

Satisfaction au travail et sentiment d'appartenance: une relation à explorer

Ginette LEGAULT et Gilles SIMARD

La recherche sur laquelle repose cette communication répond à une demande d'un comité conjoint en organisation du travail. Le mandat à l'origine de cette recherche est double puisqu'il implique une analyse des formes d'organisation du travail et une évaluation de la satisfaction professionnelle des employés de quatre groupes d'emploi. Les données empiriques ont été recueillies par questionnaire auto administré à l'été 1997. La population à l'étude se compose de 1630 salariées, soit 620 hommes (38,0% de la population) et 1010 femmes (62,0%). L'échantillon final est de 275 individus, donc un taux de réponse de 16,9%. Ce faible taux de réponse est indissociable du contexte de compression budgétaire et de réorganisation du travail qui prévaut depuis les cinq dernières années dans l'université étudiée.¹

La population de cette enquête exclut le personnel enseignant mais regroupe tous les autres employés syndiqués de l'institution. Autant pour la population que pour l'échantillon, ces employés se répartissent inégalement dans quatre groupes d'emploi très différents sous l'angle de la scolarité, de l'objet du travail et des qualifications requises à son exécution. Le groupe bureau réunit 42,2 % des répondants, celui des employés professionnels 31,9 %, le groupe technique 20,4 % et, finalement, le groupe métiers et services seulement 5,6 % de l'échantillon.²

Dans cette communication, nous analysons les liens entre la satisfaction au travail, le sentiment d'appartenance et la satisfaction à l'égard de la carrière. L'objectif principal de cette communication consiste à expliquer la variation de l'insatisfaction au travail et du sentiment d'appartenance dans l'institution d'enseignement supérieur étudiée. Le questionnaire a été largement inspiré des travaux de Guérin et Wils (1996) sur la satisfaction au travail.

1. DEUX VARIABLES CENTRALES : L'INSATISFACTION AU TRAVAIL ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Cette section du texte présente la construction théorique et empirique des deux variables dépendantes analysées dans cette communication. La première partie de cette section est consacrée à l'insatisfaction au travail et la seconde au sentiment d'appartenance.

¹ Nous ne nommerons pas cette université pour des raisons de confidentialité. Cependant, il peut être utile de savoir qu'il s'agit d'une institution publique de la région de Montréal dont l'histoire est récente (25 ans en 1997). L'ancienneté du personnel est élevée, en moyenne 15 ans et, au moment de l'enquête, la majorité des employés atypiques avaient été remerciés de leurs services pendant la dernière vague de rationalisation.

² Dans la population, le groupe bureau représente 42,0 % des membres du syndicat, le groupe technique 21,0 %, le groupe des employés de métiers et services 11 % et celui des employés professionnels 26,0 %. L'échantillon présente donc une sur représentation importante des employés professionnels et une sous représentation des employés du groupe métiers et services.

1.1. L'insatisfaction au travail

En regard de l'insatisfaction au travail, nous privilégions une définition fondée sur la théorie de l'échange, plus précisément sur les travaux adoptant la perspective des attentes satisfaites (Dawis, 1992; Grusky, 1966). Ainsi, la satisfaction au travail est évaluée par la différence entre les attentes d'un individu et les possibilités organisationnelles de les réaliser. L'insatisfaction au travail repose donc sur un ensemble de faits objectifs plutôt que sur l'évaluation immédiate et subjective des acteurs organisationnels.

Les travaux de Guérin et Wils (1996) offrent un instrument validé pour évaluer la qualité de la gestion en milieu de travail.³ Cet outil est en continuité avec la perspective des attentes et il saisit l'insatisfaction au travail sous 8 points de tension. Ces points de tension relèvent de l'organisation du travail, de la gestion de carrière, du développement des compétences et des styles de gestion (éthique, reconnaissance).

Dans notre étude, neuf points de tension ont été identifiés. De ce nombre, 5 sont liés à l'organisation du travail, 2 aux compétences, 1 à l'équité et 1 aux pratiques d'évaluation. L'insatisfaction est mesurée pour chacun de ces neuf points de tension et l'indice global est produit par la moyenne arithmétique de la somme des variables composites.⁴ L'équation mesurant l'insatisfaction professionnelle retient les attentes face à l'emploi et à l'organisation du travail, moins la situation réelle de l'emploi et de l'organisation du travail, multipliée par les attentes.⁵

Les travaux de Liu (1983) et de Orstman (1994) sur l'organisation du travail identifient deux dimensions distinctes mais complémentaires, soit 1) la division du travail entre les personnes et 2) la conception, la coordination et la supervision du travail. Ces deux dimensions permettent de distinguer les modèles et les formes d'organisation du travail sur un continuum composé d'un pôle hiérarchique et d'un pôle non hiérarchique. Les points de tension relevant de l'organisation du travail réfèrent à ces deux dimensions.

Après des professionnels, les pratiques d'organisation du travail orientées vers l'élargissement et l'enrichissement des tâches sont fréquemment utilisées pour créer des environnements de travail stimulants, valorisants et mobilisateurs offrant des possibilités de réaliser des attentes à l'égard du travail (Guérin et Wils, 1996). L'élargissement des tâches réfère à la spécialisation horizontale du travail. Plus cette dernière est élevée et moins le travail est élargi (Mintzberg, 1989). Pensons à un cycle de travail court, répétitif et monotone associé au modèle et aux formes d'organisation du travail de type hiérarchique, comme l'OST, le travail élargi ou la rotation des tâches (Orstman, 1994). Selon les groupes

³ Cette technique est particulièrement intéressante parce qu'elle permet de saisir l'insatisfaction professionnelle à partir d'une échelle dont l'étendue s'étend de -12 à 42. Plus le coefficient est élevé et plus l'insatisfaction est forte. Le zéro représente le point d'adéquation entre les attentes et les possibilités de réalisation de ces dernières. Tous coefficients inférieurs à zéro indiquent que la situation génère de la satisfaction, en quelque sorte les besoins sont plus que satisfaits par la situation réelle.

⁴ Dans le questionnaire, 54 questions cernent la situation réelle et 54 les attentes des répondants. Les dix variables composites retiennent 80 questions (40 dans la situation réelle et 40 dans les attentes). La situation réelle et les attentes sont mesurées sur une échelle de Lickert à 7 catégories qui permet aux répondants d'évaluer l'importance réelle et souhaitée de caractéristiques de l'emploi ou de l'organisation du travail. L'analyse factorielle est mise à contribution pour dégager des construits valides statistiquement. Par la suite, des variables composites sont construites à partir des composantes de l'analyse factorielle.

