

# ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE CONTINUITÉ ET INDICATEURS D'EFFICACITÉ AU TRAVAIL

Kathleen Bentein<sup>1</sup>, Christian Vandenberghe<sup>2</sup>, Tanguy Dulac<sup>3</sup>

## 1. CADRE THÉORIQUE

L'engagement des salariés envers l'organisation a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des quarante dernières années. L'intérêt des chercheurs et des praticiens pour ce concept provient en grande partie de la relation négative démontrée entre celui-ci et le départ volontaire de l'organisation (Allen et Meyer, 1996 ; Tett et Meyer, 1993). Cependant, au-delà de la volonté de rester ou de partir, les employés peuvent contribuer au bon fonctionnement de l'organisation par leur comportement au travail. En conséquence, les auteurs ont commencé à s'intéresser à d'autres types de comportements susceptibles d'être liés à l'engagement et ont notamment examiné le rôle de l'engagement dans la performance liée au rôle (p.ex. Angle et Lawson, 1994 ; Bycio, Hackett et Allen, 1995 ; Konovsky et Cropanzano, 1991), et les comportements de citoyenneté organisationnelle (p.ex. Moorman, Niehoff et Organ, 1993 ; Shore et Wayne, 1993).

Conçu comme unidimensionnel jusqu'au milieu des années 1980, l'engagement organisationnel a ensuite été largement défini comme comprenant des formes d'attachement différentes (p.ex. Angle et Perry, 1981 ; Mayer et Schoorman, 1992, 1998 ; Meyer et Allen, 1991, 1997 ; O'Reilly et Chatman, 1986). Les travaux de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990, 1996 ; Meyer et Allen, 1991, 1997) sont à cet égard les plus célèbres. Ils définissent trois formes d'engagement : l'engagement affectif, qui désigne une identification, un attachement émotionnel à l'organisation; l'engagement de continuité, qui est basé sur les coûts perçus engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise; et finalement l'engagement normatif, qui représente une attitude de loyauté envers

---

1 Kathleen Bentein, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Québec, Canada. Courriel : bentein.kathleen@uqam.ca

2 Christian Vandenberghe, HEC, Montréal, Québec, Canada.

3 Tanguy Dulac, Université catholique de Louvain, Belgique.

l'organisation dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991, 1997). Ces trois composantes de l'engagement ont donné lieu à l'élaboration d'échelles de mesure qui ont fait l'objet de multiples travaux de validation (p.ex. Dunham, Grube, et Castaneda, 1994 ; Moorman, Niehoff, et Organ, 1993 ; Reilly et Orsak, 1991 ; Shore et Tetrick, 1991).

Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991, 1997) a cependant fait l'objet de certaines contestations. Ainsi, McGee et Ford (1987) ont suggéré que l'engagement de continuité représentait plutôt deux sous-dimensions distinctes : (a) l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (sous-dimension «sacrifices perçus» - SAC), et (b) l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (sous-dimension «absence d'alternatives perçue» - ALT). Les études ayant utilisé une procédure d'analyse factorielle confirmatoire ont montré par la suite que ces deux sous-dimensions étaient corrélées mais distinctes (p.ex. Hackett, Bycio, et Hausdorf, 1994; Meyer, Allen, et Gellatly, 1990; Somers, 1993 ; Stinglhamber, Bentein, et Vandenberghe, 2002). Ces études ont également montré que même si elles pouvaient être fortement liées entre elles, les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité, SAC et ALT, étaient associées de façon différente à d'autres construits tels que les dimensions affective et normative de l'engagement ou le *turnover* (p.ex. Dunham, Grube, et Castaneda, 1994; Hackett *et al.*, 1994; Meyer, Allen, et Gellatly, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002 ; Somers, 1993 ; Stinglhamber *et al.*, 2002).

L'étude des comportements conséquents de l'engagement organisationnel a jusqu'à aujourd'hui été conçue sous l'égide de la conception tridimensionnelle de l'engagement, sans distinction des sous-dimensions au sein de la dimension de continuité. Les chercheurs ont généralement soutenu les idées suivantes. Tout d'abord, les individus qui éprouvent un engagement affectif développent une attitude très positive envers l'organisation se reflétant dans un désir de contribuer spontanément à son bon fonctionnement. Cette dimension est traditionnellement considérée comme étant le meilleur prédicteur de l'efficacité au travail. Ensuite, l'engagement normatif se traduit par des attitudes de loyauté et de devoir qui, même si elles ne recèlent pas le même enthousiasme que l'engagement affectif, n'en indiquent pas moins une prédisposition favorable à agir dans les intérêts de l'organisation, en particulier via une efficacité accrue. Enfin, à l'opposé, les employés qui restent membres d'une organisation parce que les coûts liés à leur départ seraient trop élevés (engagement de continuité) ressentent un sentiment de frustration qui débouchera sur des comportements au travail inadéquats (p.ex. Meyer et Allen, 1997).

