

# LES RÉCENTS DÉVELOPPEMENTS DANS L'ÉTUDE DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS : LA REDONDANCE PERDURE

Marie-Ève Lapalme<sup>1</sup>, Olivier Doucet<sup>2</sup>

Depuis bon nombre d'années, l'engagement des employés fait l'objet de plusieurs recherches dans le domaine de la gestion. Parmi les différents construits d'engagement sur lesquels les chercheurs se sont penchés, l'engagement organisationnel est sans doute le plus étudié (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997). Il n'en demeure pas moins que plusieurs chercheurs se sont intéressés à d'autres cibles d'engagement. Parmi ces dernières, l'engagement au travail, l'engagement à la profession et l'engagement à l'emploi sont peut-être celles qui ont le plus retenu l'attention des chercheurs.

L'abondance des travaux sur la notion d'engagement a toutefois occasionné une certaine confusion entre les différents construits d'engagement. Afin de clarifier la question, Morrow (1983) décidait il y a déjà un certain temps de comparer les principaux construits d'engagement des employés sur la base de différentes caractéristiques et d'explorer leurs interrelations théoriques et empiriques. L'auteure a ainsi identifié plusieurs construits d'engagement qu'elle a regroupés sous cinq cibles, soit la carrière, l'emploi, l'organisation, le syndicat et les valeurs. Parmi ses recommandations, l'auteure invitait les chercheurs à conceptualiser l'engagement des employés en fonction des cibles d'engagement afin d'éviter la multiplication inutile des différents construits qui, bien souvent, renvoient à une même cible.

Bien que cette étude marquante ait débroussaillé l'ensemble des recherches sur l'engagement effectuées avant 1983, de nombreuses études ont été publiées depuis. Il y a donc lieu de se demander s'il n'existerait pas de nouveaux construits ou de nouvelles cibles d'engagement qui auraient récemment émergé de la

---

<sup>1</sup> ESG UQAM, Montréal, Québec, Canada. Courriel : me.lapalme@internet.uqam.ca

<sup>2</sup> ESG UQAM, Montréal, Québec, Canada

littérature. De plus, il serait particulièrement intéressant de voir si les chercheurs ont effectivement suivi la recommandation de Morrow, à savoir s'ils ont conceptualisé l'engagement en fonction de différentes cibles. Finalement, tout en reconnaissant la rigueur que l'auteure a apportée à son étude, il y a lieu de s'interroger sur l'exhaustivité de sa recherche dans la mesure où elle s'est concentrée uniquement sur les termes les plus fréquemment utilisés dans la littérature.

Dès lors, l'objectif de cette recherche est de mettre en relief et d'analyser de façon systématique les principales caractéristiques des travaux sur les différents construits d'engagement des employés au cours des cinq dernières années. De façon plus précise, notre analyse portera sur la définition et la mesure des différents construits d'engagement des employés.

À notre connaissance, aucune recherche n'a procédé de façon aussi systématique et exhaustive à une telle recension depuis les écrits de Morrow (1983). En plus d'offrir une contribution théorique, cette recherche trouve sa pertinence sur le plan de la pratique. En effet, les transformations récentes dans le marché de l'emploi ont en quelque sorte dénaturé le contrat psychologique entre l'employeur et l'employé, contrat qui est à la base de l'engagement organisationnel. Les gestionnaires ont donc intérêt à tourner leur attention vers d'autres cibles d'engagement qui pourraient favoriser l'adoption par les employés de certains comportements bénéfiques à l'organisation. À cet égard, notre recherche permettra d'aider les praticiens à identifier et comprendre ces autres cibles.

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous commencerons par présenter le concept d'engagement tel que nous le concevons dans cette étude. Par la suite, nous préciserons les principaux éléments du cadre opératoire de l'étude, notamment les procédures suivies quant au recueil et au classement des articles savants analysés. Enfin, nous discuterons des résultats de notre étude et envisagerons certaines avenues de recherche que ces derniers suggèrent.

## 1. CONCEPT D'ENGAGEMENT

Un nombre impressionnant de travaux théoriques et empiriques sur l'engagement ont été publiés au cours des vingt dernières années. L'engagement est conceptualisé ici comme un construit psychologique qui repose essentiellement sur l'identification de l'individu à une cible spécifique (e.g. carrière, organisation, travail). L'engagement est donc défini comme un attachement psychologique de l'individu envers une cible (O'Reilly et Chatman, 1986). Ainsi, un employé dont l'engagement est fort s'identifiera davantage et expérimentera des sentiments

positifs plus élevés envers la cible de son engagement que celui qui possède un engagement faible envers cette même cible<sup>3</sup>.