⁵ La multiplication par les attentes permet de distinguer deux résultats similaires mais dont la signification est différente. La multiplication par les attentes permet de pondérer les résultats de la soustraction. Sur ce point, voir Guérin et Wils (1996).

d'emploi considérés, la présence de ces formes d'organisation du travail pourrait produire beaucoup d'insatisfaction. En matière de division du travail, trois facteurs distincts se dégagent de l'analyse factorielle (ROTATION, POLYVALENCE et AUTONOMIE). La cohérence statistique de ces construits est très satisfaisante et la cohérence de contenu également.⁶

L'enrichissement des tâches implique directement la spécialisation verticale du travail. Concrètement, plus cette dernière est élevée, plus il y a de niveau hiérarchique et moins le travail est enrichi (Mintzberg, 1989). Inversement, plus l'individu décide de l'organisation et de la réalisation de son travail et plus ce dernier est enrichi. Enrichir le travail suppose donc d'augmenter la participation, la responsabilité et surtout l'autonomie de décision des employés. Enrichir le travail amène à concevoir son organisation dans la perspective des modèles de transition et non hiérarchique comme dans le travail individuel enrichi ou les équipes (autonomes ou matricielles). Les travaux de Guérin et Wils (1996) isolent trois grappes de pratiques qui impliquent directement les mécanismes de participation, de consultation et de décision. Deux variables d'insatisfaction à l'égard de la dimension contrôle, coordination et conception du travail se dégagent clairement de l'analyse factorielle. La cohérence de contenu de ces deux construits est claire et la consistance statistique est bonne. Ainsi, même s'ils regroupent des énoncés relevant de la dimension conception, coordination et supervision du travail, ces deux facteurs se distinguent puisque le premier réfère à l'autonomie de décision (DECISION) et le second aux mécanismes de consultation et de participation (PARTICIPATION). Dans le premier cas, la participation est active puisqu'elle implique la prise de décision. Dans le second, la participation est plus "passive" puisqu'elle se limite à donner son avis, à être informé.⁷

La relation entre les compétences et l'emploi a fait l'objet de plusieurs analyses dans le domaine de la planification des ressources humaines, de la gestion de la carrière et de la satisfaction au travail. Les écrits montrent que les activités de développement des compétences produisent des effets positifs sur les ressources humaines en autant que ces activités sont encadrées par une vision à long terme, inscrite dans des stratégies de planification de la carrière. Par ailleurs, la documentation spécialisée fait également ressortir la préoccupation de plus en plus généralisée à l'égard du maintien, voire du développement des compétences. Plusieurs auteurs soulignent l'impact positif des activités de développement des compétences sur la satisfaction au travail (Guérin et Wils, 1996; Kaufman, 1990) et l'engagement organisationnel (Gélinas et Fabi, 1996; McDermott et al., 1996; Wallace, 1995).

Un premier construit cerne l'insatisfaction face à l'utilisation des compétences dans l'emploi, d'un certain sens la cohérence entre les compétences et l'emploi (UTILISE). Le second (DEVELOPPE) aborde plus spécifiquement les possibilités de développement des compétences offertes par l'emploi. Les résultats de l'analyse factorielle confirment la présence de deux facteurs distincts dont la cohérence de contenu et statistique ne fait pas de doute.⁸

Les deux dernières variables composites réfèrent à des éléments de justice organisationnelle. La justice distributive concerne directement la rémunération et c'est évident. Mais plus largement, c'est aussi la perception et le sentiment d'être traité équitablement qui est mis en cause, la perception que l'organisation distribue équitablement les récompenses et la reconnaissance sous toutes ses formes. Cette perception de ne pas subir d'iniquités repose autant sur l'évaluation que l'individu fait de sa contribution à

⁶ Pour tous les 9 points de tension, nous utilisons la méthode des composantes principales avec rotation varimax. Ces trois facteurs sur la division du travail saisissent 71 % de la variance.

⁷ Ces deux facteurs capturent plus de 61 % de la variance.

⁸ Ces construits captent 81.16 % de la variance.

l'organisation que sur une comparaison avec des référents externes (Tang et Sarsfield-Baldwin, 1996; Tremblay, Sire et Pelchat, 1998). D'une certaine manière, toutes les pratiques de gestion valorisant la reconnaissance, comme la mise en valeur des travaux professionnels (Guérin et Wils, 1996), contribuent également à alimenter une évaluation positive de la justice distributive.

Contrairement à la justice distributive, la justice procédurale (des processus) concerne plus les moyens que la fin (Tremblay, Sire et Pelchat, 1998), le caractère juste et équitable des mécanismes de prise de décision menant à l'attribution d'une récompense (Sweeney et McFarlain, 1993). Par exemple, les pratiques de communication et d'information sur les programmes d'avantages sociaux flexibles sont les principaux éléments explicatifs de la satisfaction à l'égard de ces programmes et, tout se passe comme si la qualité de l'information relative aux programmes offrait une garantie implicite de qualité et surtout d'équité des pratiques liées à la justice des processus, donc du processus en soi (Tang et Sarsfield-Baldwin, 1996; Tremblay, Sire et Pelchat, 1998).

Sur ce thème, la première variable regroupe des énoncés qui portent sur les rapports avec les supérieurs et sur la reconnaissance des bons coups (EQUITÉ). La seconde variable (EVALUE) réfère à l'évaluation du travail. Ainsi, le construit à l'origine de la variable EVALUE regroupe des questions qui ont toutes comme caractéristique de se rapporter à l'évaluation du travail sans pour autant référer directement à l'évaluation du rendement dans le but d'attribuer une récompense alors que la variable EQUITÉ ajoute, aux éléments de reconnaissance, le traitement équitable des supérieurs hiérarchiques.⁹

1.2. Le sentiment d'appartenance

L'engagement organisationnel était un sujet très étudié il y a quelques années, probablement parce que plusieurs analystes ont démontré les effets positifs de l'engagement sur l'efficacité organisationnelle, notamment sur le rendement au travail, la diminution de l'absentéisme, la réduction des départs, etc. (Koch and Steers, 1978; Mowday et al., 1974; Porter et al., 1976). Après une baisse d'intérêt relatif, l'engagement organisationnel redevient un thème de recherche qui génère de nombreuses publications. Cependant, l'abondance des écrits fait également ressortir la difficulté à cerner, de manière unique, l'engagement organisationnel. Au début des années 80, plusieurs auteurs soulignaient que l'engagement organisationnel était mesuré à partir de définitions et d'instruments méthodologiques différents (Morrow, 1983; Mowday, Porter et Steers, 1982). Toutefois, certaines échelles validées se sont imposées et sont fréquemment utilisées pour mesurer l'engagement organisationnel dont celles de Porter et Smith (1970) et celle de Meyer et Allen (1984; 1991) en particulier.

