

MESURER L'ENGAGEMENT : L'INTÉRÊT DE COMBINER LES INDICES D'ENGAGEMENT AFFECTIF ET NORMATIF

Roland Foucher¹, Lucie Morin², Kathleen Bentein³, Mélanie Trottier⁴

1. INTRODUCTION

L'engagement organisationnel 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 son association démontrée avec l'intention de quitter et le départ effectif de l'entreprise (Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993), ainsi qu'avec d'autres indices tels que la satisfaction et la performance au travail (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). La capacité d'une organisation à susciter l'engagement de son personnel est ainsi devenue un indice important de l'efficacité des pratiques de GRH. Cependant, même s'il a fait l'objet de nombreuses recherches, ce construit pose encore des problèmes de mesure. C'est un de ces problèmes de mesure que nous avons voulu contribuer à résoudre par la recherche empirique que nous avons effectuée.

2. MESURE DE L'ENGAGEMENT : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

Le concept d'engagement a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des quarante dernières années. Ces travaux se caractérisent par les deux prises de position suivantes sur l'engagement : 1. celui-ci est reconnu comme un construit multidimensionnel; 2. les employés peuvent développer de multiples engagements, certains envers des entités (ex. : organisation, profession, syndicat,

¹ Roland Foucher, co-titulaire de la chaire en gestion des compétences, ESG-UQAM, Montréal, Québec, Canada. Courriel : r.foucher.ass@sympatico.ca.

² Lucie Morin, ESG-UQAM, Montréal, Québec, Canada.

³ Kathleen Bentein, ESG-UQAM, Montréal, Québec, Canada.

⁴ Mélanie Trottier, professionnelle de recherche, Chaire en gestion des compétences, UQAM, Montréal, Québec, Canada.

groupe de travail) et d'autres à l'égard d'actions (ex. : atteinte d'un objectif, implantation d'un système particulier, changement spécifique). Dans leur article théorique,

Meyer et Herscovitch (2001) soutiennent que, quel que soit le contexte dans lequel l'engagement est étudié, l'essence de ce construit reste le même. Compte tenu cependant qu'une proportion importante de recherches portent sur l'engagement organisationnel et que ce dernier est un de ceux qui sont le plus fréquemment utilisés à titre d'indice pour évaluer la GRH, nous traiterons principalement de ce dernier.

À l'origine, l'engagement organisationnel était conçu comme un construit unidimensionnel faisant référence à l'attachement et à l'identification d'un individu envers son organisation (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974); il était mesuré par l'«Organizational Commitment Questionnaire» (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Mowday, Steers & Porter, 1979). Depuis le milieu des années 1980, une reconceptualisation de l'engagement organisationnel a progressivement émergé. Divers auteurs ont montré que celui-ci est constitué de plusieurs dimensions (O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991, 1997). Les travaux de Meyer et Allen (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991, 1997) sont à cet égard les plus connus. Leur modèle (Meyer et Allen, 1991, 1997) postule l'existence de trois dimensions constitutives de l'engagement, soit les dimensions affective, normative et de continuité (appelé aussi engagement calculateur). La dimension affective fait référence à l'attachement émotif et à l'identification d'un employé envers son organisation. L'engagement normatif est défini comme une composante morale référant au sentiment d'obligation et de responsabilité. L'engagement calculateur a trait à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à l'organisation selon les bénéfices qu'elle lui procure (salaire, statut, promotion, etc.) et ce qu'il lui en coûte d'y rester (sacrifices de temps, de salaire, etc.) (Meyer et Allen, 1991). Meyer et Allen (1997) insistent sur le fait que ces trois composantes de l'engagement organisationnel coexistent à des degrés divers chez l'individu et ne sont pas mutuellement exclusives.

Cette structure en trois composantes a fait l'objet de nombreuses études, notamment d'analyses factorielles confirmatoires, qui montrent la validité du modèle multidimensionnel (Bateman et Strasser, 1984; Allen et Meyer, 1990; Meyer, Allen et Gellattly, 1990; Angle et Lawson, 1993, 1994; Dunham *et al.*, 1994; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994; Cohen et Kirchmeyer, 1995; Iverson et Buttigieg, 1999; Nyhan, 1999; Finegan, 2000). Nonobstant ces résultats positifs, plusieurs recherches indiquent que la mesure de l'engagement suscite des problèmes et que

des questions demeurent sans réponse bien établie scientifiquement. C'est ce que montrent les exemples suivants.