Les résultats des quelques recherches empiriques portant sur le lien entre engagement organisationnel et efficacité au travail sont cependant problématiques et incompatibles. Tout d'abord, les premières études réalisées pèchent par un cadre conceptuel limité : certains auteurs ne considèrent qu'une seule forme d'engagement ou n'incluent qu'une seule dimension de la performance. En outre, les méta-analyses réalisées sur la base de ces études (Cohen, 1991 ; Randall, 1990) globalisent les résultats : elles ne font pas la distinction entre les différentes dimensions de l'engagement et créent des scores composites de la performance. Il se peut donc que les corrélations observées dans le cadre de ces études entre engagement organisationnel (toutes dimensions confondues) et performance (score composite) de .21 (Randall, 1990) et de .13 (Cohen, 1991) ne soient pas généralisables à toutes les dimensions de l'engagement d'une part, et à tous les types de performance d'autre part.

L'analyse des études empiriques réalisées montre que c'est la dimension affective de l'engagement qui a pu être reliée de manière la plus constante à l'efficacité au travail (p.ex. Angle et Lawson, 1994 ; Bycio *et al.*, 1995 ; Cropanzano, James, et Konovsky, 1993 ; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, et Jackson, 1989 ; Shore, Barksdale, et Shore, 1995). Mais certaines études plus récentes rapportent des corrélations non significatives entre engagement affectif et efficacité au travail (p.ex. Keller, 1997 ; Somers et Birnbaum, 1998). Dans sa récente méta-analyse, Ricketta (2002) rapporte une corrélation positive entre la dimension affective (bien distinguée des autres dimensions d'engagement, totalement exclues de ses analyses) et la performance au travail de .20. La dimension normative, quant à elle, a beaucoup plus rarement été prise en compte dans les études. Et lorsqu'elle l'a été, les résultats se sont révélés contradictoires : certaines études rapportent une corrélation positive très modeste entre engagement normatif et efficacité au travail (p.ex. Ashforth et Saks, 1996 ; Randall, Fedor, et Longenecker, 1990), d'autres ne montrent pas de corrélation significative entre les deux construits (p.ex. Hackett *et al.*, 1994). Enfin, le patron de résultats ne semble pas plus clair en ce qui concerne l'engagement de continuité. Certaines études rapportent une corrélation négative significative entre engagement de continuité et efficacité au travail (p.ex. Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Meyer *et al.*, 1989), mais d'autres études montrent une absence de corrélation significative entre les deux construits (p.ex. Angle et Lawson, 1994 ; Bycio *et al.*, 1995 ; Hackett *et al.*, 1994 ; Mayer et Schoorman, 1992 ; Moorman, Niehoff, et Organ, 1993 ; Somers et Birnbaum, 1998).

Aucune étude jusqu'à aujourd'hui n'a examiné l'impact distinctif des quatre composantes de l'engagement organisationnel (en ce compris les sous-dimensions de continuité) sur l'efficacité au travail. Les deux sous-dimensions de

L'engagement de continuité font pourtant référence à des coûts perçus de nature différente, et on peut donc s'attendre à ce qu'elles ne soient pas reliées de la même façon à l'efficacité au travail.

La dimension SAC représente un engagement envers l'organisation basé sur les sacrifices personnels associés au départ éventuel de l'organisation. Les investissements personnels potentiellement perdus si l'employé venait à quitter son organisation peuvent être de nature différente : avantages salariaux, primes, compétences spécifiques développées au sein de l'organisation, relations privilégiées avec certains collègues, implications au sein de la communauté locale, etc. Cette dimension se situe dans la continuité des travaux sur la théorie de l'engagement basé sur les *side-bets* développée par Becker (1960). Becker décrit l'engagement comme la tendance d'un individu à s'engager dans une ligne constante d'activité. Selon lui, le fait d'avoir fait certains investissements au sein de l'organisation (financiers, socio-émotionnels, motivationnels ou développementaux, etc.) conduit l'employé à augmenter la perception des coûts encourus s'il ne poursuivait pas cette même ligne d'action. Plusieurs études, réalisées depuis la formulation originale de Becker, soutiennent l'idée que ces *side-bets* contribuent à développer la dimension SAC de l'engagement organisationnel (p.ex. Powell et Meyer, sous presse ; Shore, Tetrick, Shore, et Barksdale, 2000).