Dans l'ensemble, les travaux sur l'engagement organisationnel distinguent deux formes différentes d'engagement. Il existe une forme d'engagement organisationnel qualifiée d'affective (Liou et Nyhan, 1994). Les recherches qui s'intéressent à cette forme d'engagement sont importantes en nombre et elles voient l'engagement comme une attitude qui illustre la qualité et la nature des liens entre les employés et l'organisation (Oliver, 1990; McDermott et al., 1996). Cette forme d'engagement correspond à une valeur, à une attitude qui alimenterait le système d'action de l'individu (Meyer et Allen, 1984; McDermott et al., 1996). Dans ce sens, il s'agit d'une forme d'engagement organisationnel très volontariste. Ainsi, l'individu considère 1) qu'il doit accepter les objectifs de l'organisation, 2) qu'il veut demeurer un membre de l'organisation et 3) qu'il est disposé à fournir des efforts, à s'engager (Liou et

⁹ Ces deux facteurs sont de qualité inégale puisque celui sur l'équité capte 70,41 % de la variance alors que celui sur l'évaluation en saisit seulement 50,10 %.

Nyhan, 1994). Ici, l'engagement met en jeu une dynamique dans laquelle l'individu s'identifie à l'organisation et développe un sentiment d'appartenance à son égard.

Les analystes plus directement préoccupés par l'engagement organisationnel de type behavioral s'attardent essentiellement à la compréhension du processus par lequel un individu construit un sens à son engagement organisationnel non pas à partir de l'organisation mais en fonction de lui-même, de ses objectifs de réussite (Liou et Nyhan, 1994; McDermott et al., 1996; Oliver, 1990). Dans ce cadre, l'engagement organisationnel est associé à des attitudes, des comportements et des actions exigeant que l'individu adopte les objectifs organisationnels sans pour autant y adhérer ou les partager. Contrairement à l'engagement organisationnel de type affectif, celui de type calculé se compose de motivations qui supportent des attitudes, des actions et des comportements reposant sur une logique d'intérêt et d'investissements dans une organisation donnée (McDermott et al., 1996). Ces investissements seraient perdus si l'individu quitte l'organisation, comme c'est par exemple le cas avec certains fonds de pension et avec les programmes d'assurance médicale. Il est donc question d'un engagement organisationnel calculé dans lequel l'individu évalue le gain ou la perte associés à l'engagement. Ce type d'engagement organisationnel est très rationnel et se fonde largement sur une logique de coûts/bénéfices (McDermott et al., 1996; Liou et Nyhan, 1994; Wallace, 1995).

L'engagement organisationnel représente un thème périphérique dans la problématique générale de cette recherche. Nous avons choisi d'analyser l'engagement organisationnel à partir d'une de ses composantes considérées comme fondamentale (Zeffane, 1995): le sentiment d'appartenance. Ce dernier est mesuré en utilisant une question qui demande aux répondants d'évaluer leur sentiment d'appartenance sur une échelle de Lickert à 7 catégories (très faible à très fort). Le type d'engagement organisationnel entre peu en jeu mais compte tenu de l'indicateur utilisé pour évaluer le sentiment d'appartenance, probablement que les répondants donnent une appréciation intégrant des composantes de l'engagement de type affectif et behavioral.

2. MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Pour analyser la variation de la satisfaction au travail, nous posons les 5 hypothèses suivantes.

Une première hypothèse sur la satisfaction au travail concerne les groupes d'emploi composant l'échantillon. La documentation spécialisée nous apprend que certaines variables individuelles comme l'âge et surtout le niveau d'éducation font varier la satisfaction au travail. Les plus scolarisés et/ou avec les statuts les plus élevés étant souvent les plus satisfaits à cause du contenu de l'emploi, de la contribution de ce dernier dans l'organisation (Yuan, 1997). Dans l'université étudiée, les effectifs des groupes d'emploi sont constitués sur la base des expertises nécessaires à la réalisation du travail, plus spécifiquement en fonction des compétences certifiées nécessaires à la réalisation du travail. La première hypothèse est générale et se formule ainsi :

H1 La satisfaction au travail varie selon les groupes d'emploi.

Dans la foulée de nombreux travaux sur la satisfaction au travail (Guérin et Wils 1996; O'reilly et Caldwell, 1981; Yuan, 1997), nous considérons qu'une part importante de l'insatisfaction au travail est attribuable à des caractéristiques intrinsèques de l'emploi, notamment à l'organisation du travail. Les deux dimensions de l'organisation du travail auxquelles nous avons référé précédemment sont impliquées dans l'analyse mais elles sont cependant inégalement mises à contribution.

Au chapitre de la coordination, du contrôle et de la supervision, les écrits spécialisés montrent que l'autonomie de décision regroupe des pratiques qui influencent positivement la satisfaction au travail (Guérin et Wils, 1996; Pépin, 1994). Toutefois, ces pratiques ne seraient pas équivalentes à cause de la différence entre le fait de décider et celui de participer. Cette distinction est importante puisqu'elle permet d'isoler des situations de travail différentes sous l'angle du pouvoir, de la capacité des individus à provoquer des choses, à amener les événements à se réaliser (Kanter, 1993). Plus l'individu détiendrait de pouvoir de décision dans son travail et plus l'organisation de ce dernier serait de type non hiérarchique.

En matière de division du travail entre les personnes, c'est encore l'opposition entre les formes hiérarchiques d'organisation du travail et les autres qui s'imposent à l'analyse. Les écrits sur la gestion de la main-d'œuvre hautement qualifiée font ressortir les effets positifs de l'autonomie d'exécution sur la satisfaction au travail des professionnels (Guérin et Wils, 1996), donc d'une tâche globale structurée en fonction d'un cycle de travail long. À ce titre, un point de tension ressort plus spécifiquement parce qu'il est directement déterminant de la largeur des tâches et c'est celui qui cerne l'autonomie d'exécution.

La somme de tous ces éléments suggèrent que plus la forme d'organisation du travail est hiérarchique et plus les points de tension qui s'y rapportent produiront un effet négatif sur la satisfaction au travail. Partant de là, nous formulons deux hypothèses portant sur les relations entre des caractéristiques de l'organisation du travail et l'insatisfaction au travail:

H2 Plus l'autonomie de décision est élevée et plus l'insatisfaction au travail est faible;

H3 Plus l'autonomie d'exécution est élevée et plus l'insatisfaction au travail est faible.

Les enjeux relatifs aux compétences sont fréquemment interprétés comme des facteurs qui influencent la satisfaction au travail (Daley, 1986; Yuan, 1997). Le thème des compétences fait référence à l'utilisation de ces dernières et aux possibilités de les développer. Ainsi, en regard de la satisfaction au travail, le thème des compétences met en présence deux points de tension.

L'utilisation adéquate des compétences dans l'emploi est associée aux caractéristiques du travail et implique des situations de travail dans lesquelles il y a une adéquation entre les compétences et l'emploi. L'individu évalue si l'utilisation de ses compétences est adéquate en référant à sa situation de travail. Il ressort clairement de cette comparaison que, peu importe le stade de la carrière, l'utilisation adéquate des compétences augmente la satisfaction au travail (Yuan, 1997). Ainsi, la relation entre les compétences détenues et l'emploi produit des effets significatifs sur la satisfaction au travail puisque, lorsqu'il y a correspondance, l'individu est plus susceptible d'être placé dans des situations de travail correspondant globalement à ses attentes à l'égard de la vie professionnelle, à ne pas être confronté avec des situations de blocage (Yuan 1997).

Le second point de tension à s'imposer concerne les possibilités de développer ses compétences et il s'inscrit dans une logique très large d'employabilité et de mobilité intra (ou inter) organisationnelle qui influence la satisfaction au travail des individus. Du côté de la main-d'œuvre hautement qualifiée, la possibilité de développer ses compétences représente un facteur déterminant de la satisfaction au travail (Guérin et Wils, 1996; Kaufman, 1990) parce que la mise à jour et le développement des compétences sont essentiels au maintien de l'expertise. D'un point de vue plus global, il faut considérer qu'un emploi qui permet de développer ses compétences dans un domaine de spécialisation donné correspond à un travail qui augmente le portefeuille de compétences et les possibilités objectives de mobilité (Spencer et Spencer, 1990). De plus, l'emploi qui permet d'accumuler les apprentissages dans un processus continu correspond parfaitement au profil idéal des milieux organisationnels adaptés aux fondements des nouvelles carrières (Hall, 1996). Dans ces nouvelles carrières, qualifiées de protéennes et composées d'une suite d'apprentissages, l'organisation gère et met en disponibilité des compétences que l'individu

choisit en fonction de sa propre gestion de carrière (Brousseau, Driver et al., 1996). Finalement, l'emploi qui permet de développer ses compétences offre une ouverture à des possibilités qui devraient augmenter la satisfaction au travail. Ainsi, deux hypothèses peuvent être formulées:

H4 Moins l'emploi utilise les compétences détenues et plus l'insatisfaction au travail est élevée;

H5 Moins l'emploi offre des possibilités de développer ses compétences et plus l'insatisfaction au travail est élevée.

Pour analyser la variation du sentiment d'appartenance, nous formulons 6 hypothèses.

Certaines études ont montré que l'engagement organisationnel est un prédicteur de la satisfaction au travail (Price et Mueller, 1983; Bleudorn, 1982; Yuan, 1997) mais il n'y a pas vraiment de consensus sur le sens de la relation entre ces deux concepts (Bateman and Strasser, 1984; Curry et al.; 1986; Yuan, 1997). Il est actuellement impossible de statuer sur la question et il faut surtout retenir que l'engagement et la satisfaction au travail sont, peu importe le sens de la relation, souvent fortement corrélées (Yuan, 1997). En regard de la relation entre le sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail, une première hypothèse oriente l'analyse:

H6 Moins l'insatisfaction au travail est élevée et plus le sentiment d'appartenance est fort.

Outre l'insatisfaction au travail, d'autres éléments peuvent être mis à contribution pour analyser la variation du sentiment d'appartenance. En prenant exemple des analyses sur l'engagement organisationnel, 3 grands types de déterminants (Mowday et al., 1982) sont susceptibles d'influencer le sentiment d'appartenance, soit: les caractéristiques du travail, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques individuelles.

Certaines analyses ont montré que les caractéristiques du travail sont déterminantes de l'efficacité des individus (Kanter, 1993; McDermott et al, 1996) et que les attitudes et les comportements sont largement modelés par les défis et les situations de l'environnement (Kanter, 1993). Les caractéristiques du travail impliquent des éléments variés tel l'organisation du travail, la satisfaction de la rémunération, la satisfaction à l'égard des possibilités de carrière et de développement des compétences mais aussi des éléments factuels comme le nombre d'heures de travail hebdomadaire et l'ancienneté. Toutefois, une majorité d'études sur l'engagement organisationnel relèvent l'effet particulièrement déterminant des dimensions liées à l'autonomie de décision, aux possibilités de carrière et au développement des compétences (McDermott et al., 1996; Wallace, 1995). La logique sur les formes d'organisation du travail s'applique encore ici et met en opposition des situations de travail à forte spécialisation verticale et horizontale (hiérarchique) à des univers de travail à faible spécialisation (non hiérarchique). Comme pour la satisfaction au travail, les formes d'organisation du travail influencent probablement le sentiment d'appartenance. Dans le cas de la carrière, les écrits indiquent clairement que les possibilités de grandir avec l'organisation, d'y demeurer longtemps représentent des variables dont l'effet est remarquable sur l'engagement organisationnel (McDermott et al., 1996; Wallace, 1995). Il en est également de même avec la possibilité de développer ses compétences. Nous formulons quatre hypothèses:

H7 Le sentiment d'appartenance varie selon les groupes d'emploi;

H8 Plus l'autonomie de décision et d'exécution est élevée et plus le sentiment d'appartenance est fort;

H9 Plus l'individu est satisfait de sa carrière dans l'université étudiée et plus le sentiment d'appartenance est fort;

H10 Plus l'emploi offre des possibilités de développement des compétences et plus le sentiment d'appartenance est fort.

Les caractéristiques individuelles réfèrent essentiellement à des caractéristiques comme l'âge, le sexe, le niveau de scolarité ou l'ancienneté mais aussi à des valeurs comme l'importance accordée au travail, à la vie personnelle, aux loisirs. Selon Mottaz (1988), certaines valeurs ou attentes influencent l'engagement organisationnel. Dans les caractéristiques individuelles, nous retenons une seule variable qui réfère directement au système de valeur et il s'agit de l'importance que l'individu accorde au travail. L'investissement dans le travail traduit son importance comparative face à d'autres grands domaines d'activités composant un projet de vie comme la vie familiale et les loisirs. Une seule hypothèse est formulée:

H11 Plus le travail est important pour l'individu et plus le sentiment d'appartenance est fort;

3. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

D'entrée de jeu, soulignons que l'insatisfaction au travail est faible et que le sentiment d'appartenance est assez fort dans l'université étudiée.

3.1. L'insatisfaction au travail

L'insatisfaction au travail¹⁰ est relativement faible: la valeur moyenne est de 6,60, ce qui signifie que, dans l'ensemble, les répondants éprouvent un peu d'insatisfaction au travail. Il faut toutefois se méfier de cette moyenne puisque, en comparaison au tracé de la courbe normale, la distribution des répondants fait ressortir une légère concentration au niveau du 0 (point d'équilibre), une seconde beaucoup plus importante du 4 au 6 (un peu insatisfait) mais aussi plusieurs légers débordements à l'extrémité droite de la courbe normale, vers une insatisfaction professionnelle très importante. La présence de répondants à l'extrémité de l'axe, en dehors du tracé de la courbe (très insatisfait) et l'absence de concentration dans le début de cette dernière (très satisfait) indiquent que la distribution des répondants traduit une situation qui, mis à part certaines «poches» de très forte insatisfaction, est caractérisée par une insatisfaction au travail relativement faible mais généralisée.¹¹

3.1.2 La variation de l'insatisfaction au travail selon le groupe d'emploi

Tel que l'illustrent les résultats du tableau 1, l'insatisfaction au travail est présente parmi tous les groupes d'emploi car aucun ne présente de valeur moyenne près de 0 ou inférieure à 0. Cependant, même si elle est généralisée, tous les groupes d'emploi n'affichent pas la même insatisfaction.

¹⁰ Pour que l'indice global d'insatisfaction au travail soit valide, toutes les variables doivent être assez fortement corrélées entre elles et ces dernières doivent pratiquement expliquer la totalité de la variance de l'indice global. Cela se vérifie puisqu'en générant une matrice de corrélation avec toutes les variables composites, elles sont significativement ($p < 0,01$) corrélées entre elles et avec l'indice global d'insatisfaction. Face à l'indice global toutes les variables affichent un coefficient de corrélation supérieur à 0,55 et, dans la majorité des cas, plus élevé que 0,85. Une régression multiple avec l'indice global comme variable dépendante et les neuf points de tension comme variables indépendantes confirme ces résultats puisque les neuf variables composites expliquent plus de 98 % ($r^2 = .988$) de la variance de l'indice global d'insatisfaction au travail.

¹¹ Rappelons-nous que l'échelle des indices va de -12 à 42 et qu'à l'origine chacune des variables utilise une échelle de Likert à 7 catégories. L'échelle de l'indice possède donc une étendue de 54 intervalles. Si nous divisons ce nombre par 7, nous obtenons approximativement une valeur de 8 par intervalle (54/7). Ainsi, tous les coefficients inférieurs à 0 regroupent les répondants pas du tout insatisfaits. 0 représente le point d'équilibre. de 1 à 8 correspondrait à un peu insatisfait, de 9 à 16 à moyennement insatisfait, de 17 à 23 à assez insatisfait, de 24 à 31 à très insatisfait et de 32 à 42 à totalement insatisfait.

Tableau 1 Variance de l'insatisfaction professionnelle selon le groupe d'emploi

	N	Moyenne
Métiers et services	15	4,28
Bureau	114	7,97
Technique	55	6,48
Professionnel	86	5,32
Total	270	6,62

F = 3,244 : 3 dl Signification : 0,023

Les résultats du tableau 1 montrent que l'insatisfaction au travail est plus élevée auprès des employés du groupe bureau (7,97). Cette catégorie est la seule à détenir une valeur moyenne supérieure à la valeur moyenne de l'ensemble des groupes d'emploi (6,62). De plus, un test de comparaison des moyennes (oneway) fait ressortir des différences statistiquement significatives ($p < ,05$) entre les employés du groupe bureau et ceux du groupe professionnel. Même si cette variable explique seulement 3,5 % ($r^2 = ,035$) de la variance de l'insatisfaction au travail, constatons que les résultats confirment l'hypothèse 1 et vont dans le même sens que les travaux de Yuan (1997) qui montrent que la satisfaction au travail est plus forte dans les catégories d'emploi plus élevées dans la hiérarchie organisationnelle.

Pour compléter l'étude des différences entre les groupes d'emplois, les résultats de l'analyse des moyennes de chacun des 9 points de tension, présentés dans le tableau 2 (en annexe), vont dans le sens des hypothèses 2,3 et 4. Ces résultats renforcent également l'hypothèse 1 puisque des différences distinguent significativement ($p < 0,05$) tous les groupes d'emploi sur au moins un point de tension. Ainsi les employés des groupes métiers et services, bureau, technique et professionnel se différencient significativement lorsqu'ils sont comparés à partir de la variable DECISION. Ensuite, les employés du groupe bureau se distinguent significativement des répondants du groupe professionnel sur les variables AUTONOMIE, UTILISE et DEVELOPPE.

En matière d'autonomie de décision (DECIDE), les résultats du tableau 2 (en annexe) montrent qu'il y a beaucoup d'attentes à satisfaire chez les employés du groupe bureau puisque la valeur moyenne est de 8,08. Ils se distinguent d'ailleurs significativement de tous les autres groupes d'emploi en étant les plus insatisfaits. Les employés du groupe bureau se distinguent significativement de ceux du groupe professionnel en regard de l'autonomie d'exécution (AUTONOMIE), les premiers affichant la valeur moyenne la plus élevée (7,98). La différence de moyenne avec les employés du groupe professionnel est importante (4,35). Notons que ces attentes sont cohérentes avec celles concernant l'autonomie de décision et que ces résultats alimentent globalement la proposition voulant que l'organisation du travail influence considérablement la satisfaction au travail.