Un des problèmes a été relevé par Allen et Meyer dès 1996; il a trait aux relations entre l'engagement affectif et l'engagement normatif, qui sont examinés à l'aide de deux critères. Le premier est celui des liens entre les deux dimensions, qui a fait l'objet de plusieurs travaux. À la suite de ces derniers, Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnystsky ont publié en 2002 une méta-analyse les amenant à conclure qu'il y a une corrélation entre ces deux dimensions de l'engagement, mais que celle-ci varie selon l'échelle utilisée. Le deuxième critère est celui de l'apport spécifique de l'engagement normatif à l'explication des comportements. Les analyses de régression qui tentent d'identifier l'apport propre de l'engagement normatif produisent des résultats mitigés, certaines faisant ressortir une contribution significative de l'engagement normatif (Lee, Allen, Meyer et Rhee, 2001; Meyer, Allen et Smith, 1993) et d'autres pas (Jaros, 1997; Ko, Price et Mueller, 1997). Se basant sur ces résultats, Meyer *et al.* (2002) affirment que l'engagement affectif et l'engagement normatif ne sont pas des construits identiques mais que des recherches additionnelles sont requises pour mieux comprendre comment l'engagement normatif se développe et préciser dans quelle mesure il contribue de façon spécifique à expliquer des comportements tels que le roulement et le rendement.

Un troisième critère de lien entre les dimensions affective et normative pourrait être celui de leur interaction dans la prédiction d'attitudes ou de comportements. Cette démarche d'analyse a été utilisée par quelques chercheurs (Gellatly et Luchak, 2001; Jaros, 1997; Meyer, Parnonen, Gelatly, Goffin et Jackson, 1989; Randall, Fedor et Longnecker, 1990; Somers, 1995) pour mesurer les interactions entre les dimensions de l'engagement dans la prédiction d'attitudes (intention de quitter, tendance à retenir les efforts) ou de comportements (absentéisme, roulement, rendement). Cependant, aucune de ces études ne porte spécifiquement sur l'interaction entre l'engagement affectif et l'engagement normatif. En dépit des résultats variables et des relations relativement faibles, même lorsqu'elles sont significatives, que révèlent ces recherches, divers auteurs jugent utile d'effectuer d'autres études sur les effets d'interaction, entre autres pour mieux comprendre la nature de l'engagement (Meyer et Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Somers, 1995).

3. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

La recherche présentée dans ce texte, qui vise à ajouter des éléments de réponse sur l'utilité de mesurer l'engagement normatif, se situe dans le prolongement des travaux sur les interactions entre des dimensions de l'engagement. Plus

spécifiquement, l'objectif poursuivi est de vérifier si l'interaction des dimensions affectives et normatives de l'engagement envers un système de gestion des compétences ajoute à l'apport spécifique qu'ont chacune de ces dimensions dans la prédiction d'une attitude, en l'occurrence la motivation à utiliser le système mentionné. Avant de présenter la méthodologie utilisée, des précisions s'imposent sur le choix du domaine d'application du concept d'engagement, soit la gestion des compétences, et sur la variable dépendante retenue, soit la motivation à utiliser le système servant à gérer ces dernières.

4. APPLICATION DU CONCEPT D'ENGAGEMENT À UN SYSTÈME DE GESTION DES COMPÉTENCES

Le concept d'engagement est très souvent étudié en relation avec l'organisation considérée comme un tout. Celle-ci est toutefois constituée de systèmes et d'entités, telles que les superviseurs, les collègues et les équipes de travail, qui peuvent être la cible d'un engagement affectif, normatif et continu (Becker, 1992; Lawler, 1992; Meyer, Allen et Topolnystky, 1998; Reichers, 1985). La carrière, le syndicat et le changement organisationnel constituent d'autres exemples de cibles d'engagement citées dans la littérature et ayant, dans certains cas, fait l'objet de recherches (Bamberger, Kluger et Suchard, 1991; Carson, Carson, Roe, Birkenmeier et Phillips, 1999; Chang, 1999; Hall, 1971; Meyer, Allen et Smith, 1993; Vandenberghe, 2003).

La présente recherche constitue elle aussi une application du concept d'engagement à une cible autre que l'organisation vue dans son ensemble, en l'occurrence un système de gestion des compétences mis à la disposition des cadres et des employés pour faciliter leur développement et la gestion de leur carrière. Celui qui a été étudié prend la forme d'une plate-forme informatisée par laquelle l'organisation gère, notamment, les profils de compétences requises par les postes, les profils de compétences maîtrisées par les employés, les écarts à combler et l'offre de formation visant à réduire ces écarts.

Cette cible de l'engagement a été choisie pour diverses raisons, notamment les suivantes. Premièrement, l'approche par compétences et les systèmes mis sur pied pour gérer ces dernières ont été implantés dans nombre d'organisations, mais il existe peu de données empiriques sur l'utilisation effective qu'en fait le personnel et sur les déterminants de cette dernière, telle la motivation. Deuxièmement, une grande entreprise du secteur des communications, qui partageait notre intérêt de mieux comprendre la dynamique sous-tendant l'utilisation d'un système de gestion des compétences, s'interrogeait elle aussi sur les liens entre l'engagement et la motivation à se servir de ce type d'instrument; elle représentait donc un

terrain propice pour une recherche empirique. Troisièmement, le système de gestion des compétences constitue un sous-ensemble de l'organisation reflétant ses valeurs et ses modes de fonctionnement; en conséquence, il est apte, au même titre que cette dernière, à susciter des réactions diverses sur le plan des attitudes (satisfaction, engagement, motivation) et des comportements (degré d'utilisation, démarche active de résolution de problèmes, sabotage)⁵; et à encourager un dialogue pour résoudre les problèmes de fonctionnement.

Dans notre étude, l'engagement renvoie à un état psychologique qui lie un individu à la réalisation des actions nécessaires pour la réussite du système de gestion des compétences. Cet état psychologique peut prendre différentes formes, qui auront chacune un impact variable sur la motivation de l'individu à avoir recours à ce système et de se développer par ce moyen. La première forme est celle de l'attachement émotif et de l'identification de l'employé envers le système de gestion des compétences; elle fait référence à la croyance que l'appui accordé au système résulte en bénéfices intrinsèques ou inhérents à ce dernier. La deuxième forme, appelée engagement normatif, réfère à l'obligation perçue de fournir un soutien au système. La troisième est celle de l'engagement calculateur : celui-ci consiste à reconnaître que les coûts liés à l'absence de soutien au système seraient trop élevés pour l'individu.

La variable avec laquelle l'engagement affectif et l'engagement normatif sont mis en relation est la motivation à utiliser le système de gestion des compétences qui, à son tour, est conçue comme un antécédent de l'utilisation effective de ce dernier. La pertinence d'étudier cette relation a été démontrée par des recherches mesurant le lien entre l'engagement organisationnel et la motivation, entre autres celle d'apprendre (Facteau *et al.*, 1995; Mathieu, 1988; McNeese et Smith, 1999; Moon, 2000; Quinones, Ford, Segó et Smith, 1995; Tannenbaum, Mathieu, Salas et Cannon-Bowers, 1991). À la suite notamment de Pépin (1994), qui se base sur une conception reconnue de la motivation intégrant les notions d'intensité, de direction et de persistance, la motivation à utiliser le système de gestion des compétences est ainsi définie : ce qui incite les individus à avoir recours au système de gestion des compétences, à déployer de l'énergie pour tirer profit de ce dernier et à maintenir leurs efforts. En résumé, la motivation est ce qui pousse un individu à agir. Les experts en cette matière s'entendent pour dire que cette impulsion peut être causée par le désir de satisfaire des besoins (théories de besoins), constituer la réponse à des stimuli (behaviorisme) ou être le résultat de processus cognitifs (théories cognitives).

⁵ Cette liste s'inspire des travaux de Hirschman (1970).

Pour les fins de notre recherche, deux indices de motivation ont été retenus. Le premier, appelé **motivation générale**, fait référence à la propension à vouloir utiliser chacune des composantes du système de gestion des compétences; Il ne se rattache pas à un courant de pensée spécifique et il peut être le résultat de besoins à satisfaire, de renforcements auxquels l'individu répond ou de processus cognitifs, tels que des calculs d'utilité ou des attributions. Notre objectif étant de ne mesurer que la propension à poser un acte, non pas de connaître les motifs profonds à l'origine de cet élan, cette façon de procéder est adéquate. Quant au second indice, appelé **motivation instrumentale**, il se base sur la théorie des attentes ou de l'instrumentalité (Campbell, Dunnette, Lawler et Weick, 1970; Porter et Lawler, 1968; Vrom, 1964). Conformément aux postulats de cette théorie, cet indice est constitué de la somme des écarts entre la probabilité estimée par un individu de recevoir divers bénéfices et la valorisation qu'il en fait (importance accordée). Ces bénéfices peuvent être intrinsèques (ex. : plaisir d'apprendre ou de se développer) ou extrinsèques (ex. : avoir accès à une meilleure rémunération). Ce type d'indice a été choisi pour deux raisons : sa validité potentielle, la théorie des attentes ou de l'instrumentalité ayant fait l'objet de nombreuses recherches confirmant son pouvoir prédictif; son caractère synthétique et opérationnel permettant d'obtenir beaucoup d'information en respectant les contraintes d'espace et de temps imposées par un sondage en ligne. L'intérêt de ce type de mesure est confirmé par son utilisation fréquente dans des recherches sur la formation du personnel, entre autres celles sur le transfert des apprentissages (Ford, 1997).

5. MÉTHODOLOGIE

La recherche présentée dans ce texte est de nature synchronique et quantitative, comme de nombreuses études sur l'engagement organisationnel. Les paragraphes qui suivent fourniront de l'information sur l'échantillon, l'instrument de mesure et les techniques statistiques de cette recherche.