La dimension ALT représente, quant à elle, un attachement à l'organisation basé sur la perception qu'il existe peu d'alternatives d'emploi à l'extérieur. L'employé reste dans son organisation parce qu'il ne voit pas très bien où il pourrait aller ailleurs. Il s'agit ici d'une forme d'engagement plus instrumentale, ou *par défaut*. Cette forme d'engagement renvoie à ce que March et Simon (1958) ont appelé la facilité perçue de pouvoir quitter un emploi. Ces deux dimensions, SAC et ALT, se distinguent donc par les éléments suivants : SAC renvoie à des *facteurs personnels*, et reflète *une dimension active* : l'employé a investi dans l'organisation ; ALT renvoie à des *facteurs externes*, les aléas du marché, et reflète *une dimension passive* : l'employé se sent pris au piège, il est obligé de rester, car il a l'impression de ne pouvoir aller ailleurs.

Ainsi, on peut en effet s'attendre à ce que les employés qui restent en raison des investissements personnels qu'ils seraient amenés à sacrifier en cas de départ développeront des comportements efficaces au travail. Par contre, les employés qui se sentent contraints de rester parce qu'ils n'ont pas d'autre choix développeront sans doute des comportements moins efficaces, voire inadéquats au travail. Nous formulons donc les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La dimension SAC de l'engagement organisationnel de continuité prédira positivement l'efficacité de l'employé au travail.

Hypothèse 2 : La dimension ALT de l'engagement organisationnel de continuité prédira négativement l'efficacité de l'employé au travail.

Dans les sections suivantes, nous présentons les résultats de deux études indépendantes destinées à examiner la contribution des dimensions de l'engagement organisationnel à la prédiction de différents indicateurs de l'efficacité professionnelle. Afin de mettre en évidence l'intérêt de prendre en considération les sous-dimensions de l'engagement de continuité, nous avons comparé les résultats associés au modèle tridimensionnel de l'engagement avec ceux obtenus par un modèle à quatre dimensions, au sein duquel SAC et ALT sont distincts.

## 2. MÉTHODE

### 2.1 Étude 1

#### 2.1.1. Échantillon et procédure

La première étude présente un design de nature longitudinale. Nous avons envoyé un questionnaire sur l'engagement organisationnel à 980 anciens étudiants d'une université belge. Le questionnaire incluait entre autres des mesures des dimensions de l'engagement organisationnel. Quatre cent soixante dix-huit questionnaires remplis nous ont été renvoyés, soit un taux de réponse de 48,8 %. Dix-huit mois plus tard, nous avons repris contact par téléphone avec les gens qui avaient répondu à ce questionnaire. Parmi les 478 répondants, 353 personnes ont ainsi pu être contactées. Puisque nous étions intéressés par l'évolution potentielle des sujets au sein de leur organisation, nous avons exclu de nos analyses les personnes qui avaient changé d'organisation au cours des 18 derniers mois, nous laissant avec un échantillon final de 272 sujets. Parmi cet échantillon final de 272 sujets, 68% étaient des hommes. La moyenne d'âge était de 29,58 ans ( $ET = 4,38$ ) et l'ancienneté moyenne dans l'organisation était de 3,33 ans ( $ET = 2,68$ ) au début de l'étude.

## **2.1.2. Mesures**

Les dimensions de l'engagement organisationnel ont été mesurées à l'aide d'échelles construites à partir de la version révisée des échelles de Meyer, Allen et Smith (1993), qui avaient précédemment été validées en français (Stinglhamber *et al.*, 2002). La dimension affective de l'engagement a été mesurée par six items (ex : «J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation»). La dimension normative de l'engagement a été mesurée par six items (ex : «Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant»). La dimension de l'engagement de continuité a également été mesurée par six items, dont trois renvoyaient à la sous-dimension «sacrifices perçus» - SAC (ex : «Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre») et trois autres à la sous-dimension «absence d'alternatives perçue» - ALT (ex : «Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs»). Pour l'ensemble de ces items, les répondants devaient nous signifier leur degré d'accord sur une échelle de Likert à 5 points (de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord).

L'efficacité au travail fut mesurée, 18 mois plus tard, à l'aide de deux indicateurs : (a) les sujets avaient-ils obtenu une promotion au sein de leur organisation ? et (b) les sujets avaient-ils obtenu une augmentation au sein de leur organisation ?.

## **2.2 Étude 2**

### **2.2.1. Échantillon et procédure**

L'échantillon de la seconde étude était constitué de cadres issus d'une filiale belge d'une entreprise pharmaceutique internationale. Parmi les 750 questionnaires distribués au départ, 225 nous ont été retournés, pour un taux de réponse de 30%. Nous en avons éliminé 18, soit parce que le questionnaire était incomplet ( $n = 10$ ), soit parce que le code de mise en correspondance avec les mesures de performance était absent ( $n = 8$ ). Parmi les 207 questionnaires utilisables, 147 ont pu être mis en relation avec des mesures de performance complétées par un membre de la direction du département auquel appartenait le cadre. L'âge moyen de ces 147 sujets était de 38,21 ans ( $ET = 8,31$ ) et leur ancienneté moyenne dans l'organisation était de 8,61 ans ( $ET = 8,04$ ). Parmi ceux-ci, 58,5 % étaient des hommes.

### 2.2.2. Mesures

Les dimensions de l'engagement organisationnel ont été mesurées par les mêmes échelles que dans notre première étude (six items pour les échelles d'engagement affectif et normatif, et trois items pour les dimensions SAC et ALT de l'engagement de continuation).

Pour mesurer l'efficacité au travail, nous avons eu recours aux items de performance utilisés dans l'entreprise considérée. La performance liée au rôle (un item) reflétait l'évaluation des résultats que le cadre avait obtenus dans l'accomplissement de sa fonction et de sa contribution aux objectifs de la division. La performance *extra-rôle* (un item) se traduisait par divers critères qualitatifs de la performance qui définissent les attitudes attendues de la part de chaque cadre ainsi que les comportements qui en découlent. La performance globale (un item) constituait une synthèse des deux facettes précitées de la performance.

Nous avons utilisé des échelles de mesure de type Likert à 5 points (de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord) pour l'ensemble des items d'engagement et de performance.

## 3. RÉSULTATS

Avant de réaliser les analyses corrélationnelles et de régression, nous avons examiné la structure factorielle des dimensions de l'engagement organisationnel dans chacune des deux études, à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires (LISREL). Celles-ci démontrent que le modèle d'engagement à quatre dimensions (dans lequel les dimensions SAC et ALT sont distinctes) présente des indices d'ajustement élevés pour l'étude 1 ( $\chi^2 (129) = 273.05, p < .01, CFI = .95, NNFI = .94, SRMR = .06, RMSEA = .06$ ) et pour l'étude 2 ( $\chi^2 (129) = 259.61, p < .01, CFI = .92, NNFI = .90, SRMR = .08, RMSEA = .08$ ). En outre, le modèle d'engagement à quatre dimensions présente un ajustement aux données significativement meilleur qu'un modèle d'engagement à trois dimensions (dans lequel l'engagement de continuité est mesuré par une seule dimension) dans les deux études ( $\Delta\chi^2 (3) = 144.62$  et  $(\Delta\chi^2 (3) = 123.58$ , respectivement).

Les moyennes, écarts types, alphas et corrélations entre les variables sont présentés dans le Tableau 1 pour l'étude 1 et dans le Tableau 3 pour l'étude 2. Les variables des deux études présentent des alphas de Cronbach relativement élevés, allant de .73 à .93

**Tableau 1 :**  
**Étude 1 : Moyennes, écarts types, alphas, et corrélations**

	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. SEXE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. AGE	29.58	4.38	-.18**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. ANCIENNETÉ	3.33	2.68	-.08	.57**	-	-	-	-	-	-	-	-
4. ENGAG AFF	3.29	.85	-.11	.07	.01	.87	-	-	-	-	-	-
5. ENGAG NORM	2.06	.92	-.05	-.10	-.12*	.35***	.92	-	-	-	-	-
6. ENGAG CONTIN	2.12	.68	.03	.11	.14*	-.02	.21***	.76	-	-	-	-
7. ENGAG SAC	2.61	.88	.11	-.01	.08	.07	.23***	.83***	.73	-	-	-
8. ENGAG ALT	1.63	.79	-.07	.19**	.16**	-.12	.11	.79***	.31***	.84	-	-
9. PROMO	1.35	.48	-.07	-.10	-.13*	.06	-.03	-.00	.12	-.13*	-	-
10. AUGMENT	1.57	.50	-.09	-.07	-.12*	.10	-.03	-.04	.08	-.17**	.50***	-

Note. M = moyenne ; ET = écart type ; ENGAG AFF = engagement affectif ; ENGAG NORM = engagement normatif ; ENGAG CONTIN = engagement de continuité ; ENGAG SAC = la dimension « Sacrifices perçus » de l'engagement de continuité ; ENGAG ALT = la dimension 'Absence d'alternatives perçue' de l'engagement de continuité ; PROMO = le fait d'avoir obtenu une promotion ; AUGMENT = le fait d'avoir obtenu une augmentation. Les alphas de Cronbach sont rapportés sur la diagonale.