Parmi tous les construits d'engagement étudiés, l'engagement organisationnel, soit le degré d'identification et d'implication d'un individu envers son organisation, est sans contredit la plus populaire. Toutefois, ce construit ayant déjà fait l'objet de plusieurs revues et méta-analyses récentes (Mathieu et Zajac, 1990 ; Cohen, 1993 ; Meyer et Allen, 1997 ; Riketta, 2002), il nous apparaît redondant de couvrir ce construit dans notre recherche. C'est donc pourquoi nous avons choisi de centrer notre analyse sur l'ensemble des autres construits d'engagement des employés présents dans la littérature scientifique. Ces derniers ont bénéficié de moins d'attention que l'engagement organisationnel et mériteraient qu'on s'y intéresse davantage. Dans la prochaine section, nous détaillerons les éléments du cadre opératoire de cette recherche.

## 2. CADRE OPÉRATOIRE

Notre recherche a été effectuée sur la base des articles contenus dans la banque de données ABI/INFORM. Cette banque de données répertorie plus de 1000 grands périodiques internationaux spécialisés en gestion. Notre étude porte sur les articles publiés entre 1998 et 2002. Nous avons choisi cette période afin de pouvoir refléter adéquatement les tendances actuelles en matière d'engagement des employés. Finalement, il est à noter que nous avons concentré nos efforts de recherche uniquement sur les études de nature empirique et utilisant des données quantitatives publiées dans des revues évaluées par un comité de pairs.

La première étape de notre étude a été de choisir les termes de recherche à utiliser. Nous avons d'abord lancé la recherche avec le terme *commitment* dans le titre ou la notice. Après une analyse sommaire des premières notices et par une démarche itérative, nous avons ajouté les termes *involvement* et *attachment* à notre recherche. Ces trois termes circonscrivent, selon nous, l'essentiel des recherches portant sur l'engagement des employés. De cette première recherche, nous avons recueilli 2483 notices.

La deuxième étape a été de consulter tous les articles auxquels renvoyaient les notices retenues. Il est à noter que dix articles provenant de six revues n'ont pu être trouvés malgré de nombreux efforts. Pour être retenues, les études devaient

---

<sup>3</sup> Contrairement à la littérature européenne qui utilise généralement le terme *implication*, la littérature québécoise utilise le terme *engagement* comme traduction du mot *commitment*. Aussi, le terme *involvement* sera traduit par le mot *implication* dans cette étude. Nous sommes conscients de ces différences et tenons à le souligner pour éviter toute confusion lors de la lecture du texte.

considérer l'engagement comme une variable dépendante ou indépendante et offrir une définition de l'engagement qui correspondait à la nôtre.

Finalement, à partir des 2483 notices consultées, nous avons recueilli 327 articles qui traitaient de l'engagement tel que nous le conceptualisons dans cette étude. De ce nombre, 261 articles n'ont pas été considérés puisqu'ils portaient exclusivement sur l'engagement organisationnel. Soixante-six articles ont donc été retenus pour analyse.

### 3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse des 66 articles retenus nous amène d'abord à constater le nombre impressionnant de cibles et de construits d'engagement différents<sup>4</sup>. Au total, nous avons recensé 20 construits d'engagement regroupés à l'intérieur de 13 cibles en plus de trois construits désignant une cible multiple (tableau 1). Dans l'ensemble, une tendance ascendante semble se dessiner à travers les années analysées quant au nombre de publications. Alors que l'année 1998 a été relativement pauvre, ce nombre a augmenté de façon non négligeable dans les années subséquentes pour atteindre un peu plus d'une vingtaine d'études publiées par année.

Parmi les nombreux construits d'engagement recensés, deux semblent se distinguer, soit l'implication dans l'emploi (*job involvement*) et l'engagement à la profession (*professional commitment*) avec respectivement 19 et 10 articles publiés au cours des cinq dernières années. Pour ce qui est des cibles d'engagement, les plus souvent étudiées sont l'emploi, la profession et le groupe avec respectivement 24, 18 et 10 articles. Cette première analyse nous donne un aperçu global des différents construits et différentes cibles d'engagement. Les sections qui suivent présentent une analyse approfondie par cible<sup>5</sup>.

Les définitions de Lodahl et Kejner (1965 p.24) « ...*the internalization of values about the goodness of work or the importance of work in the worth of the person...* » et de Kanungo (1982 p.342) « *An individual's psychological identification with a particular job* » s'imposent auprès des auteurs qui traitent de l'implication dans l'emploi. Soulignons que bien que l'on utilise ces deux définitions pour référer au même construit d'engagement, celles-ci semblent identifier des référents différents. Alors que Lodahl et Kejner (1965) traitent de l'importance du travail en général,

---

4 Rappelons qu'une cible d'engagement représente l'objet vers lequel est dirigé l'engagement d'un individu, alors qu'un construit d'engagement fait référence au concept utilisé pour désigner l'attachement de l'individu.