5.1 Échantillon

La collecte de données a été effectuée par questionnaire électronique adressé à un échantillon de 2000 employés d'une entreprise canadienne du secteur des communications s'interrogeant sur les facteurs qui déterminent l'utilisation, par son personnel, du système de gestion des compétences qu'elle a mis sur pied. Rappelons que les 2000 employés visés sont des cadres, des professionnels et des techniciens susceptibles d'utiliser, pour leur propre développement, le système de gestion des compétences mis à leur disposition. Sur les 1118 questionnaires reçus, 950 ont été dûment complétés, pour un taux de réponses valides de 47,5%.

Concernant la représentativité de l'échantillon, mentionnons que, lorsque l'analyse des réponses exige une référence à la population étudiée, la marge d'erreur de l'échantillon est de 2,8%, 19 fois sur 20, ce qui est faible.

5.2 Mesure de l'engagement

Les énoncés mesurant l'engagement envers le système de gestion des compétences sont une adaptation du questionnaire original élaboré par Meyer et Allen (1991) pour évaluer l'engagement organisationnel (*Organizational Commitment Scale*). Cet instrument a été choisi en raison de sa validité et de son caractère multidimensionnel, démontrés par de nombreuses recherches (Meyer *et al.*, 2002). Pour assurer une adaptation adéquate, la similitude (capacité de mesurer la même chose) entre chaque nouvel énoncé et son vis-à-vis dans le questionnaire de Meyer et Allen a été évaluée de façon indépendante par trois chercheurs familiers avec le contenu de l'instrument original. Le tableau 1 présente les six énoncés retenus pour mesurer les dimensions affective et normative de l'engagement, ce nombre restreint s'expliquant par le temps limité que devait prendre l'auto-administration du questionnaire. Quant aux énoncés mesurant la dimension calculatrice de l'engagement, ils ne sont pas rapportés ici puisqu'ils ne sont pas pris en compte dans cette publication. Une fois les données recueillies, les énoncés ont été soumis à une analyse factorielle par rotations orthogonales et les dimensions ainsi définies à des alphas de Cronbach. Les données rapportées au tableau 2 indiquent que l'engagement affectif et l'engagement normatif forment deux facteurs homogènes (saturation forte sur le facteur d'appartenance et faible sur les autres facteurs) et indépendants. Les alphas de Cronbach, de 0,86 pour l'engagement affectif et de 0,73 pour l'engagement normatif, indiquent eux aussi que ces facteurs sont fiables et qu'ils méritent d'être retenus.

5.3 Mesure de la motivation

La motivation a été mesurée par deux indices. Le premier, appelé motivation générale, est la somme des cotes d'un sujet à **la question lui demandant dans quelle mesure il est motivé à utiliser chacune des neuf composantes du système de gestion des compétences**. L'alpha de Cronbach de 0,92 indique qu'il est possible de se fier à ce premier indice. Le second indice de motivation, qui est appelé motivation instrumentale, est constitué de **la moyenne des écarts entre la probabilité de recevoir un bénéfice (9 questions) et la valorisation de ce dernier (9 autres questions)**. Tant pour la probabilité de recevoir un bénéfice que pour la valorisation de celui-ci, chaque question faisant partie d'un bloc avait un équivalent dans l'autre. Par exemple, la première question demandait «quelle est l'importance que cela améliore ma performance au travail» et, dans l'autre bloc, la

question correspondante demandait dans quelle mesure «cela est une aide pour améliorer ma performance au travail». Les bénéfices mentionnés étaient intrinsèques (possibilité d'apprendre, développement professionnel, etc.) et extrinsèques (rémunération accrue, reconnaissance par le superviseur, etc.). L'alpha de Cronbach est de 0,95 pour le premier bloc et de 0,96 pour le second. Dans ces cas aussi, il est tout à fait acceptable de se fier à ces indices.

Tableau 1
Énoncés mesurant l'engagement envers le système de gestion des compétences
(Adaptation du questionnaire de Meyer et Allen, 1991)

Dimension de l'engagement	Énoncé
Affective	24. C'est parce que j'aime apprendre en relation avec mon travail que j'utilise le système de gestion des compétences.
Affective	25. Le système de gestion des compétences permet de satisfaire mes besoins d'apprentissage en lien avec mon travail.
Affective	34. C'est important pour moi de pouvoir utiliser le système de gestion des compétences dans le cadre de mon travail.
Normative	32. Je me sens responsable d'utiliser le système de gestion des compétences car le développement des compétences est important pour l'organisation.
Normative	33. Compte tenu des efforts mis par la compagnie pour développer le système de gestion des compétences, je me sentirais mal à l'aise de ne pas l'utiliser.
Normative	35. J'utilise le système de gestion des compétences parce que je sens que c'est une des façons de démontrer ma loyauté envers l'organisation.

Tableau 2
Indices de saturation des items relatifs à l'engagement affectif et normatif

Énoncé	Dimension correspondante	Facteur 1	Facteur 2
24	Affective	,882	,153
25	Affective	,871	,190
34	Affective	,790	,321
32	Normative	,472	,591
33	Normative	,102	,886
35	Normative	,242	,779

5.4 Analyses statistiques

Pour répondre à la question de recherche, deux techniques statistiques ont été utilisées: des régressions multiples et des analyses de variance (ANOVA). Chacune apporte une information spécifique et complémentaire.

Les régressions multiples ont un double rôle. Premièrement, elles visent à vérifier s'il y a une relation significative entre, d'une part, les deux variables indépendantes que sont l'engagement affectif et l'engagement normatif, et, d'autre part, les variables dépendantes que sont les deux indices de motivation. Deuxièmement, elles ont pour objectif de déterminer, une fois précisé le pouvoir prédictif de chacune des variables indépendantes, si l'interaction ajoute une explication significative de variance à celle qui provient des effets simples exercés par l'engagement affectif et l'engagement normatif. La présence d'une interaction significative indiquerait qu'une des dimensions de l'engagement modère la relation entre l'autre dimension de l'engagement et la motivation.

La variable d'interaction est obtenue en créant une nouvelle variable, conformément à la méthode suggérée par Cohen, Cohen, West et Aiken (2002)⁶. Cette variable est le résultat de la multiplication entre les scores factoriels à l'engagement affectif et à l'engagement normatif, ceux-ci ayant été créés à partir de l'analyse des composantes principales. L'utilisation de ces scores standardisés a l'avantage de contrôler la multicolinéarité entre les variables indépendantes, la corrélation entre ces scores étant nulle.

Le recours à l'analyse de variance a pour objectif de vérifier s'il y a une progression linéaire ou une progression non linéaire révélant la présence d'interactions entre, d'une part, les scores combinés aux deux variables indépendantes d'engagement et, d'autre part, les résultats aux variables dépendantes que sont les deux indices de motivation. Les données entrées dans l'analyse de variance proviennent de la création de nouvelles variables dichotomiques d'engagement affectif et d'engagement normatif, chacune étant scindée en deux catégories à partir de la médiane de la distribution. Cette façon de procéder permet de diviser la variable indépendante en quatre groupes de répondants, une fois les scores aux deux dimensions de l'engagement croisés: fort

⁶ Cohen et al. (2002) suggèrent de centrer les variables A et B avant de calculer l'effet d'interaction, centrer voulant dire soustraire la moyenne de la variable de la valeur de chaque cas (sur cette variable). Cette opération, qui permet d'obtenir un écart type, présente deux avantages : elle réduit la multicolinéarité, à la fois entre A et B et pour l'effet d'interaction A*B; elle facilite l'interprétation des coefficients de régression.

à l'engagement normatif et fort à l'engagement affectif; faible à l'engagement normatif et faible à l'engagement affectif; fort à l'engagement normatif et faible à l'engagement affectif; faible à l'engagement normatif et fort à l'engagement affectif. Des différences entre les groupes (effets simples) et la présence d'interactions significatives contribueraient à montrer l'intérêt de combiner les scores d'engagement affectif et d'engagement normatif comme prédicteurs de la motivation à utiliser un système de gestion des compétences.

6. DESCRIPTION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Avant de rapporter les résultats des régressions multiples, mentionnons qu'un test préalable a été effectué dans le but de déterminer la pertinence de ces analyses statistiques. Les corrélations de Pearson (test bilatéral) entre les formes d'engagement et le score d'interaction s'étant avérées significatives (respectivement aux seuils de $p < ,00$ et de $p < ,05$), il a été jugé approprié d'effectuer les régressions multiples incorporant une variable d'interaction.

Rapportant les résultats d'une régression multiple ayant la motivation générale comme variable dépendante, le tableau 3 révèle que l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'effet d'interaction entre ces deux dimensions contribuent spécifiquement et de façon significativement différente à son explication. Le tableau 4 indique les mêmes tendances pour les liens avec la motivation instrumentale. Dans les deux cas, le principal prédicteur est l'engagement affectif, mais toutes les variables méritent d'être retenues.

Tableau 3
Régression multiple entre les indices d'engagement et la motivation générale

Variable	Beta	t	Signification
Engagement affectif	-,487	16,201	,000
Engagement normatif	,214	7,188	,000
Eng. affectif x Eng. normatif	-,064	-2,138	,033

Tableau 4
Régression multiple entre les indices d'engagement et la motivation instrumentale

Variable	Beta	t	Signification
Engagement affectif	,465	14,918	,000
Engagement normatif	,182	5,880	,000
Eng. affectif x Eng. normatif	,131	4,179	,000

L'analyse de variance ayant pour variable dépendante la motivation générale révèle la présence d'effets principaux significatifs et d'interactions qui ont elles aussi une influence significative, comme le rapporte le tableau 5. Quant au tableau 6, il indique que l'analyse de variance ayant pour variable dépendante la motivation instrumentale présente des résultats semblables.