\*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .001$ .



Notons que les deux sous-dimensions de l'engagement organisationnel de continuité, SAC et ALT, sont positivement corrélées entre elles dans les deux échantillons (respectivement .31 et .52). Mais, seule la dimension ALT corrèle de façon significative avec les indices d'efficacité au travail dans les deux études : ALT est reliée négativement au fait d'avoir obtenu une promotion (-.13) et au fait d'avoir obtenu une augmentation (-.17) dans la première étude, et aux trois indices de performance au travail dans la seconde étude, à savoir la performance liée au rôle (-.20), extra-rôle (-.19), et globale (-.17). Les corrélations ne révèlent par contre pas de lien significatif entre la dimension SAC et les différents indices d'efficacité au travail. En outre, les indices d'efficacité au travail sont fortement corrélés entre eux dans les deux échantillons : le fait d'avoir obtenu une promotion est corrélé positivement au fait d'avoir obtenu une augmentation (.50) ; la performance liée au rôle est corrélée positivement à la performance *extra-rôle* (.49), et toutes deux sont fortement corrélées à la performance globale (.81 et .73 respectivement). Enfin, notons le faible niveau moyen d'engagement dû à l'absence d'alternatives perçue (1.63) dans l'étude 1. Ceci pourrait être expliqué en partie par la jeunesse des salariés interrogés dans cet échantillon.

Étant donné le caractère dichotomique des deux variables dépendantes dans l'étude 1, le fait d'obtenir une promotion, et le fait d'obtenir une augmentation, nous avons réalisé des analyses de régression logistique (voir Tableau 2). Sur la base des corrélations observées entre les caractéristiques individuelles (sexe, âge, et ancienneté) et les variables dépendantes, nous avons décidé de contrôler l'ancienneté dans ces analyses. Aucune des dimensions de l'engagement dans le modèle à trois facteurs ne permet d'expliquer les variations observées dans le fait d'obtenir une promotion, et seul l'engagement affectif contribue de façon positive à la prédiction d'une augmentation ( $B = .36$ ). Par contre, la distinction entre les dimensions SAC et ALT de l'engagement de continuité dans le modèle à quatre facteurs semble fondamentale, dans la mesure où ces deux dimensions ont un effet en sens opposé sur le fait d'obtenir une promotion ou une augmentation. Ainsi, la dimension SAC prédit positivement le fait d'obtenir une promotion ( $B = .48$ ) ou une augmentation ( $B = .39$ ), tandis que la dimension ALT prédit négativement ces deux mêmes variables (respectivement,  $B = -.44$  et  $B = -.47$ ).

Notons que la contribution de l'engagement affectif à la prédiction d'une augmentation devient non significative lorsqu'on travaille avec le modèle à quatre dimensions. Ceci tendrait à montrer que lorsque l'échelle d'engagement de continuité est fusionnée, la validité est problématique. Les deux sous-dimensions SAC et ALT renvoient à des éléments qui font globalement partie d'un processus motivationnel, mais qui sont positifs dans le cas de SAC et négatifs dans le cas de ALT. La dimension affective fait elle aussi partie de ce processus motivationnel, et

corrèle positivement avec SAC et négativement avec ALT (McGee et Ford, 1987). Lorsqu'on travaille avec un modèle à trois composantes, les deux aspects de l'engagement de continuité sont masqués et laissent la place à la dimension affective. Par contre, lorsque le modèle à quatre dimensions permet aux deux dimensions SAC et ALT de « s'exprimer », l'effet attribué à l'engagement affectif disparaît pour laisser la place aux deux sous dimensions de continuité.

**Tableau 2 :**  
**Étude 1 : Prédiction des variables d'efficacité au travail par les dimensions de l'engagement organisationnel**  
**Résultats des analyses de régression logistique**

Variable	PROMO			AUGMENT		
	B	SE B	WALD	B	SE B	WALD
<b>Modèle à 3 dimensions</b>						
ANCIENNETÉ	-.15.	.07	5.36*	-.12	.06	4.25*
ENGAG AFF	.22	.17	1.76	.36	.16	4.95*
ENGAG NORM	-.23	.16	2.02	-.20	.15	1.67
ENGAG CONTIN	.14	.20	.47	-.02	.19	.01
Nagelkerke R <sup>2</sup>			.04			.05
<b>Modèle à 4 dimensions</b>						
ANCIENNETÉ	.15	.07	4.82*	-.11	.06	3.64
ENGAG AFF	.16	.17	.86	.31	.17	3.35
ENGAG NORM	.26	.17	2.51	-.23	.16	2.12
ENGAG SAC	.48	.16	8.41**	.39	.16	5.93*
ENGAG ALT	.44	.20	4.96*	-.47	.18	7.00**
Nagelkerke R <sup>2</sup>			.09			.10

Note. \*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .001$ .

Tableau 3 :

Étude 2 : Moyennes, écarts types, alphas, et corrélations

	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. SEXE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. AGE	38.21	8.31	.25**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. ANCIENNETÉ	8.61	8.04	.14	.70***	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. ENGAG AFF	3.42	.80	.05	.17*	.08	.85	-	-	-	-	-	-	-
5. ENGAG NORM	2.03	.97	-.04	.15	.01	.37***	.93	-	-	-	-	-	-
6. ENGAG	2.41	.91	-.06	.42***	.37***	.01	.09	.86	-	-	-	-	-
CONTIN													
7. ENGAG SAC	2.79	1.04	-.16	.27**	.25**	.20*	.14	.87***	.82	-	-	-	-
8. ENGAG ALT	2.03	1.06	.05	.46***	.40***	-.18*	.01	.88***	.52***	.89	-	-	-
9. PERFO IN-R	3.66	.65	.08	-.18*	-.15	-.02	.03	-.19*	-.12	-.20*	-	-	-
10. PERFO EXTRA-	3.59	.67	-.06	-.13	-.04	.27**	.14	-.07	.07	-.19*	.49***	-	-
R													
11. PERFO GLOB	3.63	.68	-.02	-.16	-.14	.07	.11	-.11	-.02	-.17*	.81***	.73***	-

Notz. M = moyenne ; ET = écart type ; ENGAG AFF = engagement affectif ; ENGAG NORM = engagement normatif ; ENGAG CONTIN = engagement de continuité ; ENGAG SAC = la dimension « Sacrifices perçus » de l'engagement de continuité ; ENGAG ALT = la dimension ' Absence d'alternatives perçue' de l'engagement de continuité ; PERFO IN-R = la performance liée au rôle ; PERFO EXTRA-R = la performance *extra-rôle* ; PERFO GLOB = la performance globale. Les alphas de Cronbach sont rapportés sur la diagonale.

\*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .001$ .

Pour l'étude 2, sur la base des corrélations observées entre les caractéristiques individuelles (sexe, âge et ancienneté) et les trois variables de performance, nous avons décidé de contrôler l'âge dans les analyses de régression pour la performance liée au rôle. L'examen des coefficients de régression (voir Tableau 4) indique que dans le modèle à trois facteurs, aucune des trois dimensions n'apporte une contribution significative à la prédiction de la performance liée au rôle et de la performance globale. L'engagement affectif contribue de façon positive à la prédiction de la performance extra-rôle ( $\beta = .26$ ). Par contre, la distinction entre les dimensions SAC et ALT de l'engagement de continuité dans le modèle à quatre facteurs semble à nouveau fondamentale, dans la mesure où ces deux dimensions ont des effets en sens opposé sur certains indicateurs d'efficacité au travail. La dimension SAC n'a pas d'effet significatif sur les trois dimensions de la performance, liée au rôle, extra-rôle et globale. La dimension ALT, quant à elle, prédit de manière négative la performance extra-rôle ( $\beta = -.22$ ) et la performance globale ( $\beta = -.22$ ). Notons que la contribution de l'engagement affectif à la performance extra-rôle devient marginale lorsqu'on travaille avec le modèle à quatre dimensions. On observe ici le même phénomène que pour la prédiction d'une augmentation.

Ces résultats confirment partiellement notre première hypothèse : le fait qu'un employé ait réalisé des investissements personnels au sein de l'organisation qui seraient potentiellement perdus s'il venait à la quitter exerce un effet positif sur certaines facettes de l'efficacité au travail, telles que le fait d'obtenir une promotion ou le fait d'obtenir une augmentation. En revanche, les performances liées au rôle, extra-rôle et globale ne semblent pas affectées par la dimension SAC. La seconde hypothèse est également partiellement confirmée : un attachement à l'organisation basé sur la perception qu'il existe peu d'autres alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation exerce un effet négatif sur le fait d'obtenir une promotion, et le fait d'obtenir une augmentation, et sur la performance extra-rôle et globale au travail. Seule la performance liée au rôle ne semble pas affectée par la dimension ALT.