5 Une liste complète de toutes les définitions et mesures recensées accompagnée d'une bibliographie est disponible en en faisant la demande par courriel au premier auteur (lapalme.marie-eve@uqam.ca).

Kanungo (1982) fait davantage référence à l'identification à un emploi spécifique. Cette distinction sera approfondie dans la discussion.

**Tableau 1 :**  
**Nombre d'études par construit d'engagement**

Cibles	Construits	Nb. d'études
Emploi	Job commitment	3
	Job involvement	19
	Employee commitment	1
	Task involvement	1
Profession	Occupational commitment	2
	Professional commitment	10
	Career commitment	6
Groupe	Team commitment	5
	Group commitment	5
Travail	Work involvement	2
Syndicat	Union commitment	6
Superviseur	Supervisor commitment	4
	Commitment	1
Subordonné	Subordinate commitment	1
Secteur	NHS commitment	1
Famille	Family commitment	1
Client	Customer commitment	1
Communauté	Attachment to the community	1
Changement	Commitment to change	1
Assignment	Assignment commitment	1
Multiple	Multiple commitment	4
	Dual commitment	4
	Employee commitment	3
	Work commitment	3
Total		86 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Les articles qui traitent de plusieurs construits sont répertoriés dans chacun d'eux (ex. un article qui traite de deux construits d'engagement est comptabilisé deux fois).

### 3.1 L'emploi

Quatre construits d'engagement sont utilisés pour référer à la cible de l'emploi qui est la plus étudiée à l'intérieur de notre période d'analyse. L'implication dans l'emploi (*job involvement*) est le construit prépondérant puisque sur les 24 études recensées, 19 y réfèrent. L'engagement envers l'emploi (*job commitment*), l'engagement de l'employé (*employee commitment*) et l'implication envers la tâche (*task involvement*) représentent les trois autres construits liés à cette cible.

Parmi les trois études portant sur l'engagement envers l'emploi, seul Somers (1998) nous offre une définition formelle du construit. L'auteur définit l'engagement à l'emploi comme une absorption psychologique de l'individu dans les activités liées à son travail. Cependant, l'auteur ne semble pas faire de distinction entre les concepts *involvement* et *commitment*, puisqu'il utilise les deux termes de façon interchangeable dans son article. Finalement, deux autres termes sont utilisés pour référer à la cible de l'emploi, soit l'engagement de l'employé (Liu et Tjosvold, 2002) et l'implication à la tâche (Godard, 2001). Ces construits prêtent à confusion puisqu'il est nécessaire d'analyser les définitions et mesures de ces derniers pour identifier adéquatement la cible à laquelle ils se rapportent, le terme en lui-même ne nous permettant pas de le faire.

Si l'on tourne maintenant notre regard du côté des mesures de l'implication dans l'emploi, les échelles de Lodhal et Kejner (1965) et Kanungo (1982) sont les plus utilisées avec respectivement huit et cinq études recensées. Bien que la première échelle soit la plus populaire, il importe de noter que presque tous les auteurs ont eu recours à une échelle adaptée comportant un nombre d'items fortement variable (trois à douze). Pour ce qui est des trois autres construits, toutes les mesures proviennent de sources différentes.

### 3.2 La profession

Dix-huit études se sont intéressées à la profession comme cible d'engagement. L'engagement à l'occupation (*occupational commitment*), l'engagement à la profession (*professional commitment*) et l'engagement à la carrière (*career commitment*) représentent les trois construits présents à l'intérieur de cette cible.

D'une part, l'analyse des définitions de ces trois construits met en évidence la redondance conceptuelle entre ces derniers puisque la grande majorité des définitions convergent vers une identification de l'employé à sa profession ou à son occupation. En d'autres mots, on se retrouve avec trois termes différents pour désigner essentiellement la même chose.

D'autre part, nous sommes à même d'observer un glissement de la notion de carrière vers celle de la profession ou de l'occupation. En effet, six des sept études qui traitent de l'engagement envers la carrière font référence à une profession dans leur définition du concept. Seul l'article de Cheng (2001), qui reprend la définition d'Aryee et Tan (1992 p. 289) « *An affective concept which represents identification with a series of related jobs in a specific field of work and is behaviourally expressed in an ability to cope with disappointments in the pursuit of career goals* », fait figure d'exception en s'éloignant de la cible de la profession et en reflétant davantage ce qu'on pourrait réellement appeler de l'engagement envers la carrière, c'est-à-dire l'engagement à une série d'emplois consécutifs dans le même domaine et à des objectifs de carrière.

Pour ce qui est des mesures employées par les chercheurs, il est intéressant de noter que six études se sont basées sur des échelles validées d'engagement organisationnel en les adaptant à la profession ou l'occupation. Nous avons aussi remarqué que la confusion conceptuelle entre, d'une part, l'engