprocité comme étant un mécanisme favorisant le développement de l'engagement organisationnel. Il explique que la réciprocité fait partie intégrante de la relation d'échange, fait en sorte que l'individu ayant reçu certains bénéfices, par exemple de la formation, se sentira redevable envers l'organisation. Cela représente donc une loyauté dérivée d'une obligation perçue envers l'organisation (l'employé est engagé normativement parce qu'il sent que c'est son *devoir*).

### 2.3.3 L'engagement de continuité (EC)

L'engagement de continuité, également appelé engagement calculé, reflète la nécessité perçue de demeurer au sein de l'organisation. Cette dimension est ancrée dans la théorie des investissements (en anglais, *side-bets*) développée par Becker (1960), qui visait à combler un manque dans les théories sociologiques et suggère que l'engagement envers un comportement croît en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus si ce comportement cessait. Ici, le comportement serait le fait de demeurer membre de l'organisation (Meyer et Allen, 1984). La recherche indique que l'engagement de continuité d'une personne est fonction de la quantité des investissements de temps, d'efforts et d'argent qu'une personne a fait dans l'organisation (Becker, 1960), mais aussi selon sa perception du nombre d'emplois de substitution disponible sur le marché (Meyer et Allen, 1991, 1997). L'engagement de continuité est la seule forme d'engagement qui ne suppose pas d'attachement ou de sentiment de « dette » de la part des individus, aucune existence de lien affectif avec les organisations n'y est associée. L'individu qui est engagé de façon calculée demeure dans l'organisation parce qu'il en a *besoin* (Allen et Meyer, 1990). Au fur et à mesure que l'employé évolue dans l'organisation, il accumule certains avantages (*side-bets*) qui seraient perdus s'il décidait de quitter l'entreprise. Dans cette dimension, l'individu effectue un calcul coûts-bénéfices quant au fait de demeurer ou de quitter l'organisation. Si la perte de bénéfices s'avère trop importante, il demeurera dans l'organisation par pur intérêt personnel. L'engagement calculé reflète la reconnaissance des coûts associés au fait de quitter l'organisation (l'employé qui est engagé par la dimension de continuité parce qu'il en perçoit la *nécessité*) (Meyer et Allen, 1997).

Cette conception de l'engagement n'est pas monolithique et les travaux empiriques illustrant que les trois formes peuvent coexister, de manière concurrente ou complémentaire à différents degrés et selon l'étape de vie personnelle et professionnelle, chez un même individu.

#### 2.4 La notion d'engagement chez les travailleurs temporaires

Il faut d'abord souligner que la notion d'engagement organisationnel, telle que décrite dans le modèle Meyer et Allen (1991), ne peut-être appliquée intégralement au cas des travailleurs temporaires et plus particulièrement aux travailleurs d'agence. Dans la littérature portant sur les travailleurs d'agence, l'engagement affectif (EA) est la principale forme d'engagement étudiée. En effet, étudier l'engagement de continuité (EC) est dépourvu de sens pour les travailleurs temporaires, étant donné qu'ils n'ont pas ou très peu d'acquis dans l'organisation où ils effectuent leur mission de durée déterminée. Il en va de même pour l'engagement normatif (EN) dans la mesure où la nature de la relation d'emploi entre le travailleur temporaire et l'organisation d'accueil n'amène pas à développer un sentiment de devoir.

Maintenant que nous avons vu cette particularité propre au cas des travailleurs temporaires d'agence nous pouvons commencer à faire une revue des principaux écrits qui leur sont consacrés. Ces travailleurs sont donc tributaires de la perception qu'ils ont d'être ou non membre de l'organisation pour laquelle il travaille, un individu qui a l'impression d'être un membre à part entière d'une organisation sera plus engagé affectivement que celui qui s'en sent exclu (Lapalme et *al.*, 2009). Le fait que certains de ces travailleurs se conçoivent comme une ressource périphérique (sous-entendu jetable) peut donc avoir une incidence sur leur niveau d'engagement envers l'organisation avec laquelle ils interagissent.

Au sein de la littérature sur les travailleurs temporaires nous pouvons constater une évolution dans les angles de recherche entrepris par les différents auteurs. En effet, les premières études s'intéressant à l'engagement se sont exclusivement concentrées sur le fait de comparer l'engagement affectif des travailleurs temporaires à celui des employés permanents de l'organisation d'accueil. Les recherches à ce jour suggèrent que cette préoccupation est légitime, car il n'existe pas de consensus dans la littérature sur cet aspect. En effet, plusieurs études ont montré que l'engagement affectif organisationnel est plus bas chez les travailleurs temporaires que chez les travailleurs permanents (voir Connelly et Gallagher, 2004; De Cuyper et *al.*, 2008; Coyle-Shapiro et Kessler, 2002; Sverke et *al.*, 1999; Van Dyne et Ang, 1998).

Cependant, d'autres chercheurs comme De Cuyper et De Witte (2006, 2007), De Witte et Näswall (2003), McDonald et Makin (2000) et Lee et Johnson (1991) ont démontré le contraire. Par ailleurs, d'autres études montrent peu, sinon aucune différence dans l'engagement organisationnel affectif entre travailleurs temporaires et permanents (Guest et Clinton, 2006; De Witte et Näswall, 2003; Van Breukelen et Allegro, 2000; Pearce, 1993). Ces résultats contradictoires semblent être assez communs dans le domaine de la recherche sur les travailleurs temporaires. Cela peut être expliqué en partie parce que les résultats peuvent varier selon le type de travailleurs temporaires examinés (Elligson et *al.*, 1998; Walsh et Deery, 1999) ou en fonction du type d'expériences vécues par les travailleurs d'agence (Lapalme et *al.*, 2009). Les recherches qui ont suivi ont donc tenté d'évaluer plus finement l'engagement organisationnel de ces travailleurs en ciblant des groupes précis de travailleurs temporaires, c'est le cas notamment des recherches portant spécifiquement sur les travailleurs d'agence.

Nous remarquons que pour l'étude des travailleurs avec ce genre de statut d'emploi, la notion de double-engagement s'impose à cause de la relation d'emploi tripartite qui leur est propre. Effectivement, dans le cas précis des travailleurs d'agence, l'engagement organisationnel nécessite un examen à la fois du client et de l'agence qui embauche ces travailleurs comme cible d'engagement (Connelly et Gallagher, 2004) puisque la relation de travail d'agence implique une situation où un travailleur remplit simultanément les obligations à plus d'un employeur à la fois dans le cadre de la même action (Gallagher et McLean Parks, 2001). Plusieurs études constatent que les travailleurs d'agence peuvent être affectivement engagés à la fois à l'organisme qui les emploie (l'agence) et à l'organisation-cliente où ils travaillent (Connelly et *al.*, 2007; Coyle-Shapiro et Morrow, 2006; Liden et *al.*, 2003; Slattery et Selvarajan 2005; Moorman et Harland 2002; McClurg, 1999). Pearce (1993) a révélé que le niveau d'engagement affectif des employés d'agence était relativement élevé envers l'organisation d'accueil comparativement à l'engagement affectif dont ils faisaient preuve envers l'agence de placement. Toutefois, d'autres études ont rapporté des niveaux d'engagement similaires envers les deux entités (p. ex. Lapalme et *al.*, 2011).

La majorité des études empiriques portant sur ces travailleurs d'agences appuient également la notion de double-engagement et ont démontré des corrélations positives entre l'engagement envers l'agence de placement et l'organisation cliente qui les emploie (Coyle-Shapiro et Morrow, 2006; Connelly et *al.*, 2003; Liden et *al.*, 2003; Moorman et Harland, 2002; McClurg, 1999). Liden et *al.*, (2003) ont expliqué cette relation positive en se basant sur la théorie de l'équilibre développée par Heider (1946, 1958), qui porte principalement sur les relations tripartites et postule que les individus recherchent un certain équilibre dans leurs relations d'échange. Lorsque cette théorie est appliquée au contexte des travailleurs d'agence et des deux organisations avec lesquelles ils interagissent, la théorie de l'équilibre suggère que les travailleurs d'agences qui sont engagés affectivement envers l'agence qui les emploie, le sont également envers l'organisation cliente (Liden et *al.*, 2003).

De plus, McLean Parks et *al.*, (1998) suggère que l'engagement ressenti envers l'une des organisations avec laquelle ces travailleurs interagissent pourrait amplifier l'engagement ressenti pour l'autre organisation par ce qu'ils qualifient d'effet de débordement. En bref, nous constatons que ce domaine nécessite encore bien des recherches pour tenter de mieux comprendre et appréhender ce statut d'emploi si particulier et toutes ses implications au regard de l'engagement affectif.

## CHAPITRE III

### LA MOTIVATION À DEVENIR TRAVAILLEUR D'AGENCE SELON LA THÉORIE DE L'AUTO-DÉTERMINATION

Ce chapitre vise à faire un état des connaissances sur les motivations pouvant inciter les individus à contracter ce genre de statut d'emploi, mais également d'en comprendre les effets sur leur relation d'emploi. Premièrement, nous aborderons la littérature présentant les motivations de façon dichotomique et touchant généralement l'aspect volontaire ou non de l'adoption de ce statut d'emploi par le travailleur. Ensuite, nous aborderons les études tentant d'élargir le spectre des motivations pour ce statut d'emploi. Enfin, nous ferons état des critiques apportées aux typologies antérieures et présenterons les études plus récentes intégrant les motivations des travailleurs temporaires dans la théorie motivationnelle de l'autodétermination.

Au sein de la littérature, plusieurs auteurs mettent en garde les travailleurs œuvrant sous un statut d'emploi temporaire face aux multiples défis engendrés par leur situation de travail, leur demandant ainsi d'évaluer les conséquences professionnelles, personnelles et familiales (Bourhis et Wils, 2001) que peuvent engendrer ces situations d'emploi dans leur vie. En plus de ces mises en garde, plusieurs chercheurs ont tenté de mieux comprendre ce qui pouvait inciter ces travailleurs à vouloir devenir ou rester des travailleurs temporaires. Serait-ce le sentiment de liberté qui est associé à ce statut d'emploi qui les anime ou le font-ils plutôt par contrainte ou obligations? Malgré le fait que le statut de travailleur temporaire ne jouit généralement pas d'une bonne réputation, nous constatons que certains individus persistent à vouloir le conserver.

Bien que plusieurs études aient mis l'accent sur le choix et le désir de ces derniers à obtenir ce type de statut d'emploi (Isaksson et Bellaagh, 2002), les raisons motivant ces derniers à

accepter un emploi temporaire ont encore reçu peu d'attention de la part de la littérature (Connelly et Gallagher, 2004). La plupart des études dans le domaine se sont heurtées à un problème ressortant souvent dans la littérature sur les travailleurs temporaires, à savoir l'hétérogénéité de la main d'œuvre (Walsh et Derry, 1999). Une autre difficulté ressortant est de trouver un consensus sur la diversité des formes de travail temporaires existantes (Walsh et Derry, 1999; Simard, 1999; Rogers, 2000; Tan et Tan, 2002; Connelly et Gallagher, 2004). Effectivement, l'hétérogénéité de cette population complique la comparaison ou le regroupement des résultats ressortant de l'ensemble des études.

De plus, contrairement à ce que plusieurs croient, le travail temporaire n'est pas une sorte de trappe pour les travailleurs non qualifiés, il peut s'agir d'une sorte de passage obligé pour entrer ou ré-entrer sur le marché du travail. Dans le travail temporaire, la distinction entre situation choisie ou subie est très importante. La plupart des études sur le sujet se limitent à des analyses descriptives dont le principal objectif est d'identifier les caractéristiques individuelles des travailleurs atypiques (Akyeampong, 1997; Webber, 1989).

### 3.1 Les études dichotomiques sur les motivations volontaires/involontaires : Un choix individuel éclairé

Pour plusieurs, le travail temporaire se répand davantage sous un mode de contrainte plutôt que de choix, particulièrement chez certains groupes d'individus (femmes, jeunes, travailleurs issus de l'immigration). Ces derniers argumentent généralement que les différentes expériences vécues par ces travailleurs varieraient en fonction du statut de travail spécifique qu'ils détiennent, mais également de la désirabilité de ce statut et des choix (volontaires ou forcés) de cumul d'emplois auxquels ils sont confrontés (Simard et Chênevert, 2010). À cela, d'autres déterminants peuvent être ajoutés, tels que le stade de carrière où ils sont rendus dans leur vie, leur âge, leur sexe, leurs qualifications, le secteur d'activité dans lequel ils évoluent, etc. C'est la combinaison de tous ces facteurs qui est à prendre en considération dans la détermination des motivations des individus (Simard et

Chênevert, 2010). Dans cette logique nous serions tentés de dire que le choix de l'individu aura ainsi plus d'importance dans un domaine où l'emploi est plus rare.

Selon Ellingson *et al.*, (1998), il existe deux perspectives distinctes dans l'analyse de la motivation des individus à contracter ce type de statut d'emploi. Dans un premier temps, on retrouverait une perspective dite « déterministe », qui voit le statut de travailleurs temporaires non pas comme un choix, mais comme une contrainte, lié entre autres aux nombreuses pertes d'emplois et qui expliquerait ce choix de nature provisoire, en attendant l'opportunité de décrocher un poste permanent (Forde, 2001). Justifiant par la même occasion la qualification dégradante d'emploi précaire lié entre autres à l'hostilité du marché du travail obligeant des travailleurs à supporter certaines conditions de travail. À l'opposé, nous retrouvons une perspective reposant sur des choix dits « volontaires », qui présente le travailleur temporaire comme un individu ayant fait un choix éclairé entre les inconvénients et les avantages liés à ce type de statut (Marler, *et al.*, 2002), de sorte que certains travailleurs préfèrent les caractéristiques du travail temporaire et décident volontairement d'évoluer dans ce type de travail atypique (Ellingson *et al.*, 1998).

### 3.1.1 La volonté de devenir un travailleur temporaire

De façon générale, les motivations ou motifs pour lesquels un individu accepte un emploi dit temporaire ou atypique sont pour la plupart du temps regroupés sous plusieurs catégories. D'une part, nous retrouvons des raisons de type involontaires / volontaires (Ellingson *et al.*, 1998), ou dans les oppositions connexes et généralement associées à ces notions on retrouve : le travail forcé / par choix (Bendapudi *et al.*, 2003), *push / pull* (chez McKeown, 2003), et économique / non économique (Polivka, 1996; DiNatale, 2001). Globalement, les motifs volontaires comprennent des raisons telles que la liberté, des horaires flexibles et la variété d'emploi possible. Alors que dans les motifs involontaires, les «difficultés à trouver un emploi permanent» se retrouvent en tête de liste comme étant LA raison la plus souvent citée (Ellingson *et al.*, 1998; Tan et Tan, 2002).

La notion de volonté a dirigé la recherche dans le domaine de l'emploi temporaire à partir des années 70 dans les travaux de Gannon (1971, 1974, 1984). Traduisant des perceptions de choix et de contrôle, elle peut lorsque positive favoriser le bien-être psychologique et d'autres comportements constructifs (Krausz, 2000), mais également inciter les individus à concevoir de façon plus favorable le statut de travailleurs temporaires (Feldman, De Cuyper, et Turnley, 1994). Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la relation positive qui existe entre la volonté et la satisfaction au travail (Ellingson et al., 1998; Feldman et al., 1994; Krausz et al., 1995). De plus, certaines études ont montré une relation entre la volonté à adopter ce statut d'emploi et le bien-être général de l'individu se reflétant, par exemple, par un sentiment général de satisfaction à l'égard de l'ensemble des aspects de sa vie (Feldman et al., 1994). Par ailleurs, De Cuyper et De Witte (2008) soutiennent que les travailleurs temporaires volontaires répondent plus favorablement dans leurs engagements que les travailleurs permanents. Ceci s'explique par le fait que les travailleurs temporaires volontaires ont fait un choix délibéré lors de l'acceptation de leur contrat de travail, alors que ce n'est pas nécessairement le cas chez les travailleurs permanents étant donné qu'ils acceptent plus ou moins leur contrat sans réfléchir. Ce raisonnement a été démontré dans l'étude de Krausz et ses collègues (1995) qui ont comparé des travailleurs temporaires involontaires, des travailleurs temporaires volontaires et des travailleurs permanents. Les résultats de cette recherche révèlent que les travailleurs temporaires volontaires sont plus satisfaits de leur emploi que les travailleurs permanents, qui sont à leur tour plus satisfaits que les travailleurs temporaires involontaires. En résumé, le caractère volontaire ou involontaire dans la décision de contracter ce statut d'emploi joue un rôle important dans le comportement de ces derniers (Feldman et al., 1994; Nollen, 1996; Von Hippel et al., 2000; Marler et al., 2002; De Cuyper et De Witte, 2008).

Dans la même veine, l'étude de Pearce (1998) révèle que l'insécurité d'emploi, lorsqu'elle n'est pas imposée à un employé, n'est pas une source d'insatisfaction ni de manque de loyauté envers l'organisation. On note que certaines formes de travail temporaires, par exemple, celles qui se caractérisent par une réduction de la semaine de travail peuvent permettre entre autres une meilleure conciliation entre les exigences familiales et professionnelles, mais elles entraînent aussi en contrepartie une diminution du revenu

familial. De la même façon, le cumul d'emplois, lorsqu'il est voulu, est une façon d'acquérir une expérience riche et diversifiée, mais peut devenir, s'il est imposé pour des motifs financiers, une source de pression et une surenchère d'exigences pouvant conduire à l'épuisement professionnel. Ainsi, certains travailleurs sont motivés par la recherche de flexibilité par anticipation de la diminution des conflits liés à l'équilibre travail-famille (Hipple, 2001; Jurik, 1998; Marler et Milkovich, 2000). Pour d'autres, les formes de travail temporaire caractérisées par des horaires irréguliers et instables peuvent, au contraire, être causes de difficultés dans la conciliation entre vies personnelles et vies professionnelles (Bourhis et Wils, 2001). Alors que pour certains individus ce statut d'emploi représente une opportunité d'acquérir de nouvelles compétences dans différentes organisations, d'autres y verront un tremplin vers un poste permanent (Clinton et *al.*, 2011), percevant le statut de travailleur temporaire comme transitoire.

### 3.1.2 Raisons pour accepter un emploi temporaire

Pour certains chercheurs, évoquer la volonté de devenir travailleur temporaire ne peut capturer la dynamique complexe de l'ensemble des raisons menant à choisir ce statut d'emploi. En effet, les motifs menant à l'emploi temporaire volontaire ou involontaire seraient beaucoup trop variés pour s'exprimer simplement par la volonté (Feldman, 1995; Tan et Tan, 2002). Dans cette veine, quelques chercheurs ont sondé les motivations des travailleurs temporaires en répertoriant les différentes raisons possibles fournies par ces travailleurs d'accepter un emploi temporaire (Connelly et Gallagher, 2004; Marler et *al.*, 2002).

Ainsi plusieurs auteurs ont étudié des spectres plus larges de motivations, ne catégorisant pas encore ces éléments de volontaire ou non, comme par exemple le développement des compétences, les incitatifs économiques, etc. (Morris et Vekker, 2001; De Witte et *al.*, 2001). Des auteurs tels que Tan et Tan (2002) ont essayé de trouver une sorte de consensus visant à l'intégration de ces divers motifs dans leur étude. C'est dans cette idée que Tan et Tan (2002) ont effectué une classification des motivations comprenant six catégories. Cette tentative fut reconnue comme le premier effort sérieux vers l'intégration et la formalisation de la littérature

fragmentaire à ce jour sur les motivations de ces travailleurs (tableau 3.1). On y retrouve des raisons pour accepter un emploi temporaire correspondant (1) à des obligations familiales; (2) à des incitatifs économiques; (3) au développement des compétences; (4) à des préférences personnelles; (5) à des moyens d'obtenir un emploi permanent et (6) au manque d'alternative (incapacité de trouver un emploi permanent), la catégorie (5) et (6) sont liées. Nous remarquons également que ces auteurs ont intégré un autre niveau, en distinguant le caractère involontaire (les moyens de trouver un emploi permanent, l'incapacité de trouver un emploi permanent) et le caractère volontaire (de la famille, l'incitatif économique, l'amélioration de soi, les préférences personnelles) des raisons, qui ont inspiré les dichotomies connexes comme le travail forcé / par choix (Bendapudi, Mangum, et Tansky, 2003). Ces motifs sont également identifiés dans les études de Hardy et Walker (2003) et Morris et Vekker (2001), à l'exception du motif "préférence personnelle". En outre, De Witte et *al.*, (2001) dans leur étude belge mentionnent des motifs similaires. Cependant, ils ne répliquent pas la structure factorielle de Tan et Tan (2002), mais trouvent plutôt trois facteurs.

Afin de se faire une idée des principales raisons ressortant dans la littérature, le tableau 3 présenté ci-dessous propose une synthèse proposée par Tan et Tan (2002), qui permet de distinguer et de comparer les classifications des raisons dont font preuve les individus pour accepter un emploi temporaire.

Tableau 3.1: Classification des raisons pour accepter un emploi temporaire (Tan et Tan, 2002)

	Éléments de l'échantillon	Recherches
Raisons volontaires		
Famille	- Me permet de prendre de longues pauses tant que de besoin, - Me permet de passer plus de temps avec la famille.	Bernesak et Kinnear (1999); Casey et Alach (2004); De Witte et <i>al.</i> , (2002); Hardy et Walker (2003); Morris et Vekker (2001)
Les incitations économiques	- Me donne la possibilité de compléter mes revenus, - Me donne la possibilité de compléter les revenus de ma famille.	Bernesak et Kinnear (1999); Hardy et Walker (2003); Kunda et <i>al.</i> , (2002); Morris et Vekker (2001)
Développement de compétences ( <i>Self-improvement</i> )	- Me donne la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, - Me donne l'occasion de faire différents types de travail dans les différentes organisations.	Casey et Alach (2004); De Witte et <i>al.</i> , (2002); Hardy et Walker (2003); Kunda et <i>al.</i> , (2002); Marler et <i>al.</i> , (2002); Morris et Vekker (2001); Wheeler et Buckley (2001)

Préférence personnelle	- Implique moins la politique de bureau, - Implique moins de responsabilités.	Casey et Alach (2004); De Witte et al., (2002); Kunda et al., (2002)
Raisons involontaires		
Moyens pour obtenir un emploi permanent	- Possibilité d'obtenir un emploi permanent, - Fournit un filet entre deux emplois.	Bernesak et Kinnear (1999); Casey et Alach (2004); De Witte et al., (2002); Ellingson et al., (1998); Hardy et Walker (2003); Morris et Vekker (2001)
Impossible de trouver un emploi permanent	- Vous ne trouvez pas d'emploi permanent qui soit satisfaisant, - Impossible d'obtenir un emploi permanent à temps plein parce que je ne possède pas les qualifications et les compétences nécessaires.	Bernesak et Kinnear (1999); Casey et Alach (2004); De Witte et al., (2002); Ellingson et al., (1998); Hardy et Walker (2003); Kunda et al., (2002); Morris et Vekker (2001)

Traduction libre, tiré de : Tan, H. et Tan, C. (2002). Temporary employees in Singapore: What drives them? *Journal of Psychology*, 136(1), p. 83-102.

### 3.1.3 Critiques du modèle de Tan et Tan (2002)

Au travers de la littérature, nous pouvons constater que deux critiques majeures furent apportées au modèle de Tan et Tan (2002). Dans un premier temps, le modèle en question fut critiqué sur son aspect athéorique. Puis par la suite, la deuxième critique apportée à ce modèle fut sur l'aspect dichotomique des motivations observées.

#### 3.1.3.1 Les critiques basées sur l'aspect athéorique

La première critique apportée au modèle de Tan et Tan (2002), porte sur l'aspect athéorique de leur modèle. La classification du modèle de Tan et Tan (2002) est intuitive et les auteurs admettent l'absence d'une théorie de base solide sur laquelle les prévisions et les conséquences des raisons psychologiques des individus seraient fondées. Ce qui, dans une logique hypothético déductive, empêche ce modèle d'être validé empiriquement, en l'absence de théorie d'ancrage.

### 3.1.3.2 Les critiques basées sur l'aspect dichotomique

La deuxième critique apportée au modèle de Tan et Tan (2002) porte sur l'aspect dichotomique des motivations émises. Sur ce point, De Cuyper et De Witte (2008) nuancent les affirmations de Tan et Tan (2002), en précisant que même si un individu possède quelques raisons volontaires, cela ne reflète pas un choix véritablement délibéré, comme dans le cas où des engagements autres que celui du travail font que les travailleurs acceptent un emploi temporaire. Dans le fond, le premier élément à prendre en considération devrait tenir compte d'une sorte de « supra-motivation » représentée par la capacité ou l'incapacité d'un individu à trouver un emploi à temps plein.

Le problème sans doute le plus grave reproché à ce modèle serait alors le classement effectué par ces auteurs, car il donne la fausse impression que les raisons involontaires seraient obligatoirement associées à l'ensemble des résultats défavorables alors que les raisons volontaires seraient obligatoirement associées à des résultats favorables. Prenons par exemple, le motif involontaire de l'incapacité à trouver un emploi permanent, qui est généralement associé à des raisons négatives comme, par exemple, le fait d'être frustré dans son travail et l'adoption de comportements contre-productifs. Or, nous pouvons concevoir que la nécessité de travailler pourrait pousser ces mêmes individus à accepter un emploi temporaire dit « de dépannage », avec l'anticipation d'obtenir un emploi permanent dans l'organisation et qui logiquement, dans la logique devrait amener des résultats favorables.

Une autre limite doit être soulevée : ce modèle invite à penser à une classification popularisée par les choix forcés pour des raisons involontaires et les choix libres caractérisés par des raisons volontaires. Cependant, nous remarquons que des choix instrumentaux peuvent également exister (De Jong et *al.*, 2009). Sous cet angle, De Jong et *al.*, (2009) ont puisé dans la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2000) pour distinguer trois (et non deux) raisons d'accepter un emploi temporaire: (1) des raisons de libre choix qui ressemblent aux choix autonomes tels que définis au sein de théorie de l'autodétermination, incluant la possibilité de poursuivre des objectifs personnels; (2) des raisons à choix forcé qui se réfèrent à des choix contrôlés dans la théorie de l'autodétermination et qui représentent une

acceptation forcée d'une activité afin d'éviter l'indésirable, comme dans le cas où les travailleurs acceptent un emploi temporaire, car ils ne peuvent pas trouver un emploi permanent et qu'ils veulent éviter le chômage; (3) des raisons de choix instrumentaux, qui peuvent refléter une combinaison de choix libre ou autonome et de choix forcé ou contrôlé en vue d'atteindre un certain objectif, comme par exemple, les compétences à trouver un emploi permanent ou améliorer ses compétences.

À l'heure actuelle, encore aucun consensus sur les motifs n'a encore été approuvé par l'ensemble des chercheurs dans le domaine. Ni même aucune hiérarchisation n'a encore été validée.

### 3.2 Conceptualisation actuelle de la motivation des travailleurs temporaires

La recension des écrits sur la motivation des travailleurs temporaires effectuée jusqu'à maintenant montre la tendance vers une approche moins athéorique à l'étude des motivations de ces travailleurs, cadrant ces dernières dans la théorie de l'autodétermination. Dans cette section nous définirons d'abord le concept de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Puis, nous présenterons les études ayant ancré la motivation de ces travailleurs dans cette théorie.

#### 3.2.1 Définition du concept de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination

##### 3.2.1.1 La théorie de l'autodétermination

Il existe plusieurs théories permettant de comprendre et expliquer la motivation au travail (Elliot et McGregor, 2001; Higgins, Roney, Crowe et Hymes, 1994; Deci et Ryan, 2000, 2002, 2008). Toutefois, notons que la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000; 2002; 2008) s'est imposée comme un cadre heuristique propice, mais également de plus en plus utilisée dans les nouvelles recherches sur le domaine des comportements des individus.

Au travers de la littérature, la première différenciation postulée entre les théories de la motivation consiste dans le fait que les théories classiques voyaient la motivation comme un concept unidimensionnel, alors que la théorie de l'autodétermination (TAD) a permis aux chercheurs d'appréhender la motivation comme un concept multidimensionnel qui peut revêtir plusieurs formes (Forest et Mageau, 2008), qui peuvent être repérées et classées en fonction de leur degré d'autodétermination (Deci et Ryan, 2002). La TAD situe ces différentes formes sur un continuum allant des explications mécaniques du comportement aux explications cognitives (Roberts, 2001), permettant ainsi aux chercheurs de mieux décrire, expliquer ou encore essayer de prédire les différentes conséquences psychologiques, physiques, comportementales, mais aussi économiques. Cette théorie permet notamment d'identifier différentes sources de satisfaction des besoins, des mécanismes influençant la motivation (par l'intermédiaire des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale), différents types de motivation (voir plus bas), mais aussi des conséquences pertinentes liées au monde du travail. Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques sont à la base de la motivation humaine (d'autonomie, de compétence, d'appartenance sociale). Lorsque la satisfaction de ces trois besoins est présente, elle devrait mener généralement à une sensation de bien-être chez l'individu. Selon Deci et Ryan (1985), le besoin d'autonomie serait celui qui s'avère être le plus fondamental chez les individus dans l'explication de leurs comportements.

### 3.2.1.2 Les composantes de la théorie de l'autodétermination

Au travers des différentes théories présentes sur la motivation, nous constatons que certains termes ou concepts ne sont pas définis exactement de la même manière. Ces derniers peuvent être considérés comme une source de contribution et d'innovation majeure. Dans le cadre de cette théorie, des nuances sont apportées au niveau des termes de motivation intrinsèque et extrinsèque, malgré que ces derniers soient loin d'être nouveaux dans le jargon et la littérature psychologique. Effectivement, ces définitions étaient vues comme trop macroscopiques et c'est particulièrement à ce niveau que la TAD se différencie pour mieux comprendre les comportements au travail.

Tableau 3.2 : Apports de la TAD sur les définitions de base

	<b>La motivation intrinsèque</b>	<b>La motivation extrinsèque</b>
<b>Selon la littérature antérieure</b>	C'est le plaisir, l'intérêt, la satisfaction, le sentiment d'obligation, l'importance, et l'engagement que ressentent les individus envers leur travail.	C'est la poursuite de récompenses et l'évitement de punition.
<b>Selon la TAD</b>	C'est l'engagement dans une activité comme telle, pour le plaisir qu'elle procure et pour l'intérêt qu'elle suscite chez l'individu.	C'est la poursuite d'une activité pour une raison instrumentale, pouvant prendre plusieurs formes en fonction du degré d'intériorisation des récompenses où encore des circonstances externes.

À travers ce tableau synthèse, nous pouvons nous apercevoir que la TAD apporte une contribution majeure aux précédentes théories sur la motivation, à savoir la notion d'intériorisation, qu'elle définit comme la volonté pour le travailleur de contribuer à la réalisation de la mission de l'organisation et d'aller jusqu'à se l'approprier au point de moduler son comportement et ses actions dans le simple but d'y contribuer. L'intériorisation peut ainsi avoir plusieurs niveaux, ce qui a mené Deci et Ryan en 2000 à avancer l'idée d'un certain « continuum » de la motivation.

Bien que la motivation intrinsèque soit indispensable dans un souci de bien-être et de procuration de plaisir, force est de constater qu'un bon nombre de nos comportements au quotidien sont peu, voir non autodéterminés. La contribution centrale de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985, 1991; Ryan et Deci, 2000) est de considérer que certains comportements extrinsèquement motivés peuvent être plus ou moins autodéterminés. Le concept d'intériorisation rend ainsi compte du processus par lequel un individu s'adapte en acceptant certaines valeurs et régulations extrinsèques que l'ordre social leur impose.

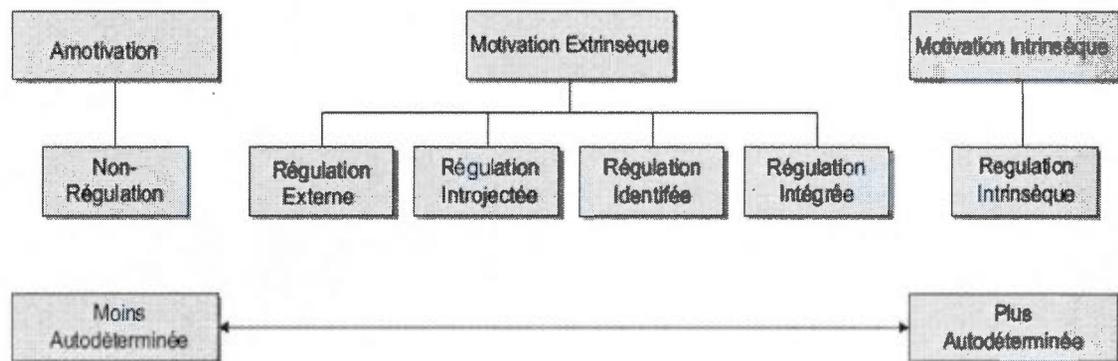
Dans une première approche (Deci, 1971, 1975), la motivation extrinsèque ne référait alors qu'aux comportements émis en l'absence d'autodétermination (e.g. récompenses, punitions,

évaluations). Par la suite Deci, Ryan et leurs collègues (Deci et Ryan, 1985; Ryan et Connell, 1989; Ryan, Connell et Grolnick, 1992) ont proposé l'existence de quatre types de motivations extrinsèques allant du plus bas niveau d'autodétermination au plus élevé.

### 3.2.2 Le continuum de la TAD

En plus d'y avoir apporté certaines nuances dans la définition des termes de motivations intrinsèques et de motivations extrinsèques, Deci et Ryan (2000) précisent que, l'intériorisation chez un individu peut être plus ou moins complète. Dans la figure ci-dessous, nous pouvons constater la représentation faite par Deci et Ryan du continuum de l'autodétermination.

Figure 3.1 : Les types de motivation et de régulation dans le cadre de la théorie sur l'autodétermination ainsi que leur place sur le continuum de l'autodétermination □(Deci et Ryan, 2008).



Tiré de : Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23.

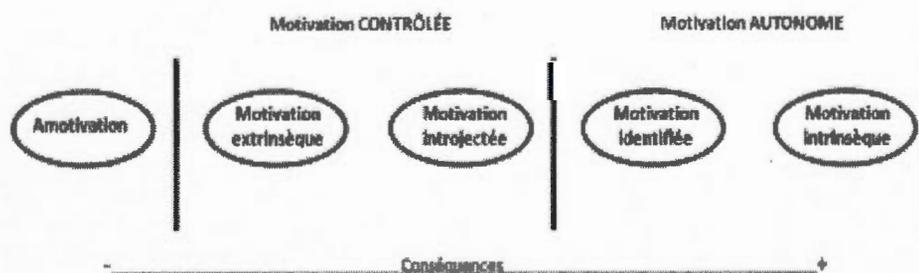
La figure 3.1 montre par une représentation graphique où se situent l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque, en regard des divers types de régulation, sur un continuum d'autonomie relative ou d'autodétermination. Ryan et Connell (1989) ont élaboré une approche pour évaluer les types de régulation en se concentrant sur les différentes formes qu'ils revêtent : externes, introjectés, identifiés/intégrés et intrinsèques. Ils ont constaté que les types de régulation qui étaient théoriquement les plus rapprochés sur le

continuum de l'autonomie relative avaient plus de corrélations entre eux que les types de régulation théoriquement éloignés les uns des autres.

Le concept d'intériorisation et des différentes formes de régulation ont modifié la première différenciation établie par la TAD pour les types de motivation : on est passé de l'opposition entre motivation intrinsèque et extrinsèque à l'opposition entre la motivation autonome et la motivation contrôlée (ce qui fut un apport majeur pour la recherche). Quand il s'agit de régulation externe et introjectée, nous sommes en présence d'une motivation contrôlée. Alors que lorsqu'il s'agit plutôt d'une régulation identifiée ou intégrée, ou encore d'une régulation intrinsèque, nous sommes alors en présence d'une motivation dite autonome. Bien sûr, tous les types de motivation, qu'ils soient autonomes ou contrôlés, reflètent la volonté d'agir de l'individu, même s'ils peuvent produire de plus ou moins bons résultats (Deci et Ryan, 2008). Des dizaines de recherches expérimentales dans le domaine ont examiné les corrélations entre la motivation autonome et contrôlée et leurs effets respectifs (Deci et Ryan, 2008).

Dans le cadre de ce mémoire de maîtrise, nous conserverons la représentation plus simplifiée de Forest et Mageau (2008) où dans cette logique, la TAD permettrait de faire pour ainsi dire, la distinction entre quatre types de motivation qui varieraient en fonction de leur degré d'autodétermination. Ces quatre types de motivation se positionneraient sur un continuum présenté dans la figure 3.2. Dans cette représentation graphique, la motivation regroupe des raisons d'agir et s'oppose catégoriquement à l'*amotivation* représentée par l'absence de volonté d'agir.

Figure 3.2 : Continuum de la théorie de l'autodétermination simplifié



Tiré de : Forest, J, et Mageau, G. A. (2008). Les différents types de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination : définitions, conséquences et antécédents. *Psychologie Québec*, 25(5), p. 33-36.

Lorsque nous analysons ce continuum en commençant par l'extrême gauche, nous retrouvons l'**amotivation** qui, par opposition à la motivation, intervient quand une personne n'accorde aucune valeur à un résultat ou à un comportement. C'est-à-dire qu'elle est définie comme étant tout simplement l'absence totale de motivation, elle se manifeste par des degrés d'énergie très bas et surtout une absence de régulation comportementale et un non-engagement au travail. L'amotivation est généralement reliée à des conséquences négatives.

En se déplaçant vers la droite de ce continuum, nous retrouvons d'abord la **motivation contrôlée**, qui se compose de deux types de motivations : extrinsèque puis introjectée.

La **motivation extrinsèque** peut prendre plusieurs formes (plus ou moins autodéterminées), impliquant que l'on doit agir par conformité, en recherchant les récompenses et en évitant les punitions, ce qui régule le comportement des individus. C'est aussi la forme la plus contrôlée vu qu'elle n'est en aucun cas intériorisée par l'individu, il s'agit plus d'un calcul 'économique' (coûts/bénéfices). La régulation externe est la forme la plus connue de la motivation extrinsèque. Elle répond donc à la fonction plus économique qu'expressive du travail, dans le sens où, sauf de rares exceptions, nous avons tous besoin d'un salaire pour vivre. Indépendamment de ce commentaire, notons que la motivation extrinsèque se manifeste tout particulièrement chez les individus qui accordent une grande importance aux aspects économiques. De sorte que les individus possédant un haut niveau de motivation extrinsèque avanceront comme argument qu'ils effectuent leur travail, car il leur procure un certain niveau de vie (argent et avantages sociaux).

La **motivation introjectée** représente une forme de motivation partiellement intériorisée, généralement associée à un sentiment de pression interne. Cette dernière traite globalement de l'engagement de l'égo et de valeur personnelle contingente à la performance de l'individu en emploi. Pour imaginer, disons qu'un individu qui se retrouve avec un fort degré de motivation introjectée affirmera qu'il travaille pour ne pas perdre sa réputation où qu'il veut être le meilleur pour se sentir bien (son estime de soi dépend alors de la satisfaction de ces attentes). Par exemple, une personne se sentira coupable ou honteuse lorsqu'elle ne satisfait pas les attentes de son équipe, qu'elle a introjectées.

La grande différence entre ces deux motivations (extrinsèque versus introjectée) se situe dans le mécanisme de régulation. D'une part, la motivation par régulation externe a pour but d'obtenir des récompenses et d'éviter des punitions **externes** (ex. prestige, argent, sanctions) alors que la motivation par régulation introjectée a pour but l'obtention des récompenses et d'éviter les punitions **internes** (ex. culpabilité, honte, estime de soi).

En se déplaçant toujours vers la droite de ce continuum, nous retrouvons la **motivation autonome**, qui se compose de deux types de motivations soit intériorisée/identifiée puis intrinsèque. Cette forme de motivation est associée de façon plus constante à une grande persistance, des sentiments plus positifs, des performances accrues et à une meilleure santé mentale. Elle favoriserait entre autres, une meilleure compréhension conceptuelle (Grolnick et Ryan, 1987), de meilleurs résultats scolaires (Black et Deci, 2000), une créativité accrue (Koestner, Ryan, Bernieri et Holt, 1984), une plus grande persistance dans les activités (Vallerand et Bissonette, 1992), un engagement accru (Zuroff et *al.*, 2007) et une excellente santé mentale (Ryan, Rigby et King, 1993).

Dans le cas de la première motivation autonome dite **intériorisée/identifiée**, une personne s'engage de façon volontaire dans une activité par conviction personnelle perçue comme importante où parce qu'elle correspond aux valeurs de l'individu (à son identité). Les tâches ne sont pas nécessairement agréables, mais doivent être faites, c'est important pour l'individu (c'est une vocation). Ici, les individus qui se retrouvent avec un niveau élevé de motivation intériorisée (identifiée) diront que cela leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore s'accorde avec leurs valeurs personnelles. Par exemple, une personne décide d'assister aux réunions hebdomadaires de son unité de travail non pas parce que c'est une tâche plaisante en soi, mais bien parce que c'est important pour cette personne de s'impliquer.

La seconde motivation qui se situe à l'extrême droite de ce continuum se trouve être la forme la plus autodéterminée et intériorisée possible, nommée **motivation intrinsèque**. Qui comme définit précédemment fait référence à la poursuite d'une activité par intérêt et par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Les individus y trouvent beaucoup de plaisir à travailler et disent même qu'ils s'amusent en réalisant leurs tâches.

Certains auteurs notent que la recherche empirique testant la validité de ce continuum tolère plutôt bien la structure dite « quasi-simplex » (Gagné et Forest, 2009) par laquelle les motivations connexes sont positivement corrélées et les motivations non connexes ne le sont pas. Suivant la logique de ce continuum, les deux types de motivations se retrouvant aux extrémités (l'amotivation et la motivation intrinsèque) sont négativement corrélés. En général, ce continuum est simplifié en regroupant la motivation extrinsèque avec la motivation introjectée pour former la motivation contrôlée. La motivation autonome ou autodéterminée se construit par la fusion de la motivation identifiée et de la motivation intrinsèque. C'est d'ailleurs, la principale critique de ce continuum, les catégories classificatoires utilisées ne sont pas mutuellement exclusives.

Maintenant que nous avons présenté la TAD, nous présenterons les quelques recherches sur les motivations des travailleurs temporaires qui s'appuient sur cette théorie.

### 3.3 La théorie de TAD appliquée aux travailleurs temporaires

La littérature suggère en général que les motivations poussant les individus à accepter un emploi temporaire volontairement ou involontairement peuvent varier considérablement (Feldman, 1995; Tan et Tan, 2002). Malgré plusieurs tentatives relevant systématiquement les différentes raisons possibles pour accepter un emploi temporaire (p. ex. Connelly et Gallagher, 2004; Marler et *al.*, 2002), aucun consensus n'a encore été adopté. Comme mentionné précédemment, Tan et Tan (2002) ont tenté une classification en six catégories. Ce fut alors peut-être le premier effort sérieux vers l'intégration et la formalisation de la littérature encore fragmentaire sur ce sujet. Toutefois, notons que les articles portant sur la motivation des travailleurs temporaires ne reposent pas sur des fondements théoriques, mais que récemment, deux groupes de chercheurs, soit De Cuyper et De Witte (2008) et De Jong et Schalk (2010), ont tenté d'articuler de façon plus théorique les motivations des travailleurs temporaires en intégrant ces dernières dans le cadre de la théorie motivationnelle de l'auto-détermination. Dans le cadre de cette section, nous présenterons deux articles issus de leurs travaux qui ont fait le parallèle avec la TAD développée par Ryan & Deci en 2000. Malgré le fait que plusieurs critiques puissent être attribuées à ces articles, soit au niveau de

l'échantillon utilisé ou des motivations identifiées (De Jong et Schalk, 2010), ces chercheurs restent tout de même en quelque sorte les « pionniers » dans le fait d'intégrer la TAD dans l'étude des motivations à choisir le travail temporaire.

Les études antérieures ont démontré l'importance de la volonté dans l'explication de l'expérience vécue par les travailleurs temporaires et de leurs réactions (par exemple, Isaksson et Bellaagh, 2002). Toutefois, pour De Cuyper et De Witte (2008), la volonté ne peut pas capturer l'ensemble des dynamiques complexes qui entourent les travailleurs temporaires. Dans cette logique, De Cuyper et De Witte (2008) ont tenté d'articuler les motivations des travailleurs temporaires au travers de la TAD. Pour ces auteurs, les motivations de ces travailleurs sont considérées comme des facteurs importants dans la détermination des résultats au travail. Pour cela, des auteurs considèrent que les raisons d'accepter un emploi temporaire peuvent varier considérablement (Feldman, 1995; Tan et Tan, 2002). Dans le cadre de leur étude, ces chercheurs se sont fortement inspirés de la classification de Tan et Tan (2002), qu'ils ont adapté au continuum de la TAD (Ryan et Deci, 2000), afin d'identifier trois types de motivation, soit la motivation contrôlée, la motivation instrumentale et la motivation autonome. Les définitions qu'en donnent ces auteurs sont présentées à la Figure 3.3. Mais avant d'aborder leur modèle, abordons le schéma de pensée menant à développer leur modèle.