#### 4. DISCUSSION

Notre objectif a été d'examiner l'impact distinctif des deux sous-dimensions de l'engagement organisationnel de continuité mises en évidence par McGee et Ford (1987) sur l'efficacité au travail. Globalement, les résultats confirment l'hypothèse générale selon laquelle ces deux dimensions font référence à des coûts perçus de nature différente, et entretiennent des relations en sens opposé avec les différentes facettes de l'efficacité au travail.

**Tableau 4 :**  
**Étude 2 : Prédiction des variables d'efficacité au travail par les dimensions de l'engagement organisationnel**  
**Résultats des analyses de régression linéaire**

Variable	PERFO LIÉE AU RÔLE			PERFO EXTRA-RÔLE			PERFO GLOBALE		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
<b>Modèle à 3 dimensions</b>									
AGE		.01	-.14						
ENGAG AFF	-.01	.08	-.01	.22	.08	.26**	.03	.08	.03
ENGAG NORM	.04	.06	.06	.04	.06	.06	.07	.06	.10
ENGAG CONTIN	-.10	.07	-.13	-.06	.06	-.08	-.09	.06	-.11
R <sup>2</sup>			.05			.08			.03
<b>Modèle à 4 dimensions</b>									
AGE		.01	-.12						
ENGAG AFF	-.01	.09	-.04	.16	.08	.18	-.03	.08	-.03
ENGAG NORM	.04	.06	.06	.04	.06	.06	.08	.06	.11
ENGAG SAC	-.01	.07	-.01	.08	.07	.13	.06	.07	.09
ENGAG ALT	-.10	.07	-.16	-.14	.07	-.22*	-.14	.07	-.22*
R <sup>2</sup>			.06			.11			.05

Note. \*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .001$ .

La dimension ALT de l'engagement de continuité exerce un effet négatif sur quasiment toutes les facettes de l'efficacité au travail considérées, tandis que la dimension SAC exerce un effet positif sur le fait d'obtenir une promotion ou une augmentation.

Plusieurs apports de cette recherche méritent d'être soulignés. Premièrement, aucune recherche jusqu'ici n'avait envisagé cette distinction entre les deux sous-composantes de l'engagement organisationnel de continuité dans l'étude de la relation entre engagement organisationnel et efficacité au travail. Deuxièmement, nous avons considéré différentes facettes de l'efficacité au travail : le fait d'obtenir une promotion, le fait d'obtenir une augmentation, la performance liée au rôle, la performance *extra-rôle* et la performance globale. Dans la première étude, l'obtention d'une promotion ou d'une augmentation, indices objectifs de l'efficacité au travail, ont été mesurées 18 mois après la mesure d'engagement. Dans la seconde étude, les trois facettes de la performance ont été évaluées par le supérieur (indices subjectifs de l'efficacité au travail). La prise en compte de différentes facettes de l'efficacité au travail, le design longitudinal (étude 1) et l'évaluation par un supérieur (étude 2) sont des garants de la validité de nos résultats. Finalement, nous avons travaillé avec deux échantillons différents : un échantillon d'anciens étudiants universitaires travaillant dans des secteurs variés, et un échantillon de cadres dans le secteur pharmaceutique, ce qui augmente la généralisabilité des résultats, tant au plan des catégories de personnel qu'au plan des secteurs d'activité.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Dans l'étude 1, nous ne disposons pas du nombre de promotions et d'augmentations obtenues par les salariés avant le temps 2. Ces variables auraient cependant été utiles pour contrôler le sens de la relation et s'assurer que ce n'est pas l'obtention précédente de ces formes de reconnaissance qui contribue à augmenter la dimension SAC. Notons cependant qu'étant donné le faible niveau d'ancienneté des salariés dans cette étude, il est très peu probable que les augmentations et promotions antérieures aient concerné un nombre significatif de personnes. Dans l'étude 2, les performances liées au rôle, *extra-rôle* et globale n'ont été évaluées qu'à partir d'un seul item. Les recherches futures devraient envisager l'utilisation d'échelles de mesure contenant plusieurs items. Les échelles de mesure des deux sous-dimensions SAC et ALT de l'engagement organisationnel de continuité (voir Annexe 1) mériteraient également d'être développées davantage : des items additionnels devraient être ajoutés pour chacune des dimensions.