Tableau 5
Analyses de variance entre l'engagement et la motivation générale

Variable	F	Signification
Effets principaux		
- Engagement affectif	147,79	,000
- Engagement normatif	12,53	,000
Eng. affectif x Eng. normatif	15,00	,000
Résidu	79,69	,000

Tableau 6
Analyses de variance entre l'engagement et la motivation instrumentale

Variable	F	Signification
Effets principaux		
- Engagement affectif	97,57	,000
- Engagement normatif	17,72	,000
Eng. affectif x Eng. normatif	7,75	,006
Résidu	59,38	,000

La figure 1 illustre ces différences en distribuant, sur deux axes, les scores factoriels des quatre sous-groupes constitués à partir de la médiane, la variable dépendante étant la motivation instrumentale. Les résultats rapportés révèlent trois tendances. Premièrement, les scores extrêmes de motivation instrumentale sont obtenus par le groupe à fort engagement affectif et normatif (moyenne la plus

élevée, soit +0,49) et par celui à faible engagement affectif et normatif (moyenne la plus basse, soit -0,48). Deuxièmement, le groupe à fort engagement affectif et à faible engagement normatif a une moyenne se situant presque à mi-chemin entre celle des deux premiers groupes, soit +0,06. Le fort engagement affectif compenserait donc en partie le faible engagement normatif. Troisièmement, l'effet d'interaction apparaît clairement avec le dernier sous-groupe, soit celui à fort engagement normatif et à faible engagement affectif, dont la moyenne de motivation instrumentale est de -0,45, soit une cote presque identique à celle du sous-groupe à faible engagement affectif et normatif. Un score élevé à l'engagement normatif n'a donc pas tendance à compenser un score faible à l'engagement affectif.

Figure 1
Scores de motivation instrumentale des quatre sous-groupes
à degré variable d'engagement

Affectif	+	+ ,06 n = 174	+ ,49 n = 303
	-	- ,48 n = 239	- ,45 n = 81
		-	+
		Normatif	

La figure 2 illustre elle aussi la distribution des scores factoriels des quatre sous-groupes constitués à partir de la médiane, mais la variable dépendante est ici la motivation générale. Les tendances sont les mêmes que pour la motivation instrumentale. Les scores extrêmes sont obtenus par le groupe à fort engagement affectif et normatif (moyenne la plus élevée de motivation générale, soit +0,39) et par celui à faible engagement affectif et normatif (moyenne la plus faible de motivation générale, soit -0,69). Le score moyen du groupe ayant un fort engagement affectif et un faible engagement normatif est de +0,35, un résultat semblable à celui du groupe à fort engagement affectif et normatif. L'engagement affectif semble donc compenser le faible engagement normatif. Enfin, le groupe à faible engagement affectif et à fort engagement normatif a un score de motivation générale de -0,10, soit le deuxième plus faible. Un fort engagement normatif ne semble donc pas apte à compenser un faible engagement affectif.

Figure 2

Score de motivation générale des quatre sous-groupes à degré variable d'engagement

Affectif	+	+0,35 n = 174	+0,39 n = 303
	-	-0,69 n = 239	-0,10 n = 81
	-	Normatif	+

7. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Plusieurs chercheurs ont rapporté une association positive relativement élevée entre l'engagement affectif et l'engagement normatif (Ko *et al.*, 1997; Meyer *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 2002), certains remettant même en question la pertinence d'utiliser l'engagement normatif en tant que mesure différente de l'engagement affectif. **Les résultats de la présente étude soutiennent cependant la distinction entre les deux construits.** À la fois les équations de régression et les analyses de variance indiquent l'utilité de prendre en compte les cotes d'engagement affectif et d'engagement normatif, en raison de leur apport spécifique et des effets d'interaction. Cette recherche fournit donc des données pertinentes au débat sur la mesure de l'engagement; elle s'insère ainsi dans la suite de travaux, tels ceux de Gellathly et Luchak (2001) et de Somers (1995), sur les effets d'interaction entre l'engagement affectif et l'engagement calculateur.

Les résultats obtenus apportent également une information intéressante sur la dynamique de la relation entre l'engagement affectif et l'engagement normatif. Des scores élevés aux deux dimensions contribuent à une motivation élevée, alors que des scores faibles sont reliés à une motivation faible. En revanche, un degré élevé d'engagement affectif peut compenser un faible niveau d'engagement normatif; quant à ce dernier, il ne remédie pas à un faible engagement affectif. Ces données montrent donc l'importance de la dimension affective de l'engagement de deux façons : son caractère non compensatoire; sa présence nécessaire pour qu'il y ait motivation. Dans le même sens, les résultats des régressions multiples indiquent que le lien le plus fort avec la motivation provient de l'engagement affectif. **Ces données rejoignent celles de nombreuses recherches** sur les effets de l'engagement organisationnel, telle celle de Hartmann et Bambacas (2000), qui montrent le plus grand poids de la dimension affective de l'engagement dans les analyses statistiques réalisées.

Sur le plan théorique, soit celui de la conceptualisation et de la mesure de l'engagement, cette recherche a donc un triple apport. Premièrement, elle montre l'utilité de prendre en compte les dimensions affectives et normatives de l'engagement, en raison de leur contribution spécifique et de leur effet d'interaction. Deuxièmement, elle renseigne sur la dynamique de la relation entre l'engagement affectif et l'engagement normatif, un fort degré du premier pouvant remédier à un faible degré du second. Troisièmement, elle confirme l'importance de l'influence exercée par la dimension affective de l'engagement.

En plus de ces apports à la conceptualisation et à la mesure de l'engagement, cette recherche a des retombées pratiques. Premièrement, elle montre l'importance de développer l'engagement affectif. Dans le cas qui nous concerne, cet engagement est fonction des trois variables mentionnées au tableau 1 : aimer apprendre en relation avec son travail; disposer d'un système permettant de satisfaire les besoins d'apprentissage reliés à ses tâches; ressentir l'importance de pouvoir utiliser le système de gestion des compétences dans le cadre de son travail. Il est possible d'influencer ces réactions par la création d'un climat et d'une culture favorisant l'apprentissage, par l'offre de services correspondant aux besoins des usagers et par la diffusion d'une double information : une sur l'importance de développer ses compétences; une sur l'utilité du système en regard de cet objectif. Deuxièmement, elle montre l'intérêt de prendre en compte divers types de clientèles lorsqu'on veut susciter la motivation. En segmentant les sous-groupes de personnes selon leur degré d'engagement affectif et normatif, il est possible de concevoir les pistes suivantes d'action : 1. renforcer les attitudes des personnes fortement engagées sur les plans affectif et normatif, pour ne pas que leurs attitudes positives diminuent; 2. développer, en priorité, l'engagement affectif et, en support, l'engagement normatif des sous-groupes suivants de personnes afin d'accroître leur niveau de motivation : ceux à faible engagement affectif et normatif, ceux à fort engagement normatif mais à faible engagement affectif; 3. concernant les personnes dont l'engagement affectif est élevé mais l'engagement normatif faible, renforcer l'engagement affectif pour ne pas qu'il diminue et accroître l'engagement normatif pour qu'il contribue à susciter davantage de motivation.

Nonobstant ses apports, cette recherche présente néanmoins des limites. Premièrement, la procédure synchronique de collecte d'information a permis d'utiliser des corrélations, mais il faut interpréter avec prudence le sens de la causalité. Une démarche de type diachronique faciliterait des interprétations de cette nature. Cette façon de faire remédierait aussi à une deuxième lacune possible de notre recherche, soit celle du «biais de méthode de variance commune», un seul questionnaire ayant servi à mesurer l'engagement et la motivation. Les

mêmes remarques s'appliquent cependant à la plupart des recherches visant à mesurer les effets d'interaction entre les dimensions de l'engagement. Troisièmement, nous n'avons pris en compte que deux dimensions de l'engagement, ce qui limite les conclusions pouvant être dégagées. Enfin, l'objet de la recherche, qui est la motivation à se servir d'un système de gestion des compétences, n'est pas celui du lien avec l'organisation comme telle et il constitue en conséquence un facteur limitant la portée des résultats qui ont été trouvés. Nonobstant ces limites, cette recherche ajoute une information pertinente et, pensons-nous, utile au débat sur la mesure de l'engagement et, plus particulièrement, de sa dimension normative.

CONCLUSION

En raison de ses apports sur les plans théorique et pratique, notre étude invite à la réalisation de recherches complémentaires, diachroniques ou synchroniques, se servant de techniques statistiques semblables pour mesurer les liens entre les dimensions de l'engagement et leur contribution respective à l'explication d'attitudes et de comportements. Pour faciliter la généralisation des résultats, il serait souhaitable que l'objet de ces recherches soit différent (l'organisation, le superviseur, un sous-groupe) mais que la motivation constitue un des extrants retenus.

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, no 1, p. 1-18.
- Allen, N. J. et J. P. Meyer. 1996. «Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, no 3, p. 252-276.
- Angle, H. L. et M. B. Lawson. 1993. «Changes in affective and continuance commitment in times of relocation». *Journal of Business Research*, vol. 26, no 1, p. 3-15.
- Bamberger, P. A., A. N. Kluger et R. Suchard. 1999. «The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis». *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 3, p. 304-318.
- Bateman, T. S. et S. Strasser. 1984. «A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment». *Academy of Management Journal*, vol. 27, no 1, p. 95-113.
- Becker, T. E. 1992. «Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?». *Academy of Management Journal*, vol. 35, p. 232-244.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. 2000. «L'engagement des salariés dans le travail ». *Revue Québécoise de Psychologie*, 21, pp. 133-157.

- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. III et Weick, K.E.**, 1970, *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Carson, K. D., P. P. Carson, C. W. Roe, B. J. Birkenmeier et J. C. Phillips.** 1999. «Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes». *Public Personnel Management*, vol. 28, no 1, p. 1-13.
- Chang, E.** 1999. «Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention». *Human Relations*, vol. 52, no 10, p. 1257-1278.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., Aiken, L.S.** 2002. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Ass., Publisher.
- Cohen, A. et C. Kirchmeyer.** 1995. «A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 46, no 2, p. 189-202.
- Dunham, R. B., J. A. Grube et M. B. Casteneda.** 1994. «Organizational commitment: the utility of an integrative definition». *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no 3, p. 370-381.
- Facteau, J. D., G. H. Dobbins, J. E. A. Russell, R. T. Ladd et J. D. Kudisch.** 1995. «The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer». *Journal of Management*, vol. 21, p. 1-25.
- Finegan, J. E.** 2000. «The impact of person and organizational values on organizational commitment». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, no 2, p. 149-169.
- Ford, J.K. (Dir.)**, 1997, *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- Gellatly, I. et Luchak, A.A.** 2001. «Testing the Moderating Role of Continuance Commitment on Relations Between Affective Commitment and the Propensity to Withhold Effort», Conférence prononcée lors du Congrès de la Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego.
- Hackett, R.D., Bycio, P. et Hausdorf, P.A.** 1994. «Further assessments of Meyer and Allen's (1991) 3 Component Model of Organizational Commitment». *Journal of Applied Psychology*, 79, p. 15-23.
- Hackett, R. D., L. M. Lapierre et P. A. Hausdorf.** 2001. «Understanding the links between work commitment constructs». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, p. 392-413.
- Hall, D. T.** 1971. «A theoretical model of career subidentity development in organizational settings». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 6, no 1, p. 50-76.
- Hartmann, L. C. et M. Bambacas.** 2000. «Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects». *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 8, no 1, p. 89-108.
- Hirschman, A.O.** *Exit, Vice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Harvard Business Press.
- Iverson, R. D. et D. M. Buttigieg.** 1999. «Affective, normative and continuance commitment: Can the right kind of commitment be managed?». *The Journal of Management Studies*, vol. 36, no 3, p. 307-333.
- Ko, J.W., Price, J.L. et Mueller, C.W.** 1997. «Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea». *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 961-973.

- Mathieu, J. E.** 1988. «A causal model of organizational commitment in a military training environment». *Journal of Vocational Behavior*, 32, p. 321-335.
- Mathieu, J. E. et D. M. Zajac.** 1990. «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment». *Psychological Bulletin*, 108, p. 171-194.
- McNeese-Smith, D. K.** 1999. «The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction». *Journal of Organizational Behavior*, 20, p. 243-259.
- Meyer, J.P. et N. J. Allen.** 1991. «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment», *Human Resource Management Review*, 1, p. 61-69.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J.** 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. et Gellatly, J.R.** 1990. «Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations», *Journal of Applied Psychology*, 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*, 78, p. 538-551.
- Meyer, J. P., N. J. Allen et L. Topolnytsky.** 1998. «Commitment in a changing world of work». *Canadian Psychology*, 39, p. 83-93.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L.** 2001. «Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, correlates, and consequences». *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 20-52.
- Moon, M. J.** 2000. «Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level». *Public Performance and Management Review*, 24, p. 177-194.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. et Porter, L.W.** 1979. «The Measurement of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 224-247.
- Mowday, R. T., L. W. Porter et R. M. Steers.** 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nyhan, R. C.** 2000. «Changing the paradigm: Trust and it's role in public sector organizations». *American Review of Public Administration*, 30, p. 87-109.
- Pépin, R.** 1994. *Motiver et mobiliser ses employés*. Montréal: Les éditions Transcontinentales inc., 314 p.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. III et Weick, K.E.,** 1968, *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Richard D. Irwin.
- Quinones, M. A., J. K. Ford, D. J. Sego et E. M. Smith.** 1995. «The effects of individual and transfer environment characteristics on the opportunity to perform trained tasks». *Training Research Journal*, 1, p. 29-48.
- Reichers, A. E.** 1985. «A review and reconceptualization of organizational commitment». *Academy of Management Review*, 10, p. 465-476.
- Somers, M.J.** 1995. «Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and indirect effects». *Journal of Organizational Behavior*, 16, p. 19-48.

Tannenbaum, S. I., J. E. Mathieu, E. Salas et J. A. Cannon-Bowers. 1991. «Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation». *Journal of Applied Psychology*, 76, p. 759-769.

Vandenberghe, C. 2003. «Concilier le rendement et le bien-être au travail : Le rôle de l'engagement organisationnel» dans Foucher, R., Savoie, A. et Brunet, L. (Dir.) *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Editions Nouvelles, p.135-151.

Vroom, V.H., 1964, *Work and Motivation*, New York, John Wiley