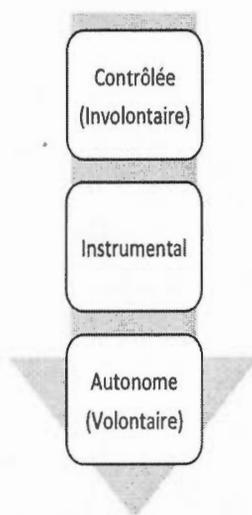
Pour défendre leur opinion, ils argumentent, à partir de la TAD, que les motivations des travailleurs temporaires peuvent être intrinsèques et extrinsèques, et que la réalisation de leurs objectifs peut être vue de façon autonome (autodéterminé) ou contrôlée. Les motifs intrinsèques renvoient à la volonté de s'engager pour le plaisir, choisissant l'activité elle-même de façon autonome (l'autonomie implique d'agir volontairement avec connaissance des différentes options), mais en soulignant la possibilité de poursuivre des objectifs personnels. Les motifs de choix forcé font référence à des choix contrôlés, qui représentent une acceptation forcée d'une activité afin d'en éviter l'indésirable, comme dans le cas où les travailleurs acceptent un emploi temporaire, car ils ne peuvent pas trouver un emploi permanent et qu'ils veulent éviter le chômage. Et enfin, les motivations pour des raisons de choix instrumentaux qui reflètent une combinaison de choix libre et forcé, choix fait en vue

d'atteindre un certain objectif, comme par exemple, la possibilité de trouver un emploi permanent ou d'améliorer leurs compétences.

Dans leur argumentaire, ces auteurs ont justifié l'utilisation de cette catégorie instrumentale par le fait qu'elle avait déjà été répertoriée dans la littérature dans l'étude réalisée par Tan et Tan en 2002. Ils pensaient alors que ce raisonnement pouvait présenter une approche plus fructueuse pour arriver à une classification des raisons pour accepter un emploi temporaire.

Comme nous pouvons le constater ici, ces auteurs n'ont pas associé les motivations composant les trois catégories du continuum initialement développé par Ryan et Deci (présenté précédemment dans ce chapitre). De telle sorte que dans la motivation autonome, on retrouve la motivation intrinsèque et identifiée, dans la motivation contrôlée on retrouve la motivation extrinsèque et introjectée...

Figure 3.3 : Continuum de De Cuyper et De Witte (2008)



Par conséquent, ils définissent les raisons suivantes:

- Motif Contrôlé: sont des motifs à choix forcés, qui comprennent les raisons qui dépeignent l'emploi temporaire en tant que dernier recours dans les marchés du travail où la concurrence est forte pour les emplois ;
- Motif Instrumental: les raisons de choix instrumentaux, où l'acceptation de l'emploi temporaire ici sert un but spécifique ;
- Motif Autonome: faisant référence aux motifs de choix libres, qui reflètent un choix véritablement délibéré pour l'obtention d'un emploi temporaire en fonction de ses qualités intrinsèques, comme la liberté, la variété, ou les heures flexibles.

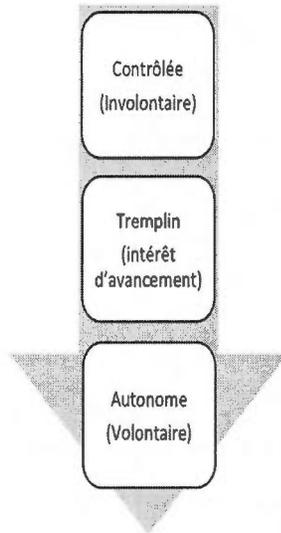
Le second article est celui de De Jong et Schalk (2010) qui proposent un modèle comprenant trois types de motivations : la motivation autonome (ou volontaire), de tremplin et la

motivation contrôlée (ou involontaire). Ces motivations sont présentées à la figure 3.4 ci-dessous. Afin d'étudier les motivations qui poussent les employés à accepter des emplois temporaires, De Jong et Schalk se sont basés sur la théorie de l'autodétermination (TAD) développée par Ryan et Déci en 2000 comme les auteurs précédents. Pour eux, le niveau de choix et le contenu des objectifs des travailleurs temporaires viennent structurer les motivations à s'engager dans certaines situations / relations.

De plus, en portant un peu plus d'attention aux motifs considérés dans cette étude, nous remarquons qu'il s'agit de motifs ayant tous un caractère essentiellement extrinsèque, dans le sens où le motif pour travailler sur une base temporaire est d'atteindre un résultat ou un objectif spécifique, contrairement à la motivation intrinsèque qui est de travailler parce que le travail procure un plaisir (Ryan et Deci, 2000).

Pour défendre cette opinion, ils argumentent au travers de la TAD comme les précédents auteurs, mais ajoutent que les motivations peuvent être intrinsèques et extrinsèques, et que la réalisation de leurs objectifs peut être vue de façon autonome (autodéterminé) ou contrôlée. Les motifs intrinsèques renvoient à la volonté de s'engager pour le plaisir, choisissant l'activité elle-même de façon autonome (l'autonomie implique d'agir volontairement avec connaissance des différentes options). Mais d'un autre côté, ils argumentent que les personnes faisant preuve de ces motivations visant le développement personnel agissent sur la base de motifs extrinsèques (car l'activité joue un rôle dans la réalisation d'un autre objectif, comme l'acquisition de nouvelles expériences). Dans un sens, ces raisons sont fortement influencées par les exigences et les pressions sociales. Voici rassemblées les trois catégories de motivations qui ont été retenues par ces auteurs et que nous présentons dans la figure 3.4.

Figure 3.4 : Continuum de De Jong et Schalk (2010)



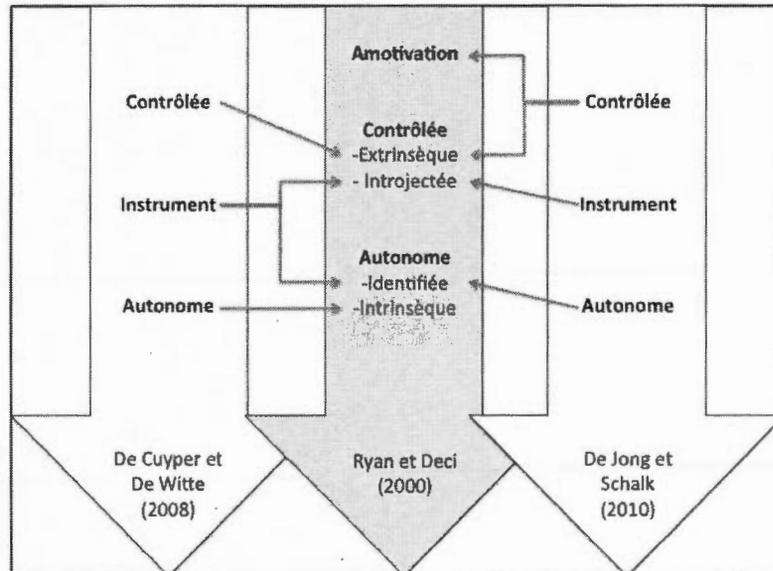
- Motif contrôlé : raisons de choix forcés afin d'en éviter une indésirable, comme le fait de vouloir éviter le chômage. Il n'y a pas d'autres alternatives, travail indésirable, mais nécessaire.
- Motif de tremplin : reflètent une combinaison de choix libre ou autonome, et de choix forcé ou contrôlé en vue d'atteindre un certain objectif. Dans l'anticipation d'atteindre un poste permanent.
- Motif autonome : Motif de libre choix tel que défini au sein de théorie de la TAD. Elle permet à la personne de poursuivre des buts personnels. Le travail temporaire est un moyen d'avoir plus de flexibilité, une meilleure conciliation travail-famille.

À présent que nous avons pu voir les fondements et inspirations de ces deux articles, nous pouvons mettre en commun ces deux visions au travers de la théorie de base définie par Ryan et Déci en 2000.

### 3.3.1 Parallèle avec la TAD

Dans un sens ces études sont complémentaires, étant donné qu'elles se basent sur les mêmes fondements théoriques (p. ex. Ryan et Deci, 2000; Tan et Tan, 2002). De manière générale, elles abordent les motifs de motivation dans la même vision, conformément à l'étude de Ryan et Déci publiée en 2000. Cependant, plusieurs divergences sont à relever, tel que l'exprime la figure 3.5.

Figure 3.5 : Les typologies utilisées selon la TAD



Comme nous pouvons le constater, chaque article s'est basé sur la TAD développée par Ryan et Deci (2000). Simplement aucun de ces articles n'a pris en considération toutes les dimensions du continuum original de ces derniers. Effectivement, les définitions fournies pour chaque motif utilisé dans leur étude s'apparentent à une partie d'une dimension où encore, ils y intègrent la définition de deux dimensions distinctes ensemble. Dans le cadre de leurs études, les auteurs ont pour ainsi dire compacté les dimensions entre elles, ne distinguant pas, pour les motivations contrôlées, les extrinsèques des introjectées, et pour les motivations autonomes, les motivations identifiées des motivations intrinsèques. Qui plus est, dans le cas de De Cuyper et De Witte (2008), la motivation autonome est jumelée à une des motivations contrôlées.

Comme mentionnée précédemment, l'étude de De Jong et Schalk (2010) aborde une vision plus extrinsèque voir même plus étroite des motivations pouvant occasionner l'acceptation de contrat temporaire que celle de De Cuyper et De Witte (2008), qui conçoit plus largement les différents motifs envisageables. De sorte que De Cuyper et De Witte (2008) croient que de tels motifs de motivation peuvent être intrinsèques (liberté, variété) ou extrinsèques (obtenir

un emploi permanent). Cette interprétation met ici en scène deux extrêmes, à savoir des choix libres versus forcés, tout en reconnaissant également la combinaison possible où les travailleurs peuvent faire preuve de motivation mixant les deux types de choix entre eux. Ces deux études s'accordent tout de même, si nous pouvons le qualifier ainsi sur une « extramotivation » (motif dominant), résidant dans la capacité de pouvoir contracter ou non un emploi permanent (De Jong et Schalk, 2010; De Cuyper et De Witte, 2008; Wheeler et Buckley, 2001).

## CHAPITRE IV

### MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES

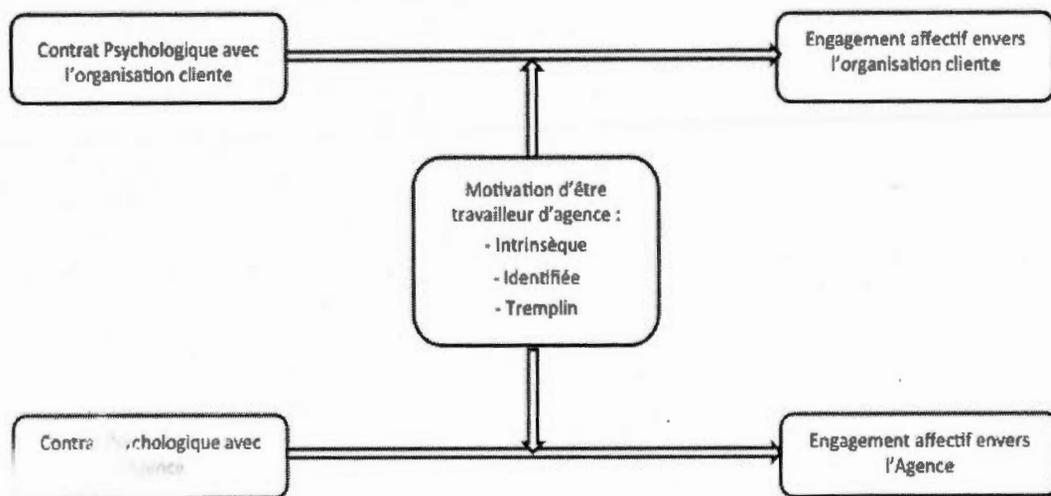
L'objectif de ce mémoire de recherche est d'une part de mieux comprendre l'engagement affectif des travailleurs temporaires et plus particulièrement des travailleurs d'agence en nous attachant à deux éléments en particulier sur lesquels ces derniers peuvent se différencier, soit la nature du contrat psychologique qu'ils entretiennent avec les organisations et sur leurs motivations à devenir travailleurs temporaires d'agence. La revue de littérature effectuée dans les trois premiers chapitres au regard du contrat psychologique, de l'engagement affectif et de la motivation des travailleurs à choisir un statut d'emploi temporaire a permis de mettre en lumière l'état des connaissances sur ces variables. En outre, elle met au premier plan le rôle de la motivation à choisir le travail temporaire sur le lien entre le contrat psychologique et l'engagement affectif. Les théories présentées, comme celle de l'échange social et de l'autodétermination, offrent un cadre conceptuel approprié afin de répondre à notre objectif de recherche. Le présent chapitre vise à présenter notre modèle d'analyse et l'argumentation permettant d'appuyer nos différentes hypothèses de recherche.

#### 4.1 Modèle d'analyse et hypothèses de recherche

Notre projet cherche à mieux comprendre l'engagement organisationnel affectif des travailleurs d'agence envers l'agence qui les emploie et l'organisation cliente pour qui ils effectuent leur mandat. Notre modèle est issu du constat effectué par plusieurs chercheurs à l'effet que cette population de travailleurs ne constitue pas un groupe homogène. En effet, les travailleurs d'agence semblent différer tant dans l'expérience vécue au travail que dans les motivations qu'ils ont à occuper ce type d'emploi (Lapalme et *al.*, 2009; Tan et Tan, 2002).

En utilisant les théories de l'échange social (Blau, 1964) et de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2008), nous proposons un modèle qui analyse l'engagement affectif comme conséquence de la nature du contrat psychologique que le travailleur d'agence entretient avec l'organisation et qui suggère que la relation entre ces deux variables est modérée par les motivations à devenir travailleur d'agence. La figure 4.1, présentée ci-dessous, résume les variables et les relations à l'étude dans ce projet de recherche.

Figure 4.1: Modèle conceptuel de la relation entre le CP, la motivation et l'EA dans les relations tripartites



#### 4.1.1 Nature du contrat psychologique et engagement organisationnel

Comme énoncé précédemment, le CP prend racine dans la théorie de l'échange social, et dans la norme de réciprocité. Anciennement, les travailleurs restaient dans une organisation toute leur vie (carrière), ils faisaient preuve de «loyauté» et avaient des contrats psychologiques durables et stables avec l'organisation associés à des contrats de type relationnel. Cet échange implicite a donc longtemps reposé sur un rapport de réciprocité basé sur une sécurité financière et sociale d'un côté (employeur), d'une loyauté et d'une haute productivité de l'autre (employés). Cependant, suite aux multiples changements survenus dans le monde du travail et dans les organisations, l'ancien contrat qui reliait les employés

aux organisations s'est vu peu à peu brisé avec le temps. Actuellement les entreprises ne sont plus perçues comme pourvoyeuses de sécurité, mais simplement d'employabilité. Pour certains, l'ancien contrat s'est orienté vers des éléments de nature plus transactionnelle, et ce, particulièrement chez certains types de travailleurs tels les travailleurs temporaires.

En effet, les écrits sur le contrat psychologique suggèrent que les travailleurs temporaires entretiennent un contrat psychologique de type plus transactionnel que relationnel avec l'organisation qui les emploie (Raja et *al.*, 2004; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Matusik et Hill, 1998; Rousseau et Wade-Benzoni, 1995). Ces études montrent un lien entre les caractéristiques du contrat psychologique et différentes conséquences. Coyle-Shapiro et Kessler (2002) ont noté que le CP était vu de façon plus étroite par les travailleurs temporaires, car ils recevaient en partie moins de récompenses organisationnelles que les employés permanents de l'organisation où ils étaient à l'emploi. Ces derniers en concluent que ces travailleurs sont moins impliqués envers l'organisation et moins enclins à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle, car ils se sentent comme externe à l'organisation et que, comme l'organisation n'investit pas autant en eux que dans les employés permanents, ils ne ressentent pas l'obligation d'y être aussi dévoués. Cependant, des chercheurs ont mis en doute cette hypothèse, démontrant que certains travailleurs temporaires, en dépit de leur statut, considéraient qu'ils entretenaient un contrat psychologique de nature relationnelle avec l'organisation au même titre que les travailleurs permanents (McDonald et Makin, 2000).

Dans la logique de la théorie des échanges sociaux, constatons que les individus ayant contracté des contrats psychologiques de type transactionnel sont généralement moins engagés que les individus ayant contracté des contrats de type relationnel (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000-2002; Raja et *al.*, 2004; Sels et *al.*, 2004). Le CP transactionnel, de par sa nature, est davantage associé à un degré d'implication plus faible que le contrat relationnel (Rousseau, 1995; Dabos et Rousseau, 2004). L'engagement envers l'organisation est rarement au rendez-vous puisque d'un côté, elle n'est pas nécessaire au déroulement du contrat et d'un autre, sachant que le contrat spécifique est de courte durée, l'employé n'a pas tendance à s'investir dans une forme d'engagement quelconque. À cet égard, Conway et

Brinner (2005) stipulent que des promesses de type transactionnel sont négativement associées à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel. Au contraire, dans un contrat de type relationnel, il existe un échange de loyauté et d'efforts en retour d'incitatifs organisationnels (Rhoades et Eisenberger, 2002). Le contrat relationnel se base principalement sur les notions de confiance, de loyauté, d'engagement sincère (Dabos et Rousseau, 2004; Rousseau, 1995; Robinson et *al.*, 1994). Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades (2001) affirment sur la base de la norme de réciprocité que les employés sont motivés pour compenser un traitement bénéfique en agissant de manière à soutenir l'organisation, ce qui est plus évident dans la relation du contrat psychologique relationnel. Nous pouvons donc en conclure que plus le travailleur d'agence considère qu'il entretient un contrat de nature relationnelle avec l'organisation plus il sera engagé affectivement envers cette dernière. En effet, il a été démontré que les individus ayant contracté des CP relationnels adoptent plus aisément des comportements positivement liés à l'engagement en emploi, ou à l'engagement organisationnel, et à la durée d'emploi prévue (Raja et *al.*, 2004; Millward et Hopkins, 1998; Rousseau et McLean Parks, 1993; Rousseau, 1995-1990).

Par ailleurs, des chercheurs comme Lapalme et *al.*, (2011) et Liden et *al.*, (2003), soutiennent que les travailleurs temporaires peuvent maintenir un échange social avec chacune des organisations avec lesquelles ils sont impliqués. Leurs résultats révèlent que les travailleurs temporaires peuvent entretenir un contrat psychologique et développer une relation d'échange fondée sur la confiance avec l'agence de placement et l'organisation-cliente qui les emploie, au même titre que les employés permanents (Laplame et *al.*, 2011). Dans cette logique, il apparaît nécessaire d'explorer la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement des travailleurs d'agence dans le cadre de leur relation tripartite. Nous proposons donc les deux hypothèses suivantes.

H1 : La nature du contrat psychologique est associée à l'engagement affectif du travailleur d'agence envers l'organisation cliente. Plus spécifiquement, plus le contrat psychologique est de type relationnel, plus l'engagement du travailleur d'agence est élevé.

H2 : La nature du contrat psychologique est associée à l'engagement affectif du travailleur d'agence envers l'agence de placement. Dans ce sens, plus le contrat psychologique est de type relationnel, plus l'engagement du travailleur d'agence est élevé.

#### 4.1.2 La motivation à devenir travailleur d'agence comme modérateur de la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement organisationnel

Dans le cadre de ce mémoire, mais également au travers de la littérature, la TAD se montre particulièrement pertinente dans l'analyse des motifs d'engagement des individus dans les différents contextes sociaux pour les raisons suivantes. D'une part en expliquant les comportements humains à travers les besoins psychologiques fondamentaux, elle est susceptible de prédire l'impact des facteurs et déterminants externes/internes sur les comportements motivés. Deuxièmement, la TAD distingue plusieurs niveaux de motivations en fonction de leur niveau d'autodétermination. Cette distinction permet de dépasser la dichotomie de la motivation intrinsèque et extrinsèque. Troisièmement, la TAD, comme toute théorie motivationnelle, permet d'appréhender les conséquences motivationnelles. Enfin la TAD s'applique à une diversité de contextes sociaux (Deci et Ryan, 1985; Vallerand, Deci et Ryan, 1987).

À partir de la TAD, nous avons identifié trois types de motivations qui pourraient être pertinents dans le cas des travailleurs d'agence. En s'inspirant de la TAD développée par Ryan et Deci (2000) ainsi que des modèles antérieurs présentés dans les études de De Jong et Schalk (2010) et De Cuyper et De Witte (2008), nous avons sélectionné trois types de motivations davantage basées sur la TAD à savoir : les motivations intrinsèques, identifiées et de tremplin.

Dans les relations de travail temporaire, les motifs généralement développés pour contracter un emploi temporaire sont considérés comme des facteurs importants dans la détermination des résultats au travail des employés temporaires (De Cuyper et *al.*, 2008). Pour Connelly et Gallagher (2004), ces motivations représentent des modérateurs dans la relation entre les perceptions de traitement de l'organisation et les attitudes des employés temporaires. En

suivant cette logique, nous nous intéresserons aux influences modératrices que peuvent apporter les trois formes de motivations précédemment identifiées.

#### La motivation autonome :

La motivation autonome selon la TAD, favoriserait entre autres, une meilleure compréhension conceptuelle (Grolnick et Ryan, 1987), de meilleurs résultats scolaires (Black et Deci, 2000), une créativité accrue (Koestner, Ryan, Bernieri et Holt, 1984), une plus grande persistance dans les activités (Vallerand et Bissonette, 1992), un engagement accru (Zuroff et *al.*, 2007) et une excellente santé mentale (Ryan, Rigby et King, 1993). Comme mentionné dans la recension des écrits relatifs à la TAD, la motivation autonome peut se décliner en deux formes de motivations, soit la motivation intrinsèque et la motivation identifiée.

#### - La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque renvoie à l'engagement dans des activités pour leur propre bien, à savoir des sentiments de plaisir, d'intérêt et de satisfaction liés à la participation à ces activités (Deci et Ryan, 1985). L'individu intrinsèquement motivé tempère et choisit lui-même ses actions volontaires (il s'autorégule). Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amuse à réaliser les tâches relatives à leur emploi (Gagné et Forest, 2009; De Cuyper et De Witte, 2008; Ellingson et *al.*, 1998; Polivka, 1996).