Enfin, nos résultats présentent des implications pour les pratiques de gestion de l'engagement. Deux aspects semblent se dégager à cet égard. D'une part,

maintenir l'employabilité de son personnel est fortement recommandé au vu des résultats associés à la dimension ALT de l'engagement de continuité. En effet, les personnes se sentant prisonnières de leur organisation en raison d'un manque d'alternatives manifestent moins de rendement professionnel et ont aussi moins de chances de recevoir une promotion ou une augmentation salariale. Comme un tel processus peut engendrer à terme une baisse sensible de l'estime de soi chez ces individus, la situation d'emploi de ces individus pourrait devenir non seulement pénalisante pour l'organisation, en raison d'un déficit de rendement, mais également pour eux-mêmes en ce qui concerne l'image personnelle. D'autre part, le rôle de l'autre dimension de l'engagement de continuité, SAC, est également important. En effet, il semble que cette dimension soit en partie associée à des effets bénéfiques tels qu'une plus grande probabilité de promotion et d'augmentation salariale. Les investissements personnels de l'individu dans son organisation peuvent donc être de nature motivationnelle et avoir un impact sur la prestation d'efforts au travail. Par conséquent, il est souhaitable de les encourager, surtout s'ils correspondent à un travail qui est personnellement significatif pour l'employé.

#### RÉFÉRENCES

- 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, p. 1-18.
- Allen, N.J.** et **J.P. Meyer** 1996. «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, p. 252-276.
- Angle, H.L.** et **M.B. Lawson** 1994. «Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count», *Psychological Reports*, vol. 75, p. 1539-1551.
- Angle, H.L.** et **J.L. Perry** 1981. «An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, p. 1-14.
- Ashforth, B.E.** et **A.M. Saks** 1996. «Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment», *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 149-178.
- Becker, H.S.** 1960. «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*, vol. 66, p. 32-42.
- Bycio, P., R.D. Hackett** et **J.S. Allen** 1995. «Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership», *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, p. 468-478.
- Cohen, A.** 1991. «Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis», *Journal of Occupational Psychology*, vol.64, p.253-268.

- Cropanzano, R., K. James et M.A. Konovsky** 1993. «Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, p. 595-606.
- Dunham, R.B., J.A. Grube et M.B. Castañeda** 1994. «Organizational commitment: The utility of an integrative definition», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 370-380.
- Hackett, R.D., P. Bycio et P.A. Hausdorf** 1994. «Further assessments of Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 15-23.
- Keller, R.T.** 1997. «Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers». *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, p. 539-545.
- Konovsky, M.A. et R. Cropanzano** 1991. «Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, p. 698-707.
- March, J.G. et H.A. Simon** 1958. *Organizations*, New York, Wiley.
- 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, p. 671-684.
- 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, p. 15-28.
- McGee, G.W. et R.C. Ford** 1987. «Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales», *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, p. 638-642.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen** 1991. «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 61-89.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen** 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Newbury Park CA, Sage.
- Meyer, J.P., N.J. Allen et I.R. Gellatly** 1990. «Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations», *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 710-720.
- Meyer, J.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, p. 538-551.
- Meyer, J.P., S.V. Paunonen, I.R. Gellatly, R.D. Goffin et D.N. Jackson** 1989. «Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts», *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 152-156.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky** 2002. «Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, p. 20-52.
- Moorman, R.H., B.P. Niehoff et D.W. Organ** 1993. «Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, p. 209-225.



- O'Reilly, C.A.** et **J. Chatman** 1986. «Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 492-499.
- Powell, D.M.** et **J.P. Meyer** (sous presse). «Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*.
- Randall, D.M.** 1990. «The consequences of organizational commitment: Methodological investigation», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 361-378.
- Randall, D.M., D.B. Fedor** et **C.O. Longenecker** 1990. «The behavioral expression of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, p. 210-224.
- Reilly, N.P.** et **C.L. Orsak** 1991. «A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 39, p. 311-330.
- Riketta, M.** 2002. «Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 257-266.
- Shore, L.M., K. Barksdale** et **T.H. Shore** 1995. «Managerial perceptions of employee commitment to the organization», *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 1593-1615.
- Shore, L.M.** et **L.E. Tetrick** 1991. «A construct validity study of the survey of perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, p. 637-643.
- Shore, L.M., L.E. Tetrick, T.H. Shore** et **K. Barksdale** 2000. «Construct validity of measures of Becker's side bet theory», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 57, p. 428-444.
- Shore, L.M.** et **S.J. Wayne** 1993. «Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 774-780.
- Somers, M.J.** 1993. «A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 66, p. 185-192.
- Somers, M.J.** et **D. Birnbaum** 1998. «Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 621-634.
- Stinglhamber, F., K. Bentein** et **C. Vandenberghe** 2002. «Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test», *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 18, p. 123-138.
- 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, p. 259-293.

## Annexe 1 :

### Échelles de mesure des sous-dimensions de l'engagement de continuité

#### Sous-dimension « sacrifices perçus » - SAC

1. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.
2. Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.
3. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.

#### Sous-dimension « absence d'alternatives perçue » - ALT

1. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.
2. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.
3. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.