Le thème des compétences différencie les employés du groupe bureau et les employés du groupe professionnel. Ces résultats renforcent l'hypothèse 1 et vont dans la même direction que les hypothèses 5 et 6. Au sujet de l'utilisation des compétences (UTILISE), avec une valeur moyenne de 7,29, considérons que les employés du groupe bureau sont moyennement insatisfaits de l'utilisation de leurs compétences dans le poste occupé. Mais la comparaison avec le groupe des employés professionnels fait ressortir une différence de 4,96 entre les deux groupes, ce qui est considérable. Il en va de même avec la variable DEVELOPPE. Les employés du groupe bureau manifestent une insatisfaction au travail plus élevée (11,85) et la différence avec les employés professionnels est vraiment très importante (6,31).

3.1.3 Analyse multi-variée de l'insatisfaction au travail

Parce que l'indice d'insatisfaction au travail cerne l'écart entre les attentes et la situation réelle, il est évident que les énoncés décrivant le portrait de l'emploi et de l'organisation du travail sont très fortement déterminants de la variation de l'insatisfaction au travail.

Le tableau 3 présente les résultats d'une analyse de régression multiple utilisant, comme variables indépendantes, quatre variables composites qui permettent de confronter les hypothèses 2, 3, 4 et 5 aux données empiriques.¹² Les quatre variables sont retenues dans l'équation finale et elles expliquent plus de 56 % ($r^2 = ,561$) de la variation de l'insatisfaction au travail. Tous les bêtas sont négatifs, ce qui indique donc que la relation est inversée et que plus le score est élevé sur la variable indépendante, plus l'insatisfaction au travail diminue.

Les variables sur le développement des compétences ($\beta = -,38$) et sur l'utilisation des compétences ($\beta = -,23$) présentent les bêtas les plus élevés, faisant ainsi ressortir leur influence particulièrement déterminante sur l'insatisfaction au travail. En illustrant que plus les compétences sont utilisées adéquatement dans l'emploi, plus ce dernier permet de les développer et plus l'insatisfaction au travail est faible, ces résultats confirment les hypothèses 4 et 5. Ils s'inscrivent également en continuité avec les conclusions de plusieurs études à l'effet que l'utilisation adéquate des compétences mais surtout la possibilité de les développer, jouent positivement sur la satisfaction au travail des individus.

L'organisation du travail produit également des effets non négligeables sur la satisfaction au travail. Les résultats du tableau 3 montrent que plus l'autonomie d'exécution ($\beta = -,19$) et plus l'autonomie de décision sont élevées ($\beta = -,14$), plus l'insatisfaction au travail est faible. Ainsi, en regard de l'organisation du travail, constatons que les formes moins hiérarchiques sont plus susceptibles de produire des effets positifs sur la satisfaction au travail. Ces résultats confirment les hypothèses 2 et 3 et ils vont dans le même sens que les travaux de Guérin et Wils.

Tableau 3: Analyse de régression sur l'indice global d'insatisfaction professionnelle

Variables	Bêta standardisé	t
L'autonomie d'exécution	-.19***	-4.31
L'autonomie de décision	-.14**	-2.83
L'utilisation des compétences	-.23***	-4.2
Le développement des compétences	-.38***	-6.1
R ² std.	.561	
F	88.026****	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

¹² L'équation de régression utilise la procédure ENTER qui force toutes les variables à s'intégrer au modèle. Les variables composites mises à contribution réfèrent à des énoncés descriptifs de l'emploi et de l'organisation du travail et leur contenu s'apparente à celui des points de tensions. Cependant, pour éviter les problèmes de multicollinéarité, nous avons seulement retenu l'autonomie d'exécution (pas la participation/consultation) et regroupé les trois variables sur la largeur du travail dans une seule. Seulement les deux variables sur les compétences présentent une corrélation élevée, supérieure à ,60. Nous les retenons néanmoins dans l'analyse finale en étant conscient que la distinction entre chacune d'elle devient plus ténue.

3.2. Le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance des répondants est assez élevé. D'ailleurs, en regroupant ceux dont le sentiment d'appartenance est assez fort (23,6 %), fort (18,8 %) et très fort (17,3 %), près de 3 répondants sur 5 (59,7 %) sont concernés. Finalement, en excluant ceux qui sont neutres, seulement 19,2 % des répondants déclarent entretenir peu ou pas de sentiment d'appartenance à l'égard de l'université étudiée.

1.2.1 Variation du sentiment d'appartenance selon les groupes d'emploi

Le tableau 4 permet de bien visualiser la variation du sentiment d'appartenance selon les catégories d'emploi. Cette variable explique près de 10 % de la variation (,097) du sentiment d'appartenance à l'égard de l'université. Les résultats présentés au tableau 4 font ressortir que seulement deux groupes d'emploi affichent des coefficients supérieurs à la valeur moyenne (4,78), soit le groupe métiers et services (5,14) et celui des employés professionnels (5,47).

Tableau 4: Moyennes sur le sentiment d'appartenance, selon le groupe d'emploi

Groupe d'emploi	Moyenne	Écart type	Différence	Écart type
Métiers et services (n = 14)	5,14	1,51	-	-
Bureau (n = 114)	4,28	1,72	-1,19*	,229
Technique (n = 53)	4,66	1,48	-0,81*	,280
Professionnel (n = 85)	5,47	1,51		
Total (n = 266)	4,78	1,67		

Valeur du F = 9,330

3 df

Sig. 0,000

*Significativement différent des employés professionnels à 0,05

La comparaison des moyennes présentée au tableau 4 indique que 3 groupes d'emploi sur 4 sont significativement différents: les employés du groupe métiers et services étant les seuls à ne pas se différencier d'aucun autre groupe d'emploi. En fait, lorsque les groupes d'emploi sont comparés, les employés professionnels ressortent comme le groupe de référence, celui qui se démarque significativement des employés du groupe bureau et de ceux du groupe technique. Les répondants du groupe professionnel enregistrent le sentiment d'appartenance le plus élevé, la valeur moyenne étant de 5,47. À l'opposé, les employés du groupe bureau revendiquent la plus faible moyenne avec un coefficient de 4,28, soit une différence de -1,19 avec les employés du groupe professionnel.

1.2.2 La relation entre l'insatisfaction au travail et le sentiment d'appartenance

Concernant la relation entre l'insatisfaction au travail et le sentiment d'appartenance, les résultats des analyses de variance présentés au tableau 5 (en annexe) nous montrent que, tous groupes d'emploi confondus, la relation entre l'insatisfaction professionnelle et le sentiment d'appartenance est significative ($p < ,01$). Dans ce cas, l'insatisfaction explique plus de 23 % ($r^2 = ,236$) de la variance du sentiment d'appartenance. Globalement, plus la satisfaction au travail est élevée et plus le sentiment d'appartenance l'est également. La relation est généralement linéaire et le sentiment d'appartenance diminue proportionnellement avec l'augmentation de l'insatisfaction au travail. Par contre, en utilisant le groupe d'emploi comme variable de contrôle, cette relation demeure significative seulement pour les employés du groupe bureau ($p < ,05$) et ceux du groupe professionnel ($p < ,01$)¹³.

¹³ Ici, l'absence de résultat significatif est peut-être attribuable au petit nombre de répondants dans les groupes d'emploi métiers et services et techniques.

Dans le cas des employés du groupe bureau, l'insatisfaction au travail explique plus de 35 % ($r^2 = ,352$) de la variation du sentiment d'appartenance, ce qui est considérable. Pour eux, la relation entre l'insatisfaction au travail et le sentiment d'appartenance est totalement linéaire et ce dernier chute dramatiquement quand l'insatisfaction au travail augmente. Cela donne à penser que le sentiment d'appartenance des employés du groupe bureau est peut-être plus de type behaviorale que de type affectif. Dans ce sens, il serait largement tributaire de la qualité des conditions de travail, des avantages concurrentiels de l'emploi.

L'insatisfaction au travail explique plus de 40 % ($r^2 = ,436$) de la variation du sentiment d'appartenance des employés du groupe professionnel, ce qui est très considérable. Les résultats du tableau 5 montrent que, globalement, même si la relation entre le sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail n'est pas totalement linéaire pour le groupe des employés professionnels, le sentiment d'appartenance diminue lorsque l'insatisfaction au travail augmente. Par contre cette règle ne s'applique pas uniformément, ce qui suggère une certaine emprise d'un sentiment d'appartenance de type affectif dans ce groupe d'emploi. Ce résultat diffère légèrement de celui obtenu par Liou et Nyhan (1997) auprès de professionnels de la fonction publique américaine. Dans ce cas, les professionnels (des ingénieurs et techniciens) sont le seul groupe d'emploi à manifester plus de sentiment d'appartenance de type behaviorale alors que les employés de bureau enregistrent des moyennes plus élevées en regard de l'engagement de type affectif. Par ailleurs, un n'exclut pas l'autre non plus et les variables utilisées dans notre enquête ne permettent pas de dire si le sentiment d'appartenance de type behaviorale, plus directement déterminé par une logique coûts/bénéfices, ne regroupe pas plusieurs adeptes chez les employés du groupe professionnel?

Néanmoins, ses résultats renforcent l'hypothèse 6 sur les différences entre les groupes d'emploi puisqu'en regard de la relation entre l'insatisfaction au travail et le sentiment d'appartenance, 2 groupes d'emploi sont significativement différents. Ils confirment partiellement l'hypothèse 7 et illustrent que toute amélioration en matière de satisfaction professionnelle produira des effets positifs sur l'engagement, la loyauté et l'appartenance organisationnelle. Toutefois, comme le mentionne Yuan (1997) au sujet de la relation entre l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, il faut interpréter ce fait statistique avec une certaine prudence car le sens de la relation entre ces variables n'est pas déterminé et c'est peut-être l'appartenance qui produit la satisfaction.

1.2.3 Analyse multi-variée du sentiment d'appartenance

Les résultats de l'analyse de régression présentés au tableau 6 nous montrent que seulement deux des cinq variables initiales sont retenues dans l'équation finale. Cette équation explique néanmoins plus de 35 % ($r^2 = ,379$) de la variance du sentiment d'appartenance.¹⁴ Ces variables contribuent donc très, inégalement à l'explication de la variation du sentiment d'appartenance et certains résultats vont à contresens des hypothèses d'analyse posées précédemment.

¹⁴ Pour cette analyse de régression, la procédure ENTER fut utilisée. À cause de problèmes de multicollinéarité, l'équation originale ne pouvait retenir l'indice global ou les variables d'insatisfaction au travail. Pour l'autonomie de décision et d'exécution ainsi que pour les possibilités de développer ses compétences, nous utilisons les mêmes variables composites que dans l'équation sur l'insatisfaction. L'importance du travail et le succès de la carrière sont mesurés à partir d'échelles de Likert à 7 catégories. Pour l'équation finale, entre les variables indépendantes, tous les coefficients de corrélation sont inférieurs à ,30.

D'abord, puisque les variables concernant l'autonomie de décision, l'autonomie d'exécution et la possibilité de développement des compétences ne sont pas significatives, les hypothèses 8 et 10 sont donc automatiquement rejetées. Pour cette population, le modèle d'organisation du travail, n'influence pas le sentiment d'appartenance, comme si la situation de travail ne jouait pas sur l'engagement organisationnel des individus. Ainsi, un travail qui offre un haut niveau de responsabilité et d'autonomie ne développerait pas plus de sentiment d'appartenance qu'un travail très formalisé avec peu d'autonomie. Ces résultats se distinguent de certaines études portant sur la motivation au travail (Pépin, 1994), sur la citoyenneté organisationnelle (Gélinas et Fabi, 1996) et sur la flexibilité organisationnelle (Jacob, 1996) qui établissent une relation positive entre un travail qui pose des défis (responsabilité, autonomie, polyvalence et objectifs élevés) et l'engagement organisationnel (Zeffane, 1995). Par ailleurs la possibilité de développer ses compétences dans l'emploi ne ressort pas non plus, ce qui est plutôt inattendu étant donné que plusieurs analyses établissent un lien significatif entre les possibilités de développer ses compétences et l'engagement organisationnel (McDermott et al., 1997).

Par contre, la perception que la carrière à l'université est un succès se présente comme un déterminant majeur du sentiment d'appartenance. Dans ce cas, la relation est positive et plus le répondant évalue que sa carrière est un succès et plus le sentiment d'appartenance à l'égard de l'université est élevé ($\beta = .44$). Ce résultat confirme l'hypothèse 9 et il s'inscrit dans la même voie que plusieurs travaux qui ont démontré l'impact significatif des possibilités de grandir dans l'organisation, des opportunités d'y faire carrière (Kanter, 1993; McDermott et al., 1996; Wallace, 1995) sur l'engagement organisationnel.

Les résultats présentés au tableau 6 font finalement ressortir l'effet marqué de l'importance accordée au travail. La relation entre l'importance du travail et le sentiment d'appartenance est positive ($\beta = .27$) et indique que plus le répondant attribue d'importance à son travail et plus le sentiment d'appartenance est élevé. Ce résultat confirme l'hypothèse 11 et tend à accréditer la proposition de Mottaz (1988) à l'effet que les facteurs de personnalité, exprimés sous formes de besoins, valeurs ou attentes représentent des déterminants individuels qui ont une influence significative sur l'implication.

Tableau 6: La variation du sentiment d'appartenance

Variables	Bêta standardisé	T
Le succès de la carrière	.44***	7.51
L'importance du travail	.27***	3.12
Avoir de l'autonomie d'exécution	-.03	-.51
Avoir de l'autonomie de décision	.01	-.11
Possibilité de développer les compétences	.10	.82
R2 std.	.379	
F	32.884***	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

CONCLUSION

En regard de l'insatisfaction au travail, plusieurs de nos résultats d'analyse confirment les acquis d'autres études sur le sujet. Ainsi nos analyses démontrent que l'organisation du travail occupe une place significative en matière de satisfaction au travail. L'influence des points de tension qui relèvent de l'autonomie de décision et d'exécution tend à indiquer que plus l'organisation du travail est hiérarchique et plus l'insatisfaction au travail risque d'être élevée et ce, pour tous les groupes d'emploi. Il faut également souligner la contribution impressionnante du thème des compétences dans l'explication de la variation de la satisfaction au travail. En effet, la correspondance entre les compétences et l'emploi mais surtout les

possibilités de développement des compétences dans l'emploi ont une influence vraiment considérable sur la satisfaction au travail. L'impact de ce déni de point de tension doit certainement être mis en rapport avec l'organisation du travail. Dans les univers de travail à prédominance de formes d'organisation hiérarchiques, les possibilités et les cycles d'apprentissage sont courts et très liés à l'exécution de la tâche. Même si plusieurs de ces formations sont dispensées dans l'université étudiée, elles ne sont probablement pas considérées comme du développement des compétences par plusieurs répondants.

Au sujet du sentiment d'appartenance, certains de nos résultats contredisent les tendances dégagées dans la documentation, comme c'est le cas avec les possibilités de développer ses compétences. Par contre, d'autres résultats suggèrent des conclusions comparables à celles de nombreux travaux sur l'engagement organisationnel. Ainsi, nos résultats montrent l'existence d'une relation très intime entre satisfaction et appartenance. Cependant des analyses plus systématiques du sens de cette relation sont nécessaires de manière à distinguer si le sentiment d'appartenance est de type affectif ou behaviorial, le sens de la relation variant peut-être. Compte tenu de l'influence d'une caractéristique individuelle comme l'importance du travail, il faut considérer que les pratiques organisationnelles visant l'augmentation du sentiment d'appartenance sont, en partie, limitées par les valeurs des individus.

Bibliographie

- BATEMAN T.S et STRASSER, (1984) "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27, p95-112.
- BLEUDORN, A. (1982) "A Unified Model of Turnover from Organizations", *Human Relations*, 35, p.135-153.
- CURRY, J., WAKEFIELD, D., PRICE, J. et MUELLER, C. (1986) "On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 29, p.847-858.
- DAWIS R. (1992) "Person-environment fit and job satisfaction", *Job Satisfaction* (sous la direction de C. Cranny, C. Smith et E. Stone), New York: Lexington.
- GÉLINAS F et FABI B. (1996) " Les comportement de citoyenneté organisationnelle", *À l'aube du XXI siècle: des enjeux pour les sciences de la gestion* (sous la direction de G. Simard et M. Bédard), Montréal: Guérin éditeur.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1996) "La mesure de l'efficacité des pratiques de gestion et l'élaboration d'un indicateur de qualité de la gestion en milieu professionnel", *Actes de l'ASAC*, 17-9, p92-101.
- GRUSKY O. (1966) "Career mobility and organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10, p488-503.
- KANTER, R.M. (1993) *Men and Women of the Corporation*, Deuxième édition, New York, Basic Books.
- LIÓU, K-T. et NYHAN, R.C. (1994) "Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment", *Public Administration Quarterly*, 18-1, p99-111.
- LIU M. (1983) *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris: Les éditions d'organisation.
- MCDERMOTT, K., LASCHINGER, H.K. et SHAMIAN, J. (1996) "Work Empowerment and Organizational Commitment", *Nursing Management*, 27-5, p44-51.
- MEYER J. et ALLEN N. (1991) "A three-component Conceptualization of Organisationnal Commitment", *Human Ressource Management Review*, 1, p61-98.
- MEYER J. et ALLEN N. (1984) "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, p372-378.
- MOWDAY R., PORTER L. et STEERS R. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academic Press.

- MOTTAZ C. (1988) "Determinants of Organizational Commitment" *Human Relations*, 41 (6), p467-482.
- Oliver, N. (1990) "Rewards, Investments, Alternatives and organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development" *Journal of Occupational Psychology*, 63, p19-31.
- ORTSMAN O. (1994) *Quel travail pour demain ?*, Paris: éditions Dunod.
- Porter, L.W., Crampom, W.J et Smith, F.J. (1976) "Organizational Commitment and Managerial Turnover Among Psychiatric Technicians", *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, p87-98.
- PRICE, J.L. et MUELLER, C.W. (1983) "A Causal Model of Turnover for Nurses" *Academy of Management Journal*, 24, p.543-565.
- SIMARD G. et LEGAULT G. (1998) *Satisfaction au travail et organisation du travail à l'UQAM*, Université du Québec à Montréal.
- SWEENEY P. et MCFARLAIN D. (1993) "Workers evaluation and the end and the means: An evaluation of four models of distributive and procedural justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- TANG, T. et SANSFIELD-BALDWIN, L.J. (1996) "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment", *SAM Advanced Management Journal*, 61-3, 25-35.
- TREMBLAY M, SIRE B. et PELCHAT A. (1998) "A Study of the Determinants and of the Impact of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction", *Human Relations*, Vol. 51, no5, 667-687.
- WALLACE, J.E. (1995) "Organizational and Professional Commitment in professional and nonprofessional organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40-2, 228-252.
- YUAN, T. (1997) "Determinants of Job Satisfaction of federal government employees" *Public Personnel Management*, 26-3, 313-334.
- ZEFFANE, R. (1995) "Organizational Commitment and perceived management styles: The public-private sector contrast", *Management Research News*, 18-6 et 7, 9-21.