Dans cette logique d'autorégulation, nous supposons que des individus qui contractent le statut d'employés temporaire d'agence par pur plaisir auraient tendance à s'impliquer positivement dans l'organisation, car ils aiment effectuer leur travail sous ce statut d'emploi. Pour eux, le fait d'être travailleur d'agence est pleinement satisfaisant. Les travailleurs qui aiment œuvrer pour une agence devraient être moins sensibles à la nature du contrat psychologique qu'ils entretiennent avec l'organisation cliente où ils sont affectés, car ils n'aspirent pas à développer une relation plus riche avec cette dernière. Par ailleurs, le

travailleur qui choisit ce statut d'emploi par intérêt va possiblement porter plus d'attention aux actions de l'agence qui l'emploie, car elle lui permet d'occuper ce statut. Il sera donc plus sensible à la nature du contrat psychologique qu'il entretient avec cette dernière. Inversement, un travailleur qui n'occupe pas ce statut par intérêt sera plus indifférent à la relation qu'il entretient avec l'agence. Conséquemment, nous émettons les hypothèses suivantes.

H3 : La motivation intrinsèque modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'organisation cliente et l'engagement affectif envers l'organisation cliente, de telle sorte que plus la motivation intrinsèque est élevée, plus la relation est atténuée.

H4 : La motivation intrinsèque modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'agence et l'engagement affectif envers l'agence, de telle sorte que plus la motivation identifiée est élevée, plus la relation est amplifiée.

- La motivation identifiée

Un individu faisant preuve de motivation autonome dite **identifiée/intériorisée**, s'engage de façon volontaire dans une activité par conviction personnelle, car l'activité est perçue comme importante où parce qu'elle correspond à ses valeurs (à son identité). Les tâches ne sont pas nécessairement agréables, mais elles doivent être faites et c'est ce qui est important pour l'individu. Les individus qui se retrouvent avec un niveau élevé de motivation identifiée diront que les tâches s'accordent avec leurs valeurs personnelles ou qu'elles leur permettent d'atteindre leurs objectifs de vie.

Maintenant, si nous adaptions cette définition au cas des travailleurs d'agence, nous dirons que ces raisons se traduiraient par un choix volontaire dans le sens ou l'acceptation de l'emploi temporaire d'agence est un moyen d'atteindre un style de vie qui correspond à leurs valeurs. Les travailleurs d'agence qui ont une forte motivation identifiée ont contracté volontairement et de manière autonome leur statut d'emploi parce qu'ils apprécient la liberté que le travail temporaire leur apporte dans la possibilité d'effectuer des activités qui

correspondent à ce qu'ils recherchent. Par exemple, de mieux concilier leur vie privée et professionnelle (Ellingson et *al.*, 1998; Tan et Tan, 2002).

Le fait que les travailleurs d'agence occupent ce statut, dans l'objectif d'obtenir une certaine flexibilité ou un certain style de vie, rendrait pour ces individus la relation qu'ils entretiennent avec l'organisation moins saillante dans le sens où, peu importe les promesses et obligations perçues, l'emploi au sein de l'agence leur permettrait de concilier leur travail avec leurs projets personnels (tels que les études, les voyages, ou le fait de prendre soin de sa famille...), ce qui justifie pourquoi ils choisissent ce statut. Dans cette logique, ces travailleurs ne recherchent pas un emploi permanent, car ils ont délibérément opté pour un emploi temporaire qui correspond à leurs besoins personnels actuels. La recherche suggère que ce type de motivation crée des résultats positifs (Ryan et *al.*, 1996). Cette proposition est étayée par le constat que les travailleurs volontaires temporaires ont des attitudes et des comportements favorables par rapport aux travailleurs involontaires (Ellingson et *al.*, 1998; Krausz, 2000). Fondamentalement, ces travailleurs volontaires cherchent un moyen par leur situation d'emploi de pouvoir répondre à leurs besoins de flexibilité (Millward et Brewerton, 2000). Ils seraient donc plus détachés de la relation d'emploi que leur offre chacune des organisations avec lesquelles ils sont en relation. Ce qui nous amène à proposer les hypothèses suivantes:

H5 : La motivation identifiée modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'organisation cliente et l'engagement affectif envers l'organisation cliente, de telle sorte que plus la motivation identifiée est élevée, plus la relation est atténuée.

H6 : La motivation identifiée modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'agence et l'engagement affectif envers l'agence, de telle sorte que plus la motivation identifiée est élevée, plus la relation est amplifiée.

### La motivation contrôlée :

#### - La motivation des attentes (tremplin)

Comme mentionné précédemment, les motivations de type contrôlé impliquent d'agir à cause de la pression externe, par obligation à s'engager dans l'action (Gagné et Deci, 2005). C'est le cas d'un individu qui occupe le statut de travailleur temporaire au sein d'une agence parce que le seul emploi disponible est offert sous ce statut (Cohany, 1998) ou parce qu'il n'était pas possible de trouver un emploi permanent (Tan et Tan, 2002) dans le marché du travail interne ou externe. Les motifs tels que « ce travail peut conduire à un emploi permanent », « m'offre la possibilité de montrer mon savoir-faire dans plusieurs milieux organisationnels » ou encore « me permet de voir plus d'opportunités que si je me limite à une seule organisation » sont fréquemment mentionnés comme raisons pour accepter un emploi temporaire (DiNatale, 2001; Nollen, 1996; Tan et Tan, 2002; De Jong et Schalk, 2010).

D'ailleurs, nous savons que beaucoup de travailleurs utilisent l'emploi temporaire comme un tremplin vers un poste permanent (DiNatale, 2001; Remery et *al.*, 2002; De Jong et Schalk, 2010). Souvent, les employés qui énoncent ce motif cherchent un emploi permanent, mais ils sont incapables de l'obtenir à cause, d'un manque d'expérience professionnelle, de compétences ou de qualifications (Tan et Tan, 2002). Vue sous cet angle, le travail temporaire au sein d'une agence permet de combler plusieurs de ces lacunes (expérience, employabilité, qualification, réseautage), tout en ouvrant des opportunités multiples auprès de plusieurs organisations potentiellement susceptibles d'offrir des emplois permanents, mais dont la rareté relative de main-d'œuvre rend plus difficile le recrutement de candidats. Les individus choisiraient donc d'accepter une offre de travail temporaire parce que la compensation officielle reçue ne représente qu'une partie de ce qu'ils espèrent recevoir dans le futur. En effet, ces travailleurs utiliseraient explicitement le travail temporaire au sein d'une agence comme un instrument de mobilité professionnelle favorisant l'obtention d'un emploi permanent. Ce serait notamment le cas, lorsque les travailleurs sentent qu'ils sont compétents pour atteindre cet objectif (De Jong et Schalk, 2010), mais que le marché de

l'emploi les en empêche à cause de différents mécanismes de blocage attribuables à plusieurs facteurs structurel ou situationnel (générationnel, économique, etc.).

Contrairement aux travaux montrant que la motivation contrôlée a plusieurs effets négatifs sur les attitudes liées au travail et sur les comportements des travailleurs temporaires (Feldman et Turnley, 2004; Isaksson et Bellagh, 2002; Sheldon et *al.*, 2004), nous pensons que l'obtention d'un contrat à durée déterminée sert de filtre dans la perception de la qualité de la relation de travail qui, en elle-même, peut (ou non selon le résultat de l'évaluation par l'individu et la disponibilité organisationnelle des postes) représenter un tremplin vers un statut d'emploi permanent. Ce filtre permettrait à l'individu d'évaluer son intérêt pour une organisation cliente en comparaison avec les autres. Dans cette logique et selon le cas que l'évaluation est positive, nous avançons que ces individus vont regarder plus attentivement comment les organisations les traitent et être plus sensibles au contrat psychologique qui les lie à l'organisation cliente puisqu'ils sont en attente d'une relation à plus long terme avec cette dernière.

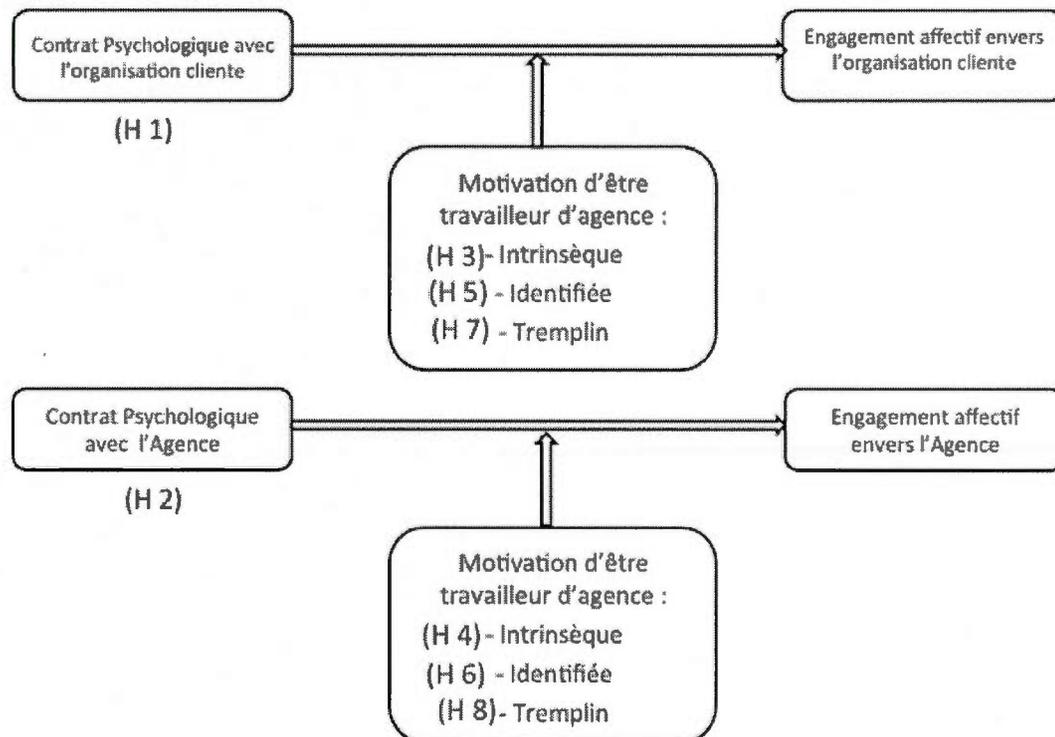
Vue sous cet angle, la nature du contrat psychologique devrait donc influencer davantage l'engagement organisationnel affectif envers l'organisation cliente dans laquelle le travailleur d'agence espère développer une relation à long terme. À l'inverse, le fait de désirer un poste permanent devrait faire en sorte que le travailleur d'agence se sente moins affecté par la relation d'emploi qu'il a avec l'agence, puisqu'il la perçoit comme transitoire et instrumentale (dans le sens où elle lui permet de tester les possibilités au sein de nombreuses organisation), ce qui devrait amenuiser l'effet du contrat psychologique sur l'engagement envers l'agence. Nous émettons donc les hypothèses suivantes:

H7 : La motivation de type tremplin modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'organisation cliente et l'engagement affectif envers l'organisation cliente, de telle sorte que plus la motivation de type tremplin est élevée, plus la relation est amplifiée.

H8 : La motivation de type tremplin modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'agence et l'engagement affectif envers l'agence, de telle sorte que plus la motivation de type tremplin est élevée, plus la relation est atténuée.

Pour conclure la présentation de nos hypothèses de recherche, voici le modèle conceptuel récapitulant les hypothèses présentées ci-dessus sous la figure 4.2.

Figure 4.2 : Modèle conceptuel et ses hypothèses de recherche



## CHAPITRE V

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

#### 5.1 Méthode de recherche

L'objectif de ce chapitre est de décrire les choix méthodologiques effectués afin de vérifier nos huit hypothèses de la recherche. Les caractéristiques de la population à l'étude et de la méthode de collecte de données sont présentées, suivies des particularités de l'échantillon. Finalement, les différents instruments de mesure utilisés sont décrits.

##### 5.1.1 Population à l'étude

Les données ont été collectées auprès de travailleurs œuvrant pour une agence interne d'une institution financière canadienne. Cette agence interne a pour but de combler les besoins de main-d'œuvre temporaire des succursales du réseau, pour des mandats allant d'une semaine à plusieurs mois. La collecte de données a été effectuée dans le cadre d'une étude plus vaste réalisée par Marie-Ève Lapalme, Gilles Simard et Olivier Doucet. Il s'agit donc de données secondaires.

La population visée, soit celle des travailleurs d'agence, a pour principale tâche d'offrir un service-conseil à la clientèle en ce qui a trait aux produits et aux services offerts par l'institution financière. Ces travailleurs sont ainsi tenus de garder leurs connaissances à jour en ce qui concerne ces produits et services et doivent être en mesure de cerner les besoins de leurs clients afin d'effectuer des propositions adéquates. Leur travail est régi par un certain nombre de règles ou de critères les guidant dans le service offert.

### 5.1.2 Collecte des données

Les données ont été collectées en 2005, à l'aide de questionnaires auto-administrés dont la description sera effectuée plus avant. Tous les employés de la population visée ont reçu le questionnaire par courrier interne. Une introduction décrivant les objectifs de recherche y était jointe, ainsi qu'une enveloppe pré affranchie complétait l'envoi des chercheurs. La direction de l'agence de remplacement a fait parvenir une lettre à chacun des répondants dans laquelle elle signifiait son accord et son intérêt pour la démarche. Elle profitait également de l'occasion pour rassurer les répondants sur la confidentialité et l'anonymat de la démarche en précisant qu'elle était dissociée de la collecte de données et que jamais elle ne pourrait consulter les données brutes. Les répondants étaient autorisés à remplir le questionnaire pendant les heures de travail, et ce, sur une base volontaire. Ils ont également été assurés de l'entière confidentialité par écrit et de surcroît par le fait qu'ils devaient retourner le questionnaire rempli au département d'organisation et ressources humaines de l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM.

En tout, 265 questionnaires ont été distribués et 220 ont été retournés et jugés utilisables, donnant ainsi un excellent taux de réponse de 83%. En éliminant les questionnaires contenant des réponses manquantes sur les items de l'étude, nous obtenons un échantillon de 153 répondants.

### 5.1.3 Caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 55% de femmes et de 45% d'hommes. L'âge moyen des répondants est de 43 ans, leur niveau d'ancienneté moyen dans les succursales clientes est de 30 semaines et leur niveau d'ancienneté moyen au sein de l'agence est de 2,8 ans.

#### 5.1.4 Description de l'instrument de mesure

Les variables à l'étude ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire structuré comprenant trois sections, regroupant un total de 166 questions. La première section concerne l'environnement de travail dans la succursale où les travailleurs étaient affectés. Cette section comporte 89 questions. La seconde section, qui comporte 59 questions, se rapporte à l'environnement de travail à l'agence. Enfin, la troisième section regroupe les questions visant à obtenir de l'information sur les caractéristiques sociodémographiques des travailleurs (18 questions). Il est important de préciser que l'utilisation de données secondaires impose des contraintes dans le choix des instruments de mesure à l'étude. Aussi, toutes les variables mesurées par ce questionnaire ne seront pas analysées dans le cadre de ce mémoire. Les prochains paragraphes décrivent comment les variables pertinentes pour répondre aux objectifs de ce mémoire ont été opérationnalisées.

##### 5.1.4.1 Contrat psychologique

L'échelle utilisée afin de mesurer le contrat psychologique fut créée par les chercheurs principaux du projet. Pour cela, ils se sont inspirés d'auteurs comme Rousseau et McLean Parks (1993), ainsi que de la littérature sur le sujet pour développer une mesure de la nature du contrat psychologique contracté (inspiré des caractéristiques/facettes). La mesure de cette variable comporte cinq items qui permettent aux répondants de se positionner entre deux pôles reflétant les cinq facettes de la nature du contrat psychologique qui reviennent le plus fréquemment dans la littérature. Ces mesures sont présentées aux tableaux 5.1 et 5.2. Les mêmes items ont été utilisés pour évaluer la nature du contrat psychologique avec l'organisation cliente et avec l'agence.

Tableau 5.1: Items portant sur CP pour l'organisation cliente.

1.1 RELATION AVEC L'ORGANISATION								
Les deux extrémités de ce continuum représentent des relations employeur/employés qui sont opposées. En encerclant un chiffre situé entre les deux pôles de ce continuum, évaluez la relation que vous entretenez avec la caisse où vous êtes affecté sur ces cinq dimensions.								
1. Focus								
<p><b>Économique</b></p> <p>La relation que j'ai avec cette organisation est de nature purement économique. J'effectue mon travail en échange du salaire que je reçois.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Socio-émotionnel</b></p> <p>La relation que j'ai avec cette organisation est principalement de nature relationnelle. La confiance, le respect, la loyauté et le support sont au cœur de notre relation.</p>
2. Horizon temporel								
<p><b>Court terme</b></p> <p>J'estime avoir une relation à court terme avec cette organisation.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Long terme</b></p> <p>J'estime avoir une relation à long terme avec cette organisation.</p>
3. Tangibilité								
<p><b>Tangible</b></p> <p>Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) se limitent à ce qui est défini dans mon contrat de travail.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Intangible</b></p> <p>Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) vont au-delà de ce qui est spécifié dans mon contrat de travail.</p>
4. Stabilité								
<p><b>Statique</b></p> <p>Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) n'ont pas changé depuis mon arrivée dans ce mandat.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Dynamique</b></p> <p>Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) ont changé depuis mon arrivée dans ce mandat.</p>
5. Étendue								
<p><b>Restreinte</b></p> <p>En dehors des heures de travail, je mets aisément de côté les préoccupations de l'organisation où je travaille actuellement.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Large</b></p> <p>Les préoccupations de l'organisation où je travaille actuellement occupent une place importante dans mon esprit en dehors des heures de travail.</p>

Tableau 5.2: Items portant sur CP pour l'agence.

2.1 RELATION AVEC L'AGENCE								
Les deux extrémités de ce continuum représentent des relations employeur/employés qui sont opposées. En encerclant un chiffre situé entre les deux pôles de ce continuum, évaluez la relation que vous entretenez avec la direction remplacement sur ces cinq dimensions.								
6. Focus								
<p><b>Économique</b></p> <p>La relation que j'ai avec l'agence est de nature purement économique. J'effectue mon travail en échange du salaire que je reçois.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Socio-émotionnel</b></p> <p>La relation que j'ai avec l'agence est principalement de nature relationnelle. La confiance, le respect, la loyauté et le support sont au cœur de notre relation.</p>
7. Horizon temporel								
<p><b>Court terme</b></p> <p>J'estime avoir une relation à court terme avec l'agence.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Long terme</b></p> <p>J'estime avoir une relation à long terme avec l'agence.</p>
8. Tangibilité								
<p><b>Tangible</b></p> <p>Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) se limitent à ce qui est défini dans mon contrat de travail.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Intangible</b></p> <p>Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) vont au-delà de ce qui est spécifié dans mon contrat de travail.</p>
9. Stabilité								
<p><b>Statique</b></p> <p>Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) n'ont pas changé depuis mon arrivée en poste.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Dynamique</b></p> <p>Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) ont changé depuis mon arrivée en poste.</p>
10. Étendue								
<p><b>Restreinte</b></p> <p>Il existe une limite claire entre mon travail et ma vie personnelle. En dehors des heures de travail, je mets de côté les préoccupations liées à mon emploi.</p>	1	2	3	4	5	6	7	<p><b>Large</b></p> <p>La limite entre mon travail et ma vie personnelle est floue. Mon emploi occupe une place importante dans mon esprit en dehors des heures de travail.</p>

#### 5.1.4.2 Engagement affectif

La mesure de l'engagement affectif envers l'organisation consiste en quatre items tirés de l'échelle de Meyer et Allen (1997). Les questions ont été traduites par les chercheurs de l'anglais vers le français. Cette variable est mesurée à l'aide d'une échelle de type Likert en 7 points allant de « très en désaccord » à « très en accord ». Les items sont présentés sous les tableaux 5.3 et 5.4.

Tableau 5.3 : Items portant sur l'engagement affectif pour l'organisation cliente.

<b>1.2 ENGAGEMENT ENVERS L'ORGANISATION</b>
11. Je me sens émotionnellement attaché à cette organisation.
12. J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers l'organisation.
13. Je serais très heureux de terminer ma carrière dans cette organisation.
14. Cette organisation signifie beaucoup pour moi.

Tableau 5.4 : Items portant sur l'engagement affectif pour l'agence.

<b>2.2 ENGAGEMENT ENVERS L'AGENCE</b>
15. Je serais très heureux de terminer ma carrière à l'agence.
16. Je me sens émotionnellement attaché à l'agence.
17. J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers l'agence.
18. L'agence signifie beaucoup pour moi.

#### 5.1.4.3 Motivation

Les énoncés servant à mesurer la motivation ont tous été estimés à partir d'une échelle likert à 7 points allant de « très en désaccord » à « très en accord ». Pour la mesure de cette variable, les chercheurs se sont inspirés d'auteurs comme Tan et Tan (2002), ainsi que de la littérature existante sur le sujet pour opérationnaliser la mesure de la nature des motivations à contracter ce genre d'emploi. Les neuf items de mesure furent intégrés dans la troisième

section du questionnaire, correspondants aux données sociodémographiques et sont présentés au tableau 5.5.

Tableau 5.5: Items portant sur les types de motivations à contracter le statut de travailleur d'agence.

3. Évaluez votre niveau d'accord face à ces énoncés. Je travaille comme employé temporaire d'agence ...
• Pour avoir un horaire plus flexible.
• Pour concilier les demandes travail-famille.
• Pour avoir plus de liberté.
• Parce que c'est une opportunité pour acquérir des compétences.
• Dans l'attente d'un poste permanent dans l'organisation-cliente.
• En attendant de trouver une meilleure option ailleurs.
• Parce qu'il est difficile de se trouver un emploi permanent.
• Parce que j'en retire beaucoup de satisfaction personnelle.
• Parce que j'aime ce travail.

#### 5.1.4.4 Variables de contrôle

Dans notre modèle d'analyse, nous avons retenu les variables de contrôle suivantes: le sexe, l'âge, l'ancienneté au sein de l'organisation cliente et de l'agence de placement. Nous avons choisi ces variables conformément aux études antérieures portant sur la relation entre le contrat psychologique et l'engagement organisationnel (Raja et *al.*, 2004; Stamper et Van Dyne, 2001).

Le sexe, qui est une variable dichotomique, a été codée comme suit : 1 = homme, 2 = femme. La variable de l'âge a été mesurée en variable continue et l'ancienneté (chez l'organisation cliente et l'agence), en mois et semaines.

Le tableau 5.6 présente l'ensemble des questions utilisées pour mesurer les variables de contrôle.

Tableau 5.6 : Items portant sur les variables de contrôle

<b>3.1 DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES</b>	
1. Quel est votre sexe?	Homme 1 Femme 2
2. Quel âge avez-vous?	___ ans
3. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'agence?	___ ans et ___ mois
4. Depuis combien êtes-vous affecté dans votre mandat actuel ?	___ mois et ___ semaines

Le chapitre suivant décrit les résultats des analyses statistiques effectuées afin d'arriver à une vérification adéquate de nos hypothèses de recherche.

## CHAPITRE VI

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif de présenter les différentes analyses statistiques qui permettront d'appuyer les hypothèses présentées dans le chapitre précédent. Ces analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS version 19. Nous commencerons par présenter les résultats des analyses factorielles exploratoires, qui nous permettent de nous assurer de la validité et la fidélité de nos construits. Puis, nous présenterons les résultats des analyses de corrélation et de régression multiple.

#### 6.1 Analyses factorielles exploratoires

L'analyse factorielle exploratoire est une méthode statistique permettant de regrouper les différents items du questionnaire au sein de construits, aussi appelés facteurs. Cette procédure est nécessaire afin de vérifier si les items mesurant une variable en particulier se regroupent effectivement pour représenter le même construit. Aux fins de ce mémoire, nous avons réalisé trois analyses factorielles indépendantes, soit une pour le contrat psychologique, une seconde pour l'engagement affectif et la dernière pour les motivations à travailler dans une agence. Pour chacun des facteurs, le coefficient de consistance interne permettant d'évaluer la fidélité de l'instrument est calculé. Avant d'entrer plus en détail dans chacune des analyses, nous pouvons affirmer que les données de cette étude répondent aux exigences de normalité et de linéarité.

##### 6.1.1 Analyses factorielles du contrat psychologique

Nous avons effectué une première analyse en utilisant la méthode du maximum de vraisemblance avec une rotation orthogonale afin d'évaluer le contrat psychologique. Nous

avons utilisé la méthode de Kaiser afin de déterminer le nombre de facteurs présents. Dans cette première analyse, nous en avons retenu deux avec une valeur propre supérieure à 1. Dans un premier temps, tous les items du contrat psychologique ont été intégrés dans les analyses. Suite aux premiers résultats, deux items ne présentaient pas un poids factoriel supérieur à 0.45. Comme recommandé par Comrey (1973), nous les avons retirés des analyses.

Les résultats de l'analyse factorielle sont présentés ci-dessous. Le tableau 6.1 montre que le pourcentage de variance expliquée par les deux facteurs est de 56.40% et le tableau 6.2 présente les énoncés retenus regroupés sous chacun des deux facteurs ainsi que leurs poids factoriels. La contribution de chacun de ces facteurs est comparable, ce qui indique que l'instrument capture la nature du contrat psychologique avec l'agence et avec l'organisation.

Tableau 6.1: Variance totale expliquée pour le CP

Facteurs	Valeur propre			Extraction sommes des carrés			Rotation sommes des carrés		
	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif
1	3,50	43,75	43,75	3,04	38,01	38,01	2,43	30,43	30,43
2	1,85	23,16	66,91	1,47	18,39	56,40	2,08	25,97	56,40
3	0,86	10,70	77,61						
4	0,51	6,31	83,92						
5	0,43	5,31	89,23						
6	0,37	4,67	93,89						
7	0,26	3,23	97,13						
8	0,23	2,87	100,00						

Tableau 6.2: Résultats de l'analyse factorielle pour le CP		facteurs	
		CP <sup>AG</sup>	CP <sup>ORG</sup>
Numéro des énoncés	Énoncés		
6	La relation que j'ai avec l'agence est de nature purement économique. J'effectue mon travail en échange du salaire que je reçois.	0,852	
8	Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) se limitent à ce qui est défini dans mon contrat de travail.	0,790	
7	J'estime avoir une relation à court terme avec l'agence.	0,786	
9	Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) n'ont pas changé depuis mon arrivée en poste.	0,618	
3	Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) se limitent à ce qui est défini dans mon contrat de travail.		0,758
1	La relation que j'ai avec cette organisation est de nature purement économique. J'effectue mon travail en échange du salaire que je reçois.		0,728
2	J'estime avoir une relation à court terme avec cette organisation.		0,700
4	Nos attentes respectives (ce que je fournis vs ce que je reçois) n'ont pas changé depuis mon arrivée dans ce mandat.		0,614

Le premier facteur comprend les énoncés 6, 7, 8, 9 du questionnaire, ce qui représente 80% des énoncés formulés dans le but d'évaluer le contrat psychologique envers l'agence. L'énoncé 10 n'a pas été retenu lors de l'analyse factorielle en raison d'un poids factoriel trop faible. Les énoncés du facteur du contrat psychologique envers l'agence présentent un coefficient de consistance interne de 0.86, ce qui est excellent.

Le second facteur, quant à lui, comprend les énoncés 1, 2, 3, 4 du questionnaire, ce qui représente 80% des énoncés formulés dans le but d'évaluer le contrat psychologique envers l'organisation cliente. L'énoncé 5 n'a pas été retenu lors de l'analyse factorielle en raison d'un poids factoriel trop faible. Les énoncés du facteur du contrat psychologique envers l'organisation cliente présentent un coefficient de consistance interne de 0.80, ce qui est très appréciable.

### 6.1.2 Analyses factorielles de l'engagement affectif

L'analyse factorielle des items d'engagement affectif a permis de retenir deux facteurs avec une valeur propre supérieure à 1. Dans le cas de cette analyse, tous les items ont été retenus. Le tableau 6.3 présente la variance totale expliquée par les deux facteurs et le tableau 6.4 présente les énoncés regroupés sous chacun des deux facteurs ainsi que leur poids factoriel. Le pourcentage de variance expliquée par ces facteurs est de 75,33%, ce qui est très élevé. Notons que chacun des facteurs contribuent de manière proportionnelle dans la capture de la variance.

Tableau 6.3: Variance totale expliquée pour L'EA

Facteurs	Valeur propre			Extraction sommes des carrés			Rotation sommes des carrés		
	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif
1	4,19	52,36	52,36	3,79	47,40	47,40	3,20	39,94	39,94
2	2,32	28,97	81,32	2,24	27,94	75,33	2,83	35,39	75,33
3	0,56	7,05	88,38						
4	0,36	4,46	92,84						
5	0,19	2,35	95,19						
6	0,15	1,90	97,08						
7	0,15	1,82	98,91						
8	0,09	1,09	100,00						

Tableau 6.4: Résultats de l'analyse factorielle pour L'EA

Numéro des énoncés	Énoncés	facteurs	
		EA <sup>AG</sup>	EA <sup>ORG</sup>
17	J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers l'agence.	0,947	
16	Je me sens émotionnellement attaché à l'agence.	0,932	
18	L'agence signifie beaucoup pour moi.	0,875	
15	Je serais très heureux de terminer ma carrière à l'agence.	0,769	
12	J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers l'organisation cliente.		0,907
11	Je me sens émotionnellement attaché à l'organisation cliente.		0,852
14	Cette organisation signifie beaucoup pour moi.		0,833
13	Je serais très heureux de terminer ma carrière dans cette organisation.		0,712

Le premier facteur comprend les énoncés 15, 16, 17, 18 du questionnaire, ce qui représente 100% des énoncés formulés dans le but d'évaluer l'engagement affectif ressenti envers l'agence. Les énoncés du facteur d'engagement affectif envers l'agence présentent un impressionnant coefficient de consistance interne de 0.94, ce qui est excellent.

Le second facteur comprend les énoncés 11, 12, 13, 14 du questionnaire, ce qui représente 100% des énoncés formulés dans le but d'évaluer l'engagement affectif ressenti envers l'organisation cliente. Les énoncés du facteur d'engagement affectif envers l'organisation cliente présentent un coefficient de consistance interne très élevé de 0.90, ce qui est également excellent.

### 6.1.3 Analyses factorielles de la motivation à choisir un statut d'emploi

Tous les items représentant les motivations ont été intégrés dans l'analyse factorielle. Suite à la première analyse, nous avons retiré deux items, car leur poids factoriel était inférieur à 0.45. Suite à ce retrait, l'analyse nous a permis d'identifier trois facteurs distincts, à savoir ceux des motivations identifiées, intrinsèques et de contrôle. Le tableau 6.5 présente la variance totale expliquée par les trois facteurs et le tableau 6.6 présente les énoncés regroupés sous chacun des trois facteurs ainsi que leur poids factoriel respectif. Le pourcentage de variance expliquée par ces facteurs est de 72,48%, ce qui est très élevé. Notons que la contribution de chacun de ces facteurs est un peu inégale, celui sur les motivations identifiées affichant le coefficient le plus élevé.

Tableau 6.5: Variance totale expliquée pour la motivation

Facteurs	Valeur propre			Extraction sommes des carrés			Rotation sommes des carrés		
	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif	Total	% de variance	% cumulatif
1	3,05	43,55	43,55	1,87	26,71	26,71	2,29	32,71	32,71
2	1,71	24,41	67,96	2,21	31,62	58,33	1,61	23,02	55,73
3	1,04	14,80	82,76	0,99	14,14	72,48	1,17	16,74	72,48
4	0,48	6,88	89,64						
5	0,34	4,92	94,55						
6	0,22	3,08	97,64						
7	0,17	2,36	100,00						

Tableau 6.6: Résultats de l'analyse factorielle pour la motivation

Numéro des énoncés	Énoncés: Je travaille comme employé temporaire d'agence...	facteurs		
		Motivation identifiée	Motivation intrinsèque	Motivation contrôlée
19	Pour avoir un horaire plus flexible.	0,94		
20	Pour concilier les demandes travail-famille.	0,80		
21	Pour avoir plus de liberté.	0,80		
27	Parce que j'aime ce travail.		0,99	
26	Parce que j'en retire beaucoup de satisfaction personnelle.		0,74	
23	Dans l'attente d'un poste permanent chez l'organisation cliente.			0,88
24	En attendant de trouver une meilleure option ailleurs.			0,52

Le premier facteur comprend les énoncés 19, 20, 21 du questionnaire, ce qui représente 75% des énoncés formulés dans le but d'évaluer la motivation identifiée. L'énoncé 22 n'a pas été retenu lors de l'analyse factorielle. Les énoncés du facteur de la motivation identifiée présentent un coefficient de consistance interne de 0.89, ce qui est excellent.

Le second facteur comprend les énoncés 26, 27 du questionnaire, ce qui représente 100% des énoncés formulés dans le but d'évaluer la motivation intrinsèque des individus. Les énoncés du facteur de la motivation intrinsèque présentent un coefficient de consistance interne de 0.88, ce qui est excellent.

Le troisième facteur est composé des énoncés 23, 24 du questionnaire, ce qui représente 66.67% des énoncés formulés dans le but d'évaluer la motivation contrôlée des individus. L'énoncé 25 n'a pas été retenu lors de l'analyse factorielle. Les énoncés du facteur de la motivation contrôlée (tremplin) présentent un coefficient de consistance interne de 0.63, ce qui est acceptable.

## 6.2 Analyses de corrélation et de régression

### 6.2.1 Corrélations

L'objectif des corrélations est, entre autre, d'obtenir un portrait des relations qu'entretiennent entre elles les variables à l'étude. Le tableau 6.7 présente les résultats de corrélations observées entre les variables à l'étude. La matrice de corrélation présente également les moyennes, écarts-types et indices de fidélité de chacun des construits. Précisons qu'avant d'effectuer les analyses corrélationnelles, nous avons dû créer l'ensemble des variables devant être étudiées en utilisant la moyenne arithmétique des items regroupés sous un facteur.

Les relations que les variables à l'étude ont avec les variables de contrôle sont également présentées. Dans le cadre de ce mémoire, les variables de contrôle considérées sont les suivantes: le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'organisation cliente et l'ancienneté dans l'agence. Comme l'indique le tableau, nous pouvons remarquer qu'il existe une relation entre certaines de nos variables.

À la lecture de ce tableau, nous pouvons constater que le contrat psychologique est corrélé positivement avec l'engagement affectif. On peut s'apercevoir également que la motivation intrinsèque obtient la plus forte valeur moyenne de cette étude. Et on y observe une forte corrélation avec l'ancienneté agence et l'âge, mais elle l'est plus encore avec l'ancienneté agence et organisation cliente.

Autres corrélations intéressantes, celles portant sur l'ancienneté accumulée au sein de l'agence avec les trois motivations observées, dont celle de la motivation tremplin qui s'avère être négative, ce qui tend à dire que plus l'on reste dans l'agence et moins nous y sommes pour l'effet tremplin (passage transitoire dans l'objectif d'obtenir un poste permanent dans une succursale).

Tableau 6.7:

Matrice de corrélation des variables à l'étude

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sexe	1,55	,5	--										
2. Age	43,11	10,22	-,16	--									
3. Ancienneté client	29,94	33,89	-,04	,22**	--								
4. Ancienneté agence	2,82	3,19	,04	,33**	,42**	--							
5. CP client	4,62	1,19	,02	,11	,15	-,05	(,80)						
6. CP agence	4,43	1,41	-,04	,18*	-,09	,04	,30**	(,86)					
7. Motivation identifiée	3,05	1,88	,15	,14	,10	,24**	-,02	,23**	(,89)				
8. Motivation contrôlée (tremplin)	3,99	1,73	,01	-,38**	,00	-,36**	,04	-,26**	-,17*	(,63)			
9. Motivation intrinsèque	5,33	1,41	-,02	,38**	0,1	,22**	,16*	,49**	,28**	-,36**	(,88)		
10. EA envers l'organisation cliente	4,37	1,44	-,02	-,01	,18*	,00	,51**	,24**	-,09	,05	,26**	(,90)	
11. EA envers l'agence	4,41	1,69	-,08	,33**	-,05	,15	,15	,64**	,21*	-,36**	,64**	,25**	(,94)

Note : les hommes ont été codés « 1 » et les femmes « 2 ».

\*\* . Corrélation significative à un seuil de 0.01.

\* . Corrélation significative à un seuil de 0.05.

## 6.2.2 Les régressions

Nous avons testé nos hypothèses en utilisant l'analyse de régressions multiple avec effet d'interaction. Nous avons effectué deux analyses, l'une pour la relation avec l'organisation cliente et l'autre pour la relation avec l'agence.

Afin d'effectuer nos analyses, il nous a fallu créer le terme d'interaction entre la variable indépendante et chacune des variables modératrices. Pour ce faire, nous avons centré chacune de ces variables afin d'éviter les problèmes de multi-colinéarité. Une fois cette étape réalisée, nous avons multiplié la variable indépendante avec chacune des variables modératrices afin d'en définir le produit. Ce même produit correspond au terme d'interaction recherché entre les deux variables. Pour conclure ces étapes, nous avons procédé aux analyses de régression dans le logiciel SPSS 19. Pour cela, nous avons tout d'abord inséré dans le premier bloc les variables de contrôle. Le deuxième bloc ajoute les effets principaux observés, dans lequel nous avons intégré les variables de contrôle, ainsi que la variable indépendante et les variables modératrices. Enfin, dans le troisième bloc, nous avons ajouté les effets d'interaction. Les tableaux 6.8 et 6.9 présentent les résultats de nos analyses de régression pour chacune des organisations observées.

Tableau 6.8: Résultats des analyses de régression pour l'organisation cliente

	Variables		Organisation cliente			
			$\beta$	t	R <sup>2</sup> Ajusté	F
Bloc de contrôle (1)	Sexe		-,00	-,03	,02	1.98
	Age		-,03	-,31		
	Ancienneté client		,20*	2,43		
Bloc des effets principaux (2)	Motivations	Identifiée	-,15*	-2,14	,32	10,92**
		de tremplin	,06	,83		
		Intrinsèque	,32**	4,04		
	CP client		,43**	6,21		
Bloc des effets d'interaction (3)	Motivation identifiée X CP client		-,24**	-3,37	,42	12,02**
	Motivation tremplin X CP client		-,06	-,73		
	Motivation intrinsèque X CP client		-,25**	-3,58		

Note. \*\* p < .01, \*p < .05.

Tableau 6.9: Résultats des analyses de régression pour l'agence

	Variables	Agence				
		$\beta$	t	R <sup>2</sup> Ajusté	F	
Bloc de contrôle (1)	Sexe	-,04	-,48	,1	6,44**	
	Age	,32**	3,79			
	Ancienneté agence	,05	,55			
Bloc des effets principaux (2)	Motivations	Identifiée	-,01	-,11	,55	26,95**
		de tremplin	-,08	-1,31		
		Intrinsèque	,38**	5,51		
	CP agence	,41**	6,38			
Bloc des effets d'interaction (3)	Motivation identifiée X CP agence	,01	,16	,54	18,92**	
	Motivation de tremplin X CP agence	,06	,95			
	Motivation intrinsèque X CP agence	-,04	-,48			

Note. \*\* p < .01, \*p < .05.

Globalement, en ce qui concerne les variables de contrôle, nos résultats indiquent que la majorité de ces variables n'ont pas d'effet significatif sur l'engagement affectif à l'égard des organisations étudiées. Effectivement, en ce qui a trait à l'analyse de l'engagement affectif des travailleurs d'agence face à l'organisation cliente, seule l'ancienneté accumulée chez cette dernière démontre un effet significatif positif sur l'indice global de l'engagement affectif. Il semble s'en dégager que plus un employé accumulerait d'ancienneté sur son lieu de travail, plus il se trouverait engagé affectivement. Dans le cas de l'analyse portant sur l'agence, nous remarquons que seul l'âge de l'individu a un effet significatif positif sur l'engagement affectif face à l'agence. Dans ce cas-ci, il semble que plus un employé est âgé, plus il se trouverait engagé affectivement auprès de l'agence de placement.

En ce qui concerne les résultats associés à la validation de nos hypothèses, nos deux premières hypothèses suggéraient qu'il existe une relation entre la perception de la nature du contrat psychologique du travailleur d'agence et son niveau d'engagement organisationnel, et ce tant dans sa relation avec l'organisation cliente qu'avec l'agence. En observant les analyses de régressions présentées au tableau 6.8 nous constatons une relation positive et significative entre la nature du contrat psychologique avec l'organisation cliente et l'engagement affectif envers cette dernière ( $\beta = .43$ ,  $p < .01$ ). L'hypothèse 1 est donc confirmée. Les résultats présentés au tableau 6.9 montrent également une relation positive et

significative entre la nature du contrat psychologique avec l'agence et l'engagement affectif envers cette dernière ( $\beta = .41, p < .01$ ), confirmant ainsi l'hypothèse 2.

En ce qui a trait à nos hypothèses de modération, les résultats présentés au tableau 6.8 apportent du soutien à l'hypothèse 3, qui proposait que la motivation intrinsèque pour le statut de travailleur d'agence exercerait un effet modérateur dans la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement affectif avec l'organisation cliente ( $\beta = -.25, p < .01$ ). Cependant, nos résultats ne supportent pas l'hypothèse 4 qui proposait que la motivation intrinsèque pour le statut de travailleur d'agence exercerait un effet modérateur dans la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement affectif avec l'agence ( $\beta = -.04, n.s.$ ). L'hypothèse 4 est donc rejetée.

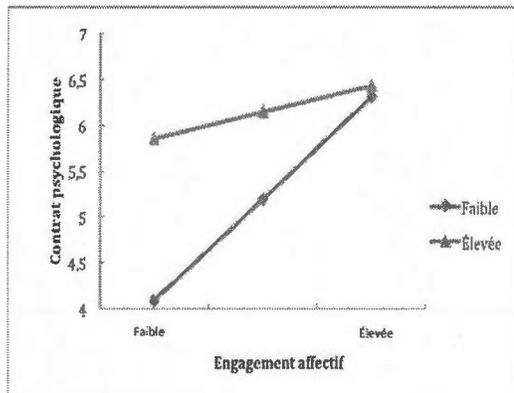
Concernant l'effet modérateur de la motivation identifiée, l'hypothèse 5 énonçait que la motivation identifiée exercerait un effet modérateur dans la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement affectif avec l'organisation cliente. Les résultats présentés au tableau 6.8 soutiennent cette hypothèse ( $\beta = -.24, p < .01$ ). Nos résultats ne permettent toutefois pas de confirmer l'hypothèse 6, qui voulait démontrer que la motivation identifiée exercerait un effet modérateur dans la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement affectif avec l'agence ( $\beta = .01, n.s.$ ), dans le tableau 6.9.

Enfin, nos résultats ne supportent pas l'hypothèse 7 (tableau 6.8), qui annonçait que la motivation de type tremplin exercerait un effet modérateur dans la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement affectif avec l'organisation cliente ( $\beta = -.06, n.s.$ ), ni l'hypothèse 8 (tableau 6.9), qui proposait que la motivation de type tremplin exercerait un effet modérateur dans la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement affectif avec l'agence ( $\beta = .06, n.s.$ ). Les deux hypothèses sont donc rejetées.

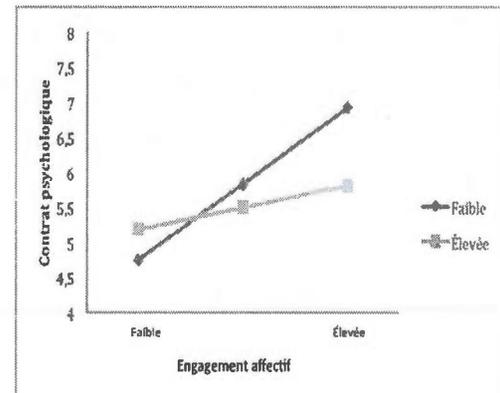
Grâce aux tableaux de régression, nous savons que les relations entre le contrat psychologique et l'engagement affectif envers l'organisation cliente sont modérées par les motivations intrinsèque et identifiée. Cependant, nous ignorons encore dans quel sens celles-

ci agissent. C'est pourquoi nous avons constitué les deux graphiques suivants illustrant le type d'interaction exercé par chacun de ces deux effets modérateurs.

Graphique 6.1: L'interaction significative de la motivation intrinsèque



Graphique 6.2: L'interaction significative de la motivation identifiée



Les graphiques ci-dessus montrent que la motivation intrinsèque vient atténuer la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement affectif envers l'organisation cliente. Il en va de même pour la motivation identifiée. Globalement, nos résultats confirment donc nos hypothèses de recherches 3 et 5.

## CHAPITRE VII

### DISCUSSION

L'objectif principal de ce mémoire était de mieux comprendre l'engagement affectif des travailleurs d'agence envers les organisations avec lesquelles ils sont en relation, soit l'agence et l'organisation cliente. Pour ce faire, nous nous sommes attardés plus particulièrement à deux éléments sur lesquels ces travailleurs peuvent se différencier : la nature du contrat psychologique qu'ils entretiennent avec ces organisations et leurs motivations à devenir travailleurs d'agence. Plus précisément, nous avons, d'une part, analysé la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement affectif organisationnel et, d'autre part, l'effet modérateur des motivations à devenir travailleurs d'agence sur cette relation, et ce pour chacune des organisations.

Les résultats présentés au chapitre précédent viennent supporter certaines de nos hypothèses. Le présent chapitre vise à discuter et à expliquer les résultats obtenus, ainsi qu'à présenter les limites de notre recherche et proposer des pistes de recherche futures.

#### 7.1 Rappel des résultats obtenus

Avant de commencer la discussion des résultats obtenus, il nous semble important de faire un rappel de ces derniers. Le tableau suivant présente une synthèse des hypothèses confirmées et rejetées.

Tableau 7.1: Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche obtenue

Hypothèses		Résultats
1	La nature du contrat psychologique est associée à l'engagement affectif du travailleur d'agence envers l'organisation cliente. Plus spécifiquement, plus le contrat psychologique est de type relationnel, plus l'engagement du travailleur d'agence est élevé.	Confirmée
2	La nature du contrat psychologique est associée à l'engagement affectif du travailleur d'agence envers l'agence de placement. Dans ce sens, plus le contrat psychologique est de type relationnel, plus l'engagement du travailleur d'agence est élevé.	Confirmée
3	La motivation intrinsèque modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'organisation cliente et l'engagement affectif envers l'organisation cliente, de telle sorte que plus la motivation intrinsèque est élevée, plus la relation est atténuée.	Confirmée
4	La motivation intrinsèque modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'agence et l'engagement affectif envers l'agence, de telle sorte que plus la motivation identifiée est élevée, plus la relation est amplifiée.	Rejetée
5	La motivation identifiée modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'organisation cliente et l'engagement affectif envers l'organisation cliente, de telle sorte que plus la motivation identifiée est élevée, plus la relation est atténuée.	Confirmée
6	La motivation identifiée modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'agence et l'engagement affectif envers l'agence, de telle sorte que plus la motivation identifiée est élevée, plus la relation est amplifiée.	Rejetée
7	La motivation de type tremplin modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'organisation cliente et l'engagement affectif envers l'organisation cliente, de telle sorte que plus la motivation de type tremplin est élevée, plus la relation est amplifiée.	Rejetée
8	La motivation de type tremplin modère la relation entre la nature du contrat psychologique envers l'agence et l'engagement affectif envers l'agence, de telle sorte que plus la motivation de type tremplin est élevée, plus la relation est atténuée.	Rejetée

## 7.2 La relation entre le contrat psychologique et l'engagement affectif (hypothèses H1 et H2)

Notre premier objectif de recherche était d'évaluer la relation entre la nature du contrat psychologique des travailleurs d'agence et leur niveau d'engagement organisationnel. Les deux premières hypothèses (H1 et H2) de ce projet visaient à expliquer l'influence de la

nature du contrat psychologique sur l'engagement affectif. Cette relation constitue ainsi la base de notre modèle conceptuel. Ces hypothèses sont appuyées par nos résultats dans la mesure où, tel que prévu, la nature du contrat psychologique qu'entretient le travailleur d'agence avec l'une ou l'autre des organisations est significativement associée à l'engagement affectif envers cette dernière. En effet, plus la nature du contrat psychologique est de type relationnel, plus l'engagement affectif envers l'organisation est élevé. Ces résultats vont dans le sens des études antérieures sur les travailleurs d'agence qui soutiennent que ces derniers peuvent maintenir un échange social avec chacune des organisations avec lesquelles ils sont impliqués (Lapalme et *al.*, 2011; Liden et *al.*, 2003).

Comme évoqué précédemment, les travailleurs qui œuvraient avec un CP traditionnel restaient généralement durant toute leur vie professionnelle dans la même organisation. Le CP de ces travailleurs et leurs comportements face à l'organisation étaient alors caractérisés par une « loyauté » des parties, mais surtout par des contrats de travail durables et stables avec l'organisation. À l'heure actuelle où les marchés sont en pleine évolution, nous pouvons constater une cassure dans la sphère organisationnelle en ce qui a trait au contrat psychologique reliant les travailleurs à leurs organisations. Effectivement, les anciens contrats qui reliaient les travailleurs aux organisations se sont vu brisé peu à peu avec le temps. De sorte que les échanges implicites reposant sur la réciprocité basés sur la sécurité d'emploi, de revenu en échange de loyauté et de productivité, se sont vu peu à peu disparaître au profit de l'employabilité offerte par les organisations. Aujourd'hui, on remarque que les organisations cherchent de plus en plus à engager psychologiquement les travailleurs afin de contribuer au développement de leurs produits et services, réputation, etc. Faisant ainsi ressortir le paradoxe de l'entreprise « infidèle » à ses employés qui n'a jamais eu autant besoin de les engager pour prospérer.

Dans un premier temps, la littérature sur le contrat psychologique peut apporter une explication à ce résultat. En effet, contrairement à ce que la littérature suggère en général sur le fait que le contrat psychologique des travailleurs d'agence est plus souvent de type transactionnel que relationnel (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Matusik et Hill, 1998; Rousseau et Wade-Benzoni, 1995), nous remarquons que les études empiriques sur le sujet

diffèrent dans leurs résultats. À vrai dire, certains chercheurs ont démontré que ces mêmes travailleurs pouvaient, au même titre que les travailleurs permanents, entretenir un contrat psychologique de nature relationnelle impliquant un échange social avec l'organisation (McDonald et Makin, 2000). À l'évidence, les moyennes obtenues dans ce mémoire en ce qui a trait à la nature du contrat psychologique montrent que les travailleurs temporaires d'agence sont en mesure de développer un contrat psychologique qui n'est pas exclusivement de nature transactionnelle avec chacune des organisations avec lesquelles ils interagissent (organisation cliente : 4.62 et agence : 4.43 sur une échelle de 1 à 7), contrairement à ce que plusieurs laissent entendre. Malgré le fait que certaines recherches suggèrent que les travailleurs d'agence recevraient moins de bénéfices socio affectifs de la part de l'organisation (exemple : les possibilités de promotion, le développement de carrière, l'emploi à long terme) que les travailleurs permanents (Chambel et Castanheira, 2006), les travailleurs de notre échantillon semblent bénéficier d'un contrat psychologique qui les éloigne du pur statut de ressource périphérique et qui les pousse à s'engager envers ces dernières (Pfeffer, Baron, 1988; Tsui et *al.*, 1995). Malgré le fait que nos résultats démontrent des moyennes de 4,37 pour l'EA client et de 4,41 pour l'EA agence, ce qui n'est pas très élevé pour en apprécier les implications et conclusions portées.

De plus, il semblerait au travers de la littérature que des effets de retombées (*spillover*) existent entre le contrat psychologique et l'engagement affectif envers les deux parties. Il est ainsi possible que les effets croisés affectent les résultats obtenus et rendent les relations avec l'engagement plus complexes que ne le présentent notre modèle de recherche.

### 7.3 L'effet modérateur des motivations à devenir travailleur d'agence sur la relation entre le CP et l'EA auprès de l'organisation cliente (hypothèses H3, H5, H7)

À la lumière de nos résultats portant sur nos hypothèses de modération liées au contexte de l'organisation cliente, seules les hypothèses des motivations intrinsèque (H3) et identifiée (H5), ont été confirmées. En ce qui a trait à la motivation de tremplin (H7), les résultats ne se sont pas révélés significatifs, ce qui nous a amenés à rejeter l'hypothèse.

Le contexte de l'organisation cliente permet de démontrer que la motivation intrinsèque y exerce un effet modérateur dans la relation entre la nature du CP<sup>OC</sup> et l'EA<sup>OC</sup>, de telle sorte que lorsque la motivation intrinsèque est élevée, la force de la relation se voit atténuée. La motivation intrinsèque est traditionnellement associée à des perceptions de plaisir et d'intérêt dans le travail. Les employés qui sont animés par cette forme de motivation se disent avoir beaucoup de plaisir à travailler et disent même qu'ils s'amuse~~nt~~nt en réalisant leurs tâches (Gagné et Forest, 2009). Pour les travailleurs d'agence, la motivation intrinsèque se traduit par un choix délibéré de la part de l'individu en regard des qualités intrinsèques qu'offre ce statut d'emploi (De Cuyper et De Witte, 2008; Ellingson et *al.*, 1998; Polivka, 1996). De ce fait, nous pouvons penser que les travailleurs d'agence qui sont motivés intrinsèquement aiment être travailleurs d'agence et ont peut-être plus intégré les caractéristiques de ce statut. Ceci leur permet de pouvoir réaliser leurs objectifs personnels, mais aussi de répondre à leurs divers centres d'intérêt (autres que le bon fonctionnement de l'organisation cliente).

Dans cette logique, si nous assumons le fait qu'être travailleur d'agence veut dire être plus détaché de l'organisation, soit se considérer comme plus « périphérique » qu'intégré, la motivation intrinsèque se traduirait par conséquent chez ces travailleurs par leur volonté de rechercher et d'affectionner cette facette propre de ce statut d'emploi. Les travailleurs seraient ainsi peut-être moins sensibles ou moins affectés par la relation qu'ils développent avec l'organisation cliente chez qui ils sont à l'emploi. C'est pour cela que l'influence du CP qu'ils ont avec l'organisation serait moins déterminante de leur engagement affectif.

En ce qui a trait aux effets modérateurs de la motivation identifiée, les résultats de notre recherche ont révélé qu'il existait un effet modérateur dans la relation CP<sup>OC</sup>-EA<sup>OC</sup>, de telle sorte que lorsque la motivation identifiée est élevée, la force de la relation est atténuée. Cela traduirait le fait qu'une personne est engagée de façon volontaire dans une activité par conviction personnelle, car elle la perçoit comme importante où qu'elle correspond à ses valeurs. Dans ce cas de figure, le statut n'est pas nécessairement agréable, mais doit être occupé, c'est important pour l'individu. Généralement, les travailleurs d'agence qui se retrouvent avec un niveau élevé de motivation identifiée diront que cela leur permet

d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore que ce statut s'accorde avec leurs valeurs personnelles (études, voyages, travail-famille). Par exemple, une personne décide de contracter ce statut d'emploi afin de pouvoir concilier ses études avec son travail non pas parce que c'est un statut plaisant en soi, mais bien parce que c'est important pour cette personne de s'impliquer dans l'activité qui lui tient plus à cœur (Ellingson et *al.*, 1998; Peel et Boxall, 2005; Tan et Tan, 2002). Gain de flexibilité et de temps libres seraient ainsi pour les travailleurs d'agence un aspect fort intéressant pour lesquels ils seraient prêts à conserver ce statut d'emploi si particulier.

Dans cette logique, si l'on assume le fait qu'être travailleur d'agence veut dire être plus flexible dans l'organisation de ses horaires de travail (dans le but de pouvoir jongler entre ses propres objectifs personnels et son travail d'agence) pourrait justifier l'argumentaire selon lequel devenir travailleur d'agence est bel et bien d'un choix volontaire de ces travailleurs qui affectionnent particulièrement cette facette propre à leur statut d'emploi. De sorte que ces travailleurs seraient ainsi peut-être moins sensibles ou moins affectés par la relation qu'ils développent avec l'organisation cliente chez qui ils sont à l'emploi, car leur objectif principal se situe à un autre niveau. C'est pour cela que l'influence du CP qu'ils ont avec l'organisation serait moins déterminante de leur engagement affectif.

Nos résultats concernant la motivation de type tremplin ne se sont malheureusement pas révélés significatifs. Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche ne nous permettent pas de confirmer l'influence de ce type de motivation dans les relations de travail de ces travailleurs avec l'organisation cliente. Nous ne pouvons ainsi affirmer que les travailleurs d'agence de notre étude choisissent ce genre d'emploi dans le but d'obtenir un emploi permanent. Cela pourrait être lié entre autres à une limite de notre instrument de mesure de la motivation de tremplin. Dans le sens où cette dernière ne différencierait pas pour les travailleurs d'agence le désir d'obtention d'un emploi permanent dans l'organisation cliente ou ailleurs. De sorte que si le travailleur désire obtenir un emploi permanent dans l'organisation cliente, alors le travailleur d'agence risque d'être plus sensible au type de CP contracté. Toutefois, dans le cas où le désir se trouverait ailleurs, alors il se pourrait peut-être que les travailleurs soient moins influencés par le type de CP contracté avec l'organisation

cliente. Une troisième hypothèse pourrait également être possible, celle de savoir si les deux effets ne s'annuleraient pas entre eux.

#### 7.4 L'effet modérateur des motivations à devenir travailleur d'agence sur la relation entre le CP et l'EA auprès de l'agence (hypothèses H4, H6, H8)

En nous attardant aux résultats observés pour les hypothèses liées à l'agence, nous remarquons qu'ils se sont tous révélés non significatifs. Traduisant ainsi le fait que la motivation ne modère en aucun cas la relation  $CP^{AG}$ -l' $EA^{AG}$  dans le contexte de l'agence. Une explication possible à ces résultats non significatifs est que le travailleur d'agence a une relation de dépendance plus forte avec l'agence qu'avec l'organisation cliente. En effet, bien qu'ils effectuent leur travail dans l'organisation cliente, le véritable employeur de ces travailleurs demeure l'agence. C'est l'agence qui détermine les salaires de ces derniers, leurs conditions de travail. C'est également l'agence qui attribue les mandats aux travailleurs, mandats qui peuvent varier en termes de lieu, de durée, de tâches, etc. On pourrait donc penser qu'indépendamment des motivations à devenir travailleur d'agence, les actions de l'agence ou la nature de la relation qu'entretient le travailleur d'agence avec cette dernière est tributaire de son engagement affectif envers celle-ci.

D'un autre côté, d'autres facteurs peuvent influencer nos hypothèses. Effectivement, l'engagement affectif résulterait particulièrement des expériences de travail qui combleraient les besoins de l'employé ou s'avéreraient compatibles avec ses valeurs. Meyer et Allen (1991) identifient deux catégories d'expériences de travail : celles qui correspondent à la satisfaction des besoins de confort (cf. équité, support organisationnel, clarté de rôle, considération du superviseur, absence de conflit) et celles qui sont reliées aux compétences (accomplissement, autonomie, défis en emploi, opportunités d'avancement, participation dans la prise de décisions). Raja et *al.*, (2004) mentionnent d'ailleurs dans leur étude que les caractéristiques personnelles (ex. : âge, ancienneté, sexe et éducation), bien qu'elles soient reliées à l'engagement affectif, démontreraient des résultats variables en ce qui concerne l'importance de leur effet. Également, les dispositions personnelles (ex. : autonomie,

accomplissement, locus de contrôle) présentaient des liens probants mais toutefois modestes avec l'engagement affectif. Par ailleurs, l'influence de la structure organisationnelle (décentralisation, formalisation des politiques et des procédures, etc.) sur l'engagement affectif serait de nature indirecte puisque certaines expériences de travail serviraient d'intermédiaire dans la dynamique relationnelle. D'autres études ont démontré que des variables individuelles pouvaient modérer l'influence du CP sur l'engagement affectif.

### 7.5 Contributions théoriques et pratiques

Sur le plan théorique, une première contribution réside dans l'analyse de la relation entre la nature du contrat psychologique et l'engagement affectif des travailleurs d'agence, et ce pour les deux organisations avec lesquelles ils interagissent. Bien que certaines recherches aient portées sur le contrat psychologique des travailleurs temporaires de façon générale, encore peu de recherches ont étudié le contrat psychologique des travailleurs d'agence impliqués dans une relation tripartite. Nos analyses nous ont permis de soutenir l'idée que les travailleurs d'agence peuvent entretenir un contrat psychologique qui n'est pas exclusivement de nature transactionnel avec chacune des organisations et que ces contrats psychologiques peuvent influencer leur niveau d'engagement affectif organisationnel. Ces résultats viennent apporter un éclairage plus nuancé aux études comparatives antérieurement menées par les chercheurs.

Une autre contribution réside dans la considération de la motivation comme modérateur de la relation entre le CP et l'engagement affectif. Certains chercheurs ont évoqué le besoin d'études portant sur l'effet des caractéristiques individuelles des travailleurs d'agence sur leurs attitudes et comportements, notamment de la motivation à contracter ce statut (Connelly et Gallagher, 2004). Notre étude vient répondre à cet appel et montre que la motivation peut modérer l'influence du contrat psychologique sur l'engagement affectif dans l'organisation cliente.

La façon dont la motivation a été conceptualisée dans cette recherche constitue également une force de cette étude. En effet, la plupart des recherches antérieures mesuraient la

motivation exclusivement par la dichotomie du choix volontaire ou non, lié à la capacité ou non de trouver un emploi. Dans cette perspective, notre mémoire de maîtrise apporte un complément aux travaux des auteurs qui ont tenté de faire exploser la dichotomie choix volontaire/involontaire (Tan et Tan, 2002; Bendapudi, Mangum et Tansky, 2003; Di Natale, 2001; De Jong et Schalk, 2010; De Cuyper et De Witte, 2008). En considérant les motivations à choisir un statut d'emploi non permanent selon la TAD développée par Ryan et Deci (2000), nous venons ajouter une assise théorique aux recherches portant sur la motivation des travailleurs temporaires.

Sur le plan de la pratique, les résultats obtenus rappellent l'importance pour les organisations de mettre en place des pratiques de gestion innovatrices afin de s'assurer que se développe un sentiment d'attachement de la part des travailleurs d'agence envers les organismes avec lesquels ils entrent en interaction, sentiment d'attachement qui n'est pas dépourvu d'effets bénéfiques : réduction du taux de roulement (Eby et *al.*, 1999; Lee et *al.*, 1991; Mathieu et Zajac, 1990) et de l'intention de quitter, de l'absentéisme (Meyer, Allen et Smith, 1993; Mathieu et Zajac, 1990), augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et Allen, 1997), etc. Les gestionnaires en ressources humaines devraient donc considérer la portée de la mise en place de pratiques de gestion adaptées à ces types de travailleurs.

En outre, certains travailleurs d'agence de notre étude semblent attachés aux caractéristiques propres de ce statut d'emploi et de la latitude que celui-ci peut leur conférer. Pouvant autant contracter des contrats psychologiques transactionnels que relationnels, leurs motivations n'atténuent pas toujours l'importance de la relation d'emploi entretenue. Le fait d'avoir démontré que la motivation (intrinsèque et identifiée) pouvait moduler leur attachement à l'organisation, suggère qu'il serait intéressant pour les organisations clientes de mieux connaître les intérêts et motivations des travailleurs d'agence qu'ils recrutent, ou du moins les incitatifs qui les feront réagir.

## 7.6 Limites

Toute recherche empirique comporte certaines limites, la nôtre ne fait pas exception. Une première limite de notre étude a trait à la validité interne de la recherche. En effet, le premier obstacle rencontré fut lié à l'utilisation de données secondaires. Il nous a donc été impossible de choisir les items utilisés, ni d'en ajouter ou de les modifier. De ce fait, l'ancrage théorique n'est pas parfait.

En lien, une seconde limite a trait aux choix des échelles de mesure utilisées. Étant donné que l'échelle de mesure retenue pour le CP n'a pas été validée et que seulement 5 items ont été utilisés par mesure de convenance avec l'organisation (qui voulait un questionnaire succinct). Il aurait été intéressant de pouvoir utiliser des mesures existantes afin d'augmenter la validité interne et la précision de la mesure.

Une troisième limite a trait à la mesure de la motivation de type tremplin. En effet, lors de nos analyses le coefficient de consistance interne de la recherche obtenu ne fut que de 0.63, ce qui est relativement faible. Cela dit, dans le cadre de cette étude, nous avons décidé de conserver cette variable à titre exploratoire. De futures recherches devraient être menées afin d'améliorer la mesure de cette forme de motivation, et possiblement, de créer deux types de motivation tremplin, l'un évaluant un tremplin interne, soit vers l'organisation cliente, et l'autre un tremplin externe.

Une autre limite a trait à la sélection des participants qui s'est faite via une méthode de recensement universel. La façon de recruter les participants a sûrement influencé la relation observée entre la VI et la VD. En effet, il est envisageable que les sujets participants à l'étude soient ceux qui à première vue expriment une plus grande considération envers l'organisation cliente que ceux qui ont choisi de ne pas y répondre. Malgré l'excellent taux de réponse obtenu, nous devons considérer l'hypothèse selon laquelle ceux qui n'ont pas répondu aux questionnaires entretiennent peut-être une relation de type plus transactionnelle avec l'organisation cliente et l'agence, une relation fondamentale entretenue par la motivation d'obtenir un emploi permanent.

Dans le cas de ce projet de recherche, le caractère transversal de notre étude diminue la validité externe. Les informations recueillies rapportent la perception des travailleurs d'agence à un moment donné (en 2005). Effectivement, les attentes de ces travailleurs évoluent au cours de la relation qu'ils entretiennent avec l'organisation cliente, mais également avec l'agence de placement. Cependant, il est possible que les choses aient changé dans les perceptions des travailleurs d'agence, notamment parce qu'une crise s'est produite entre temps. Contrairement à une étude transversale, une étude longitudinale aurait permis d'étudier l'évolution de la perception et des attitudes de ces travailleurs dans le temps, ce qui nous aurait permis de confirmer le lien de causalité entre nos variables. Finalement, le biais de désirabilité sociale est également à considérer. Il se peut que les répondants aient répondu aux questions dans le but de montrer une image positive d'eux-mêmes. De plus, le biais de variance commune pourrait également être présent puisque les variables indépendantes et dépendantes ont été mesurées auprès de la même source.

Un autre obstacle à la validité externe serait la validité de l'échantillonnage. Effectivement, dans le cas actuel, la taille de notre échantillon est plutôt faible, ce qui par conséquent réduit la possibilité de généraliser les résultats obtenus dans notre recherche auprès d'autres populations. Le groupe de travailleurs d'agence étudié possède des caractéristiques et des particularités qui lui sont propres. De plus, il œuvre à l'intérieur d'un contexte organisationnel qui lui est également propre. Il aurait été intéressant d'effectuer cette recherche auprès de travailleurs d'agence qui œuvrent au sein de différentes organisations et de secteurs d'activité divers.

Les limites présentées ci-dessus n'amenuisent pas les apports mentionnés précédemment, mais servent tout de même à apprécier les résultats à leurs justes valeurs.

### 7.7 Directions pour les recherches futures

Si la présente recherche offre une nouvelle approche pour analyser le concept de motivation au travail pour les travailleurs d'agence au travers de la TAD, nous devons reconnaître que le

domaine reste encore fort prometteur pour les recherches à venir. Malgré notre tentative d'articuler de façon plus théorique les motivations des travailleurs d'agence en intégrant ces dernières dans le cadre de la théorie motivationnelle de l'auto-détermination, il reste que de nombreuses études devraient être menées pour augmenter la pertinence de ce fondement théorique.

Les résultats de cette étude montrent l'impact du type de contrat psychologique entretenu. La mesure par caractéristiques ou facettes retenue dans notre étude nous a permis de positionner les travailleurs d'agence sur un continuum allant d'un contrat transactionnel à un contrat relationnel. Puisqu'on se rend compte que contrairement aux premières croyances sur le sujet, les travailleurs d'agence ne contractent pas seulement ou principalement des contrats de type transactionnels, il faudrait être attentif à la possibilité que ces travailleurs développent des relations menant à d'autres types de contrat psychologique. En outre, il pourrait être intéressant dans d'autres recherches d'utiliser d'autres outils de mesure (p. ex. approche par contenu) permettant de capter différents types de contrats psychologiques identifiés dans la littérature.

D'un point de vue scientifique, un regard nouveau sur le phénomène du double engagement est tout à fait justifié puisqu'en dépit de la popularité du sujet, aucun modèle théorique formel n'a encore été développé pour rendre compte de la présence de la double allégeance. Ainsi, le travail empirique, jusqu'à maintenant accompli, se veut dans l'ensemble athéorique, bien que certains résultats ont été reconnus a posteriori comme étant davantage compatibles à des propositions de comportement plus générales (Gordon et Ladd, 1990). Tout comme l'absence de mesures directes et standardisées du double engagement a conféré aux recherches une grande vulnérabilité quant à la reproductivité des résultats (Gordon et Ladd, 1990). C'est pourquoi nous invitons les chercheurs à poursuivre leurs futures recherches dans ce sens.

Finalement, nous pensons qu'il serait également très intéressant de regarder la qualité des affectations et leurs influences sur les relations et traitements offerts aux travailleurs d'agence. Des recherches futures devraient poursuivre en ce sens en identifiant d'autres conséquences possibles au contrat psychologique que l'engagement affectif des travailleurs

d'agence. Celui-ci pourrait, par exemple, influencer la santé psychologique des travailleurs, leur performance au travail et leurs comportements discrétionnaires.

## 7.8 Conclusion

En résumé, la recherche a atteint les objectifs fixés et a permis de contribuer au développement des connaissances tant au niveau théorique que pratique. Tout d'abord, nous avons pu approfondir les connaissances sur le contrat psychologique, l'engagement affectif et les motivations des travailleurs d'agence grâce à l'intégration de différentes théories, telles que la théorie de l'échange social et la théorie motivationnelle de l'autodétermination.

Les points principaux à retenir au travers de ce projet de mémoire sont les suivants : nous avons pu soutenir le fait que les travailleurs d'agence pouvaient entretenir un contrat psychologique n'étant pas de nature exclusivement transactionnelle avec chacune des organisations présentes dans leur relation d'emploi et que le type de contrat psychologique entretenu pouvait influencer leur niveau d'engagement affectif. Nous avons également constaté que le type de motivation dont font preuve ces travailleurs en ce qui a trait à leur choix de contracter ce genre de statut d'emploi pouvait agir comme modérateur de la relation entre le contrat psychologique et l'engagement affectif dans l'organisation cliente. Ceci traduit le fait que certains travailleurs d'agence semblent être attachés aux caractéristiques propres de leur statut d'emploi, ainsi qu'à toute la latitude que celui-ci peut leur conférer. Le fait d'avoir démontré que la motivation pouvait moduler l'attachement de ces travailleurs à l'organisation où ils sont affectés suggère qu'il serait intéressant pour les organisations clientes de tenter de mieux connaître les intérêts et motivations des travailleurs d'agence qu'elles recrutent, ou du moins les incitatifs qui les feront réagir face à leurs attentes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Akyeampong, Ernest B. 1997. «Work Arrangements: 1995 Overview». *Perspectives on Labour and Income*, Catalogue 75-001-XPE, Statistics Canada.
- Allen, N. J. et J. P. Meyer. 1990. «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no. 1, p.1-18.
- Allen, N. J. et J. P. Meyer. 1996. «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, no. 3, p. 252-276.
- Angle, Harold L. et J. L. Perry. 1981. «An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 1, p. 1-14.
- Appelbaum, Eileen, et R. Batt. 1995. «Why change ? The breakdown of mass production». In *The new american workplace*, Ithaca, ILR Press, p. 14-25.
- Argyris, C. 1960. *Understanding organizational behavior*, Homewood: IL, Dorsey Press.
- Barnard, Cherster I. 1938. *The functions of the Executive*, Cambridge: MA, Harvard University Press.
- Bastid, F. et B. Bravo. 2006. «Réussir sa carrière : approche conceptuelle». *Comportement organisationnel*, vol. 2, (pp. 143-167). Editions de Boeck.
- Becker, Howard S. 1960. «Notes on the concept of commitment». *American Journal of Sociology*, vol. 66, no. 1, p. 32-40.
- Bendapudi, V., S. L. Mangum et J. W. Tansky. 2003. «Nonstandard employment arrangements: A proposed typology and policy planning framework». *Human Resource Planning*, vol. 26, no. 1, p. 24-40.
- Benson, J. 1998. «Dual commitment: Contract workers in Australian manufacturing enterprises». *Journal of Management Studies*, vol. 35, no. 3, p. 355-375.
- Berg, J. H. et R. D. McQuinn. 1986. «Attraction and exchange in continuing and noncontinuing dating relationships». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, no. 5, p. 942-952.

- Berg, J. H. et F. A. Wiebe. 1993. «Resource exchange in the workplace: Exchange of economic and interpersonal resources». In Foa, U. G., et J., Converse. (Eds.) *Resource theory : Explorations and applications*, (pp. 97-122), San Diego: CA, Academic Press.
- Black, A. E. et E. L. Deci. 2000. «The effects of student self-regulation and instructor autonomy support on learning in a college-level natural science course: A self-determination theory perspective». *Science Education*, vol. 84, p. 740-756.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley.
- Bourhis, Anne et T. Wils. 2001. «L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques». *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 56, no.1, p. 66-91.
- Bozeman, D. P. et P. L. Perrewé. 2001. «The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 1, p. 161-173.
- Buchanan, B. 1974. «Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, no. 4, p. 533-546.
- Burgess, J., et J. Connell. 2006. «Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses». *Personnel Review*, vol. 35, no. 2, p. 129-141.
- Campoy, Eric, S. Castaing et S. Guerrero. 2005. «Approche méthodologique du contrat psychologique: opérationnalisation, mesure et analyse des données». In Delobbe, Nathalie, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac. (Eds). *Comportement organisationnel: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, vol. 1, (pp. 111-155), Belgique, De Boeck.
- Chambel, Maria J. et F. Sobral. 2011. «Training is an investment with return in temporary workers: a social exchange perspective», *Career Development International*, vol. 16, no. 2, p. 161-177.
- Chambel, Maria J. et F. Castanheira. 2006. «Different temporary work status, different behaviors in organization». *Journal of Business and Psychology*, vol. 20, no. 3, p. 351-367.
- Claes, Rita. 2005. «Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 17, no. 3, p. 131-142.
- Claes, Rita, H. De Witte, R. Schalk, D. Guest, K. Isaksson, M. Krausz, G. Mohr et J. M. Peiro. 2002. «Het psychologisch contract van vaste en tijdelijke werknemers (The psychological contract of permanent and temporary workers)». *Gedrag en Organisatie*, vol. 15, no. 6, p. 436-455.

- Clinton, Michael, C. Bernhard-Oettel, T. Rigotti et J. De Jong. 2011. «Expanding the temporal context of research on non-permanent work: previous experience, duration of and time remaining on contracts and employment continuity expectations». *Career Development International*, vol. 16, no. 2, p. 114-139.
- Cohany, S. R. 1998. «Workers in alternative employment arrangements: A second look». *Monthly Labor Review*, vol. 121, no. 11, p. 3-21.
- Cohen, A. et G. Lowenberg. 1990. «A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment : A meta-analysis». *Human Relations*, vol. 43, no. 10, p. 1015-1050.
- Commeiras, N. et C. Fournier. 2001. «Critical evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire : implications for researchers». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, no. 3, p. 239-245.
- Comrey, Andrew L. 1993. *A first course in factor analysis*. New York, Academic Press, 316 p.
- Connelly, Catherine E. et D. G. Gallagher. 2004. «Emerging trends in contingent work research». *Journal of Management*, vol. 30, no. 6, p. 959-983.
- Connelly, Catherine E., D. G. Gallagher et K. M. Gilley. 2007. «Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, no. 2, p. 326-335.
- Connelly, Catherine E., D. G. Gallagher et M. K. Gilley. 2003 (April). «Predictors of "organizational" commitment among intermediated temporary workers». *Society for Industrial and Organizational Psychology 18th Annual Conference*. Orlando.
- Converse, J., & Foa, U. G. (1993). «Some principles of equity in interpersonal exchanges». In Foa, U. G., J. Converse, K. Y. Tornblom et E. B. Foa (Eds.) *Resource theory: Explorations and applications* (pp. 31-39). San Diego, CA: Academic Press.
- Conway, N. et R. B. Briner. 2002. «Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, no. 2, p. 279-301.
- Conway, N. B. et R. B. Briner. 2005. *Understanding psychological contracts at work : A critical evaluation of theory and research*, Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. 2000. «Psychological contracts : What are the measurement trade-offs and are they worth it ?». *Paper presented at the Academy of Management*, Toronto, CA.

- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. 2001a. «Managers : Caught in the middle of a psychological contract muddle». *Paper presented at the Academy of Management, Washington, DC.*
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. 2001b. «Psychological contract and perceived organizational support : What is their relationship ?». *Paper presented at the Academy of Management, Washington , DC.*
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et N. Conway. 2002. «Comparing psychological contracts of part-time and full-time employees : A quasi-experimental study». *Paper presented at the Academy of Management. Denver: Colorado.*
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et N. Conway. 2004. «The employment relationship through the lens of social exchange». In Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M., L. M. Shore, M. S. Taylor. et L. E. Tetrick. (Eds.) *The employment relationship : Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 5-28). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et I. Kessler. 1998. «The psychological contract in the UK public sector : Employer and employee obligations and contract fulfillment». *Paper presented at the Academy of Management. San Diego, CA.*
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et I. Kessler. 2000a. «Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey». *Journal of Management Studies, vol. 37, no. 7, p. 903-930.*
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et I. Kessler. 2002. «Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts». *Public Administration, vol. 80, no. 1, p. 77-101.*
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et I. Kessler. 2000b. «Mutuality, stability and psychological contract breach : A longitudinal study». *Paper presented at the Academy of Management, Toronto, CA.*
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et P. C. Morrow. 2006. «Organizational and client commitment among contracted employees». *Journal of Vocational Behavior, vol. 68, no. 3, p. 416-431.*
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et J. H. Neuman. 2004. «The psychological contract and individual differences : The role of exchange and creditor ideologies». *Journal of Vocational Behavior, vol. 64, p. 150-164.*
- Cropanzano, R., et M. S. Mitchell. 2005. «Social exchange theory : An interdisciplinary review». *Journal of Management, vol. 31, no. 6, p. 874-900.*

- Dabos, G. E. et D. M. Rousseau. 2004. «Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employers». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 1, p. 52-72.
- Dares. 2008. «Les contrats courts vus par les salariés : une précarité de l'emploi qui n'induit pas nécessairement une précarité du travail. Premières informations et premières synthèses, 12.3». In Manville, Caroline. (Ed.) *Perceptions de justice et implication : les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ? Relations industrielles*, vol. 63, p. 529-554.
- Davis-Blake, Alison et Uzzi, B. 1993. «Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors». *Administrative science quarterly*, vol. 38, no. 2, p. 195-223.
- De Cuyper, Nele et H. De Witte. 2006. «The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 79, no. 3, p. 395-409.
- De Cuyper, Nele et H. De Witte. 2007. «Job insecurity among temporary versus permanent workers: effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction and self-rated performance». *Work and Stress*, vol. 21, no. 1, p. 65-84.
- De Cuyper, Nele et H. De Witte. 2008. «Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioural intentions». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, no. 3, p. 363-387.
- De Cuyper, Nele, H. De Witte et H. Van Emmerik. 2011. «Temporary employment: Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations». *Career Development International*, vol. 16, no. 2, p. 104-113.
- De Jong, Jeroen et R. Schalk. (2010). «Extrinsic motives as moderators in the relationship between fairness and work-related outcomes among temporary workers». *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no. 1, p. 175-189.
- De Jong, Jeroen, N. De Cuyper, H. De Witte, I. Silla et C. Bernhard-Oettel. 2009. «Motives for accepting temporary employment: A typology of temporary workers». *International Journal of Manpower*, vol. 30, no. 3, p. 237-252.
- De Vos, A. 2002. «The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study». Dissertation, Faculty of Economics and Business, RUG, Gent, Belgium.
- De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk. 2002. «Psychological contract-related information seeking and the role of individual dispositions». *Paper presented at the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, CA.

- De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk. 2003. «Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no. 5, p. 537-559.
- De Witte, Hans et K. Naesswall, 2003. «Objective versus subjective job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 24, no. 2, p. 149-188.
- De Witte, Hans, T. Vander Steene, J. Dejonckheere, A. Forrier et G. Van Hootehem. 2001. «Cahier 6: Contractueel flexibele werknemers: wie zijn ze, en waarom doen ze het? (Booklet 6: Temporary workers: who are they? And why are they temping?)». *VIONA Research Program*, Belgium.
- Deci, Edward L. 1971. «Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, no. 1, p. 105-115.
- Deci, Edward L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York : Plenum Press.
- Deci, Edward L. et R. M. Ryan. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum Press.
- Deci, Edward L. et R. M. Ryan. 1991. «A motivational approach to self: integration in personality». In Dienstbier, R. A. (Ed.), *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation 1990*, vol. 38, (pp. 237-284), Lincoln, University of Nebraska Press.
- Deci, Edward L. et R. M. Ryan. 2000. «The «what» and «why» of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour». *Psychological inquiry*, vol. 11, no. 4, p. 227-268.
- Deci, Edward L. et R. M. Ryan. 2002. *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, Edward L. et R. M. Ryan. 2008. «Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie». *Psychologie Canadienne*, vol. 49, no. 1, p. 24-34.
- Delobbe, Nathalie, A. Gries et T. Dulac. 2003. «Construction du contrat psychologique: Rôle des valeurs personnelles et organisationnelles». Rapport de recherche, Institut d'administration et de gestion, Université catholique de Louvain.
- DiNatale, M. 2001. «Characteristics of and preference for alternative work arrangements». *Monthly Labor Review*, vol. 124, no. 3, p. 28-49.
- Drucker, Peter F. 2002. «They're not employees, they're people». *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 2, p. 70-77.

- Druker, J. et C. Stanworth. 2004. «Mutual expectations: A study of the three-way relationship between employment agencies, their client organizations and white-collar agency 'temps'». *Industrial Relations Journal*, vol. 35, no. 1, p. 58-75.
- Dunahee, M. H. et L. A. Wangler. 1974. «The psychological contract : A conceptual structure for management/employee relations». *Personnel Journal*, vol. 53, no. 7, p. 518-526.
- Eby, L. T., D. M. Freeman, M. C. Rush et C. E. Lance. 1999. «Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no. 4, p. 463-483.
- Eisenberger, Robert, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch et L. Rhoades. 2001. «Reciprocation of perceived organizational support». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 42-51.
- Ellingson J. E., M. L. Gruys et P. R. Sackett. 1998. «Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees». *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 6, p. 913-921.
- Elliot, Andrew J., et H. A. McGregor. 2001. «A 2X2 achievement goal framework». *Journal of personality and social psychology*, vol. 80, no. 3, p. 501-519.
- Emerson, R. M. 1972b. «Exchange Theory Part II: Exchange Relations and Networks». In J. Z. Berger, *Sociological Theories in Progress* (pp. 58-87). Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Emerson, R. 1981. «Social exchange theory». In Rosenberg M. et R. Turner (Eds.), *Social psychological : Sociological perspectives* (pp. 30-65). New York, NY: Basic Books.
- Everaere, Christophe. 1999. «Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative». *Revue française de gestion*, vol. 134, Juin-Juillet-Août, p. 5-21.
- Feldman, D. C. 1995. «Managing part-time and temporary employment relationships: Individual needs and organizational demands». In London M. (Ed.), *Employees, careers and job creation: Developing growth-oriented human resource strategies and programs* (pp. 121-139). San Francisco: Jossey-Bass.
- Feldman, D. C., H. I. Doeringhaus et W. H. Turnley. 1994. «Managing temporary workers: A permanent HRM challenge». *Organizational Dynamics*, vol. 23, no. 2, p. 49-63.
- Feldman, D. C. et W. H. Turnley. 2004. «Contingent employment in academic careers: Relative deprivation among adjunct faculty». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no. 2, p. 284-307.

- Felfe, J., R. Schmook, B. Six et R. Wieland. 2005. «Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern: Bedingungen und Konsequenzen [Contingent employees' commitment towards the agency and client organization: Antecedents and consequences]». *Zeitschrift für Personalpsychologie*, vol. 4, p. 101-115.
- Finegold, David, S. Mohrman, et G. M. Spreitzer. 2002. «Age effects on the predictors of technical workers' Commitment and willingness to turnover». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 5, p. 655-674.
- Foa, U. G. 1971. «Interpersonal and economic resources». *Science*, vol. 171, no. 3969, p. 345-351.
- Foa, U. G., J. Jr. Converse, K. Y. Törnblom et E. B. Foa. 1993. *Resource theory : Exploration and applications*. San Diego, CA: Academic Press, Inc. t.I.
- Foa, U. G. et E. B. Foa. 1974. *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher.
- Foot, David A. 2004. «Temporary workers: Managing the problem of unscheduled turnover». *Management Decision*, vol. 42, no. 8, p. 963-973.
- Forde, C. 2001. «Temporary arrangements: the activities of employment agencies in the UK». *Work, Employment and Society*, vol. 15, no. 3, p. 631-644.
- Forest, Jacques et G. A. Mageau. 2008. «La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination». *Psychologie Québec*, vol. 25, no. 5, p. 33-36.
- Freese, C. et R. Schalk. 1996. «The dynamics of psychological contracts». *Paper presented at the Changes in Psychological Contracts Conference*. Tilburg, The Netherlands: Université de Tilburg.
- Freese, C. et R. Schalk. 1999. «Organizational change and the dynamics of psychological contract». *Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology*. Espoo, Helsinki.
- Gagné, Marylène. et E. L. Deci. 2005. «Self-determination theory and work motivation». *Journal of organizational behavior*, vol. 26, no. 4, p. 331-362.
- Gagné, Marylène et J. Forest, (2009). «La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination». In Rojot, J., C. Vandenberghe et P. Roussel, (Eds.), *Comportement organisationnel (3e éd.) Théories des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation*. Belgique : De Boeck.
- Gakovic, Anika. et L. E. Tetrick. 2003. «Psychological contract breach as a source of strain for employees». *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, no. 2, p. 235-246.

- Gallagher, Daniel G. et J. McLean Parks. 2001. «I pledge thee my troth ... contingently: Commitment and the contingent work relationship». *Human Resource Management Review*, vol. 11, no. 3, p. 181-208.
- Gannon, M. J. 1974. «A profile of the temporary help industry and its workers». *Monthly Labor Review*, vol. 97, no. 5, p. 44-49.
- Gannon, M. J. 1971. «Factors related to acceptance and refusal of employment among temporary help applicants». *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, no. 5, p. 493-494.
- Gannon, M. J. 1984. «Preferences of temporary workers: Time, variety and flexibility». *Monthly Labor Review*, vol. 107, no. 8, p. 26-28.
- Gordon, M. E., Ladd, R. T. 1990. «Dual allegiance : Renewal, reconsideration and recantation». *Personnel Psychology*, vol. 43, 3769.
- Gouldner, Alvin W. 1960. «The norm of reciprocity : A preliminary statement». *American Sociological Review*, vol. 25, no. 2, p. 161-178.
- Greenberg, J. 1990. «Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow». *Journal of Management*, vol. 16, no. 2, p. 399-432.
- Greenberg, M. S. 1980. «A theory of indebtedness». In Gergen, K. J. (Ed.) *Social exchange : Advances in theory and research* (pp. 3-26). New York, NY: Plenum Press.
- Grolnick, Wendy S. et R. M. Ryan. 1987. «Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, p. 890-898.
- Guerrero, Sylvie. 2005. «La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, no. 1, p. 112-144.
- Guerrero, Sylvie. 2004b. «Le contrat psychologique: Son intérêt et son rôle sur la mobilité externe». In Guerrero, Sylvie, J. L. Cerdin et A. Roger, (Eds), *La gestion des carrières: Enjeux et perspectives* (pp. 133-148). Paris: Vuibert.
- Guerrero, Sylvie. 2004a. «Proposition d'instrument de mesure du contrat psychologique: Le PCI». *Revue de gestion des Ressources Humaines*, vol. 53(juillet-Août), p. 55-68.
- Guest, David. 2004. «Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence». *International Journal of Management Reviews*, vol. 5/6, no. 1, p. 1-19.
- Guest, David et N. Conway. 2000. «Can an organization have a psychological contract ? A conceptual and empirical analysis». *Paper presented at the Academy of Management*, Toronto, CA.

- Guest David et M. Clinton. 2006. «Temporary Employment Contracts, Workers' Well-Being and Behaviour: Evidence from the UK», London, Department of Management, King's College, n° 38, working paper, 33 p.
- Guest, David (1998). «Is the psychological contract worth taking seriously ?». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, (no. spécial), p. 649-664.
- Guest, David et N. Conway. 2002a. «Communicating the psychological contract : An employer perspective». *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no. 2, p. 22-38.
- Guest, David et N. Conway. 2002b. «The psychological contract, health and well-being». In Schabracq, M., J. Winnubst et C. Cooper, (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (éd. 2e édition). Chichester, UK: John Wiley.
- Hardy, D. J. et R. J. Walker. 2003. «Temporary but seeking permanence: a study of New Zealand temps». *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, no. 3, p. 141-152.
- Heider, F. 1946. «Attitudes and cognitive organization». *Journal of Psychology*, vol. 21, p.107-112.
- Heider, F. 1958. *The psychology of interpersonal relation*. New York: John Wiley & Sons.
- Herriot, Peter, W. E. G. Manning et J. M. Kidd. 1997. «The content of the psychological contract». *British Journal of Management*, vol. 8, no. 2, p. 151-162.
- Higgins, E. Torry, C. J. R. Roney, E. Crowe et C. Hymes. 1994. «Ideal versus ought predilections for approach and avoidance: Distinct self-regulatory systems». *Journal of personality and social psychology*, vol. 66, no. 2, p.276-286.
- Hipple, Steven. 2001. «Contingent work in the late-1990s». *Monthly Labor Review*, vol. 124, no. 3, p. 3-27.
- Ho, Violet T. 1999. «Psychological contract breach : A study of multiple bases of comparison». *Paper presented at the Academy of Management*, Chicago, IL.
- Ho, Violet T., D. M. Rousseau et L. L. Lévesque. 2006. «Social networks and the psychological contract: structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations». *Human Relations*, vol. 59, no. 4, p. 459-481.
- Homans, George C. 1961. *Social behaviour : Its elementary forms*. London : Routledge and Kegan Paul.

- Houseman, Susan N. 2001. «Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, no. 1, p. 149-170.
- Hui, Chun, C. Lee et D. M. Rousseau. 2004. «Psychological contract and organizational citizenship behavior in China : Investigating generalizability and instrumentality». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 2, p. 311-321.
- Inkson, Kerr, A. Heising et D. M. Rousseau. 2001. «The interim manager : Prototype of the 21st-century worker ?». *Human Relations*, vol. 54, no. 3, p. 259-284.
- Isaksson, K. S. et K. Bellaagh. 2002. «Health problems and quitting among female "temps"». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11, no. 1, p. 27-45.
- Jaros, Stephen J., J. M. Jermier, J. W. Koehler et T. Sincich, 1993. «Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process : An evaluation of eight structural equation models». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 5, p. 951-995.
- Jurik, Nancy C. 1998. «Getting Away and Getting By. The Experiences of Self-Employed Homeworkers». *Work and Occupations*, vol. 25, no. 1, p. 7-35.
- Kalleberg, A. L, B. F. Reskin et K. Hudson. 2000. «Bad jobs in America : standard and non standard employment relations and job quality in the United States». *American sociological review*, vol, 65, no. 2, p. 256-278.
- Kalleberg, Arne. 2000. «Nonstandard employment relations: part-time, temporary and contract work». *Annual Review of Sociology*, vol. 26, p. 341-365.
- Kalleberg, Arne. 2009. «Precarious work, insecure workers: employment relations in transition». *American Sociological Review*, vol. 74, no. 1, p. 1-22.
- Kickul, J. R. 2001a. «Promises made, promises broken : An exploration of employee attraction and retention practices in small business». *Journal of Small Business Management*, vol. 39, no. 4, p. 320-335.
- Kickul, J. R. 2001b. «When the organizations break their promises : Employee reactions to unfair processes and treatment». *Journal of Business Ethics*, vol. 29, no. 4, p. 289-307.
- Kinnunen, U., A. Ma □kikangas, S. Mauno, K. Siponen et J. Na □tti. 2011. «Perceived employability: investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to permanent employees». *Career Development International*, vol. 16, no. 2, p. 140-160.

- Koestner, Richard, R. M. Ryan, F. Bernieri et K. Holt. 1984. «Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling versus informational styles on intrinsic motivation and creativity». *Journal of Personality*, vol. 52, p. 233-248.
- Kotter, J. P. 1973. «The psychological contract : Managing the join-up process». *California Management Review*, vol. 15, no. 3, p. 91-99.
- Krausz, M. 2000. «Effects of short- and long-term preference for temporary work upon psychological outcomes». *International Journal of Manpower*, vol. 21, no. 8, p. 635-647.
- Krausz, M., T. Brandwein et S. Fox. 1995. «Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: An exploratory study». *Applied Psychology: An International Review*, vol. 44, no. 3, p. 217-232.
- Lapalme Marie-Ève, G. Simard et M. Tremblay. 2011. «The Influence of Psychological Contract Breach on Temporary Workers' Commitment and Behaviors: A Multiple Agency Perspective». *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, no. 3, p. 311-324.
- Lapalme, Marie-Ève, C. Stamper, G. Simard et M. Tremblay. 2009. «Bringing the outside in : Can « external » workers experience insider status?», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no. 7, p. 919-940.
- Lee, T. W. et D. R. Johnson. 1991. «The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 38, no. 2, p. 204-224.
- Lemire, L. 2005. «Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité: chose promise, chose due!». *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (REMEST)*, vol. 1, no. 1, 21 p.
- Lepak, D. P. et S. A. Snell. 2002. «Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations». *Journal of Management*, vol. 28, no. 4, p. 517-543.
- Lepak, D. P., R. Takeushi, et S. A. Snell. 2003. «Employment flexibility and firm performance : Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity». *Journal of management*, vol. 29, no. 5, p. 681-703.
- Levinson, H., C. R. Price, K. J. Munden et C. M. Sollen. 1962. *Men, management and mental health*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Lewis-McLear, K. et M. S. Taylor. 1998. «Psychological contract breach and the employment exchange : Perceptions from employees and employers». *Paper presented at the Academy of Management*. San Diego, CA.

- Liden, Robert C., S. J. Wayne, M. L. Kraimer et R. T. Sparrowe. 2003. «The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 609-625.
- Mac Neil, I. R. 1985. «Relational contract : What we do and do not know». *Wisconsin Law Sociology Review*, vol. 28, no. 2, p. 55-69.
- Manville, Caroline. 2008. «Perceptions de justice et implication : les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ?». *Relations industrielles*, vol. 63, no. 3, p. 529-554.
- March, J. G. et H. A. Simon. 1958. *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Marler, Janet H. et G. T. Milkovich. 2000. «Determinants of Preference for Contingent Employment». *Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University, Working Paper 00-03.
- Marler, Janet H., M. Woodard Barringer et G. T. Milkovich. 2002. «Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 4, p. 425-453.
- Mathieu, J. E. et D. M. Zajac. 1990. «A Review and MetaAnalysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment». *Psychological Bulletin*, vol. 108, no. 2, p. 171-194.
- Matusik, Sharon F. et C. W. L. Hill. 1998. «The utilization of contingent work, Knowledge creation, and competitive advantage». *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, p. 680-697.
- Mayer, R. C. et F. D. Schoorman. 1998. «Differentiating antecedents of organizational commitment : A test of March and Simon's model». *Journal of Organizational behavior*, vol. 19, no. 1, p. 15-28.
- Mayer, R. C. et F. D. Schoorman. 1992. «Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment». *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 3, p. 671-684.
- McClurg, Lucy N. 1999. «Organizational commitment in the temporary-help service industry». *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8, no. 1, p. 5-26.
- McDonald, David J. et P. J. Makin. 2000. «The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff». *Leadership et Organization Development Journal*, vol. 21, no. 2, p. 84-91.

- McKeown, Tui. 2003. «Commitment from a contractor workforce?». *International Journal of Manpower*, vol. 24, no. 2, p. 169-186.
- McLean Parks, Judi et D. L. Kidder. 1994. «“Till death do us part...” Changing work relationships in the 1990s». In *Trends in organizational behavior*, vol. 1, p. 111-136. John Wiley & Sons.
- McLean Parks, Judi, D. L. Kidder et D. G. Gallagher. 1998. «Fitting square pegs into round holes : Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 697-730.
- Menninger, Karl. 1958. *Theory of psychoanalytic technique*. New York, NY: Basic Books.
- Meyer, John P. et N. J. Allen. 1984. «Testing the «side-bet theory» of organizational commitment: Some methodological considerations». *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no. 3, p. 372-378.
- Meyer, John P. et N. J. Allen. 1991. «A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment». *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 1, p. 61-89.
- Meyer, John P. et N. J. Allen. 1997. *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, John P., N. J. Allen et C. A. Smith. 1993. «Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization». *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 4, p. 538-551.
- Meyer, John P., P. G. Irving et N. J. Allen. 1998. «Examination of the combined effects a work values and early work experiences on organizational commitment». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no. 1, p. 29-52.
- Meyer, John P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, et L. Topolnytsky. 2002. «Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A metaanalysis of antecedents, correlates and consequence». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, no. 1, p. 20-52.
- Millward, L. J. et P. M. Brewerton. 2000. «Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century?». In Cooper C. et I. T. Robertson, (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 15, (pp. 1-61). New York: Wiley.
- Molm, Linda D. 1994. «Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange». *Social Psychology Quarterly*, vol. 57, no. 3, p. 163-76.

- Molm, Linda D. 2001. «Theories of Social Exchange and Exchange Networks». In Ritzer, G. et B. Smart, (Eds). *Handbook of Social Theory* (pp. 260-272). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Molm, Linda D. 2003. «Theoretical comparisons of forms of exchange». *Sociological Theory*, vol. 21, no. 1, p. 1-17.
- Molm, Linda D., T. Nobuyuki et P. Gretchen. 2000. «Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition». *The American Journal of Sociology*, vol. 105, no. 5, p. 1396-1427.
- Moorman, Robert H. et L. K. Harland. 2002. «Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance». *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, no. 2, p. 171-187.
- Morris, M. D. S. et A. Vekker. 2001. «An alternative look at temporary workers, their choices, and the growth in temporary employment». *Journal of Labor Research*, vol. 22, no. 2, p. 373-390.
- Morrison, Elizabeth W. et S. L. Robinson. 1997. «When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops». *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, p. 226-256.
- Morrow, P. C. 1983. «Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment». *Academy of Management Review*, vol. 8, no. 3, p.486-500.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mowday, Richard T., L. W. Porter et R. M. Steers. 1982. *Employee organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press.
- Mowday, Richard T., Steers, R. et L. W. Porter. 1979. «The Measurement of organizational commitment». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, no. 2, p. 224-247.
- Nollen, S. D. 1996. «Negative aspects of temporary employment». *Journal of Labor Research*, vol. 17, no. 4, p. 567-582.
- Nollen, S. D. et H. Axel. 1998. «Benefits and costs to employers». In Barker, K. et K. Christensen, (Eds.), *Contigent work : American employment relations in transition :* (pp.126-143); New York : Amacom.
- O'Leary-Kelly, A. M. et J. E. Schenk. 2000. «An examination of the development and consequences of psychological contracts». *Paper presented at the Academy of Management*, Toronto, CA.

- O'Neill, Bonnie S. et M. Adya. 2007. «Knowledge sharing and the psychological contract : managing knowledge workers across different stages of employment». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 4, p. 411-436.
- O'Reilly III, Charles A. et D. F. Caldwell. 1981. «The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification». *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no. 4, p. 597-616.
- O'Reilly III, Charles A. et J. Chatman. 1986. «Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internationalization on prosocial behavior». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, p. 492-499.
- Pearce, Jone L. 1993. «Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 5, p. 1082-1096.
- Peel, Simon et P. Boxall. 2005. «When is contracting preferable to employment? An exploration of management and worker perspectives». *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 8, p. 1675-1697.
- Perrot, Serge. 2000. *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*. Paris: Economica.
- Pfeffer, Jeffrey et J. N. Baron. 1988. «Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment». *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, p. 257-303.
- Pfeffer, Jeffrey et J. Lawler. 1980. «Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization : A field test of the insufficient justification program». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, p. 38-56.
- Polivka, Anne E. 1996. «Into contingent and alternative employment: By choice?». *Monthly Labor Review*, vol. 119, no. 10, p. 55-74.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday et P. V. Boulian. 1974. «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians». *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, no. 5, p. 603-609.
- Quilan, M. et P. Bohle. 2004. «Contingent work and occupational safety». In Barling, J. et M. R. Frone, (Eds.), *The psychology of workplace safety*, (pp. 81-105), Washington: American psychological association.
- Raja, Usman, G. Johns et F. Ntalianis. 2004. «The Impact of Personality on Psychological Contracts». *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 3, p. 350-365.
- Reichers, Arnon E. (1985). «A review and reconceptualization of organizational commitment». *Academy of Management Review*, vol. 30, no. 3, p. 465-476.

- Remery, Chantal, J. Van Doorne-Huiskes et J. J. Schippers. 2002. «Labour market flexibility in The Netherlands: looking for winners and losers». *Work, Employment & Society*, vol. 16, no. 3, p. 477-496.
- Rettig, K. D. et M. M. Bubolz. 1983. «Perceptual indicators of family well-being». *Social Indicators Research*, vol. 12, no. 4, p. 417-438.
- Rhoades, Linda et R. Eisenberger. 2002. «Perceived organizational support: a review of the literature». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, p. 698-714.
- Robinson, Sandra L. 1996. «Trust and breach of the psychological contract». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 4, p. 574-599.
- Robinson, Sandra L. et G. Brown. 2004. «Psychological contract breach and violation in organizations». In Griffin, R. W. et A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organization behavior* (pp. 309-337). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robinson, Sandra L., E. W. Kraatz et D. M. Rousseau. 1994. «Changing the obligations and the psychological contract». *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 437-452.
- Robinson, Sandra L. et E. W. Morrison. 1995. «Psychological contracts and OCB : The effects of unfulfilled obligations on civic virtue behavior». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no. 3, p. 289-298.
- Robinson, Sandra L. et D. M. Rousseau. 1994. «Violating the psychological contract : Not the exception but the norm». *Journal of organizational Behavior*, vol. 15, no. 3, p. 245-259.
- Rogers, Jackie K. 2000. *Temps: The many faces of the changing workplace*. Ithaca: Cornell University Press.
- Rousseau, Denise M. 1989. «Psychological and implied contracts in organizations». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 12, no. 2, p. 121-139.
- Rousseau, Denise M. 1990. «New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, no. 5, p. 389-400.
- Rousseau, Denise M. 1995. *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, Denise M. 2000. «Psychological contracts in the United States: Associability, Individualism and Diversity». In Rousseau, Denise M. et R. Schalk, (Eds.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Newbury Park, CA: Sage, in press.

- Rousseau, Denise M. 2001. «Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, no. 4, p. 511-541.
- Rousseau, Denise M. 2003. «Extending the Psychology of the Psychological Contract. A Reply to Putting Psychology Back Into Psychological Contract». *Journal of Management Inquiry*, vol. 12, no. 3, p. 229-238.
- Rousseau, Denise M. et J. McLean-Parks. 1993. *The contracts of individuals and organizations*, vol. 15. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, Denise M. et S. A. Tijoriwala. 1998. «Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 679-695.
- Rousseau, Denise M. et S. A. Tijoriwala. 1999. «What's a good reason to change ? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change». *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no. 4, p. 514-528.
- Rousseau, Denise M. et K. A. Wade Benzoni. 1995. «Changing individual-organization attachments : A two-way street». In Howard, A. (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 290-322). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rubery, J., J. Earnshaw, M. Marchington, F. L. Cooke et S. Vincent. 2002. «Changing Organizational Form and the Employment Relationship». *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 5, p. 465-472.
- Ryan, Richard M. et J. P. Connell. 1989. «Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, no. 5, p. 749-761.
- Ryan, Richard M., J. P. Connell et W. S. Grolnick. 1992. «When achievement is not intrinsically motivated: A theory and assessment of self-regulation in school». In Boggiano, A. K. et T. S. Pittman (Eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective* (pp.167-188). New York: Cambridge University Press.
- Ryan, Richard M. et E. L. Deci. 2000. «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well- being». *American Psychologist*, vol. 55, no. 1, p. 68-78.
- Ryan, Richard M., S. Rigby, et K. King. 1993. «Two types of religious internalization and their relations to religious orientations and mental health». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 65, no. 3, p. 586-596.

- Ryan, Richard M., K. M. Sheldon, T. Kasser et E. L. Deci. 1996. «All goals were not created equal: an organismic perspective on the nature of goals and their regulation». In Gollwitzer, P. M. et J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 7-26). New York: Guilford.
- Schalk, R., C. Freese et J. Van den Bosch, 1995. «The psychological contract of part-time and full-time employees : An investigation into the expectations of employees about the reciprocal obligations between the organization and the employee in the employment situation». *Gedrag en Organisatie*, vol. 8, p. 307-317.
- Schein, Edgar H. (1965). *Organisation psychology*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. (1970). *Organization psychology* (éd. 2e). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. (1980). *Organization psychology* (éd. 3e). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scholl, R. 1981. «Differentiating commitment from expectancy as a motivation force». *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 4, p. 589-599.
- Sels, Luc., M. Janssens, et I. Van den Brande. 2004. «Assessing the nature of psychological contracts : A validation of six dimensions». *Journal of Organization behavior*, vol. 25, no. 4, p. 461-488.
- Sharpe, Annette. 2003. «*Organization change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism*». Thesis (Phd) , Leicester: De Montfort University.
- Sheldon, Kennon M., R. M Ryan, E. L. Deci et T. Kasser. 2004. «The independent effects of goal contents and motives on well-being: It's both what you pursue and why you pursue it». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 30, no. 4, p. 475-486.
- Shore, Lynn M. et K. Barksdale. 1998. «Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship : A social exchange approach». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no. 1, p. 731-744.
- Shore, Lynn M. et J. A.-M. Coyle-Shapiro. 2003. «New developments in the employee-organization relationship». *Journal of organizational behavior*, vol. 24, no. 5, p. 443-450.
- Shore, Lynn M. et L. E. Tetrick. 1994. «The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship». In Cooper, C. L. et D. M. Rousseau. (Eds.), *Trends in organizational behavior*, vol. 1, (pp. 91-109). New York, NY: Wiley.

- Shore, Lynn M., L. W. Porter, et S. A. Zahra. 2004. «Employer-oriented strategic approaches to the employee-organization relationship (EOR)». In Coyle-Shapiro Jacqueline A.-M., L.M. Shore, S. Taylor et L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Simard, Gilles. 1999. «Dix hypothèses sur le travail atypique». *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 1, no. 2, p. 53-79.
- Simard, Gilles et D. Chênevert. 2010. «Organizational and individual determinants of atypical employment: the case of multiple jobholding and self-employment in Canada». *Canadian Journal of Career Development/Revue canadienne de développement de carrière*, vol. 9, no. 1, p. 25-33.
- Slattery, Jeffrey. P. et T. T. R. Selvarajan. 2005. «Antecedents to temporary employee's turnover intention». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 12, no. 1, p. 53-66.
- Smola, K. W. et C. Sutton. 2002. «Generational differences : Revisiting generational work values for the new millenium». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 3, p. 363-382.
- Statistique Canada. 2009. *Services d'emploi 2007*, Bulletin de service, produit no 63-252-X au catalogue, paru le 15 juin 2009 et *Services d'emploi 2009*, produit no 63-252-X au catalogue, paru en avril 2011.
- Statistique Canada. 2010. *Services d'emploi 2008*, Bulletin de service, no 63-252-X au catalogue de Statistique Canada, Ottawa, 18 p.
- Steers, R. M. 1977. «Antecedents and outcomes of organizational commitment». *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no. 1, p. 46-56.
- Sverke, M., D. G. Gallagher, et G. Hellgren. 1999. «Alternative work arrangements: job stress, well-being, and work attitudes among employees with different employment contracts». In Isaksson, K. (Ed.), *Health effects of the new labour market* (pp. 145-167). Hingham, MA, USA: Kluwer.
- Tan, H.-H. et C.-P Tan. 2002. «Temporary employees in Singapore: What drives them?». *The Journal of Psychology*, vol. 136, no. 1, p. 83-102.
- Taylor, M. S. et A. G. Tekleab. 2004. «Taking stock of psychological contract research : Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities». In Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M., L. M. Shore, M. S. Taylor, et L. E. Tetrick, (Eds.), *The employment relationship : Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 253-283). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Tekleab, A. G. et M. S. Taylor. 2003. «Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 585-608.
- Tett, R. P. et J. P. Meyer. 1993. «Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings». *Personnel Psychology*, vol. 46, no. 2, p. 259-293.
- Thomas, H. D. C. et N. Anderson. 1998. «Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization : A study of recruits entering the British Army». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 745-767.
- Tinsley, C. H. et C. Lee. 1999. «Breach of psychological contracts in work groups». *Paper presented at the Academy of Management*. Chicago, IL.
- Tsui, A. S., J. L. Pearce, W. P. Lyman, et J. P. Hite. 1995. «Choice of employee-organization relationship : Influence of external and internal organizational factors», In Ferris, J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 13, p. 117-151.
- Turnley, William H., M. C. Bolino, S. W. Lester. et J. M. Bloodgood. 2003. «The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors». *Journal of Management*, vol. 29, no. 2, p. 187-206.
- Turnley, William H. et D. C. Feldman, 1998. «Psychological contract violations during corporate restructuring». *Human Resource Management*, vol. 37, no. 1, p. 71-83.
- Turnley, William H. et D. C. Feldman. 1999a. «The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect». *Human Relations*, vol. 52, no. 7, p. 895-922.
- Turnley, William H. et D. C. Feldman. 1999b. «A discrepancy model of psychological contract violations». *Human Resource Management Review*, vol. 9, no. 3, p. 367-386.
- Turnley, William. H. et D. C. Feldman. 2000. «Re-examinig the effects of psychological contract violations : Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no. 1, p. 25-42.
- Vallerand, R. J. et R. Bissonnette. 1992. «Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study». *Journal of Personality*, vol. 60, no. 3, p. 599-620.
- Vallerand, R. J., E. L. Deci et R. M. Ryan. 1987. «Intrinsic motivation in sport». *Excercice and sport sciences reviews (ESSR)*, vol. 15, p. 389-425.

- Van Breukelen, W. et J. Allegro. 2000. «Effecten van een nieuwe vorm van flexibilisering van de arbeid. Een onderzoek in the logistieke sector (“Effects of flexibility: a study in the logistics sector”))». *Gedrag en Organisatie*, vol. 13, no. 2, p. 107-125.
- Van Dyne, Linn et S. Ang. 1998. «Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore». *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 6, p. 692-703.
- Von Hippel, C. D., D. B. Greenberger, R. L. Heneman, S. L. Mangum et J. D. Skoglund. 2000. «Voluntary and involuntary temporary employees: Predicting satisfaction, commitment, and personal control». *Research in the Sociology of Work*, vol. 9, p. 291-309.
- Walsh, Janet et S. Deery. 1999. «Understanding the Peripheral Workforce : Evidence from the Service Sector». *Human Resource Management Journal*, vol. 9, no. 2, p. 50-63.
- Webber, M. 1989 (Hiver). «Le cumul d'emplois». *Perspective*, catalogue 75-001F, Ottawa, Statistics Canada, p. 23-33.
- Wheeler, Anthony R. et M. R. Buckley. 2001. «Examining the motivation process of temporary employees: A holistic model and research framework». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, no. 5, p. 339-354.
- Wiener, Y. 1982. «Commitment in organizations : A normative view». *Academy of Management*, vol. 7, no. 3, p. 418-428.
- Zuroff, D. C., R. Koestner, D. S. Moskowitz, C. McBride, M. Bagby et M. Marshall. 2007. «Autonomous motivation for therapy: A new non-specific predictor of outcome in brief treatments of depression». *Psychotherapy Research*, vol. 17, p. 137-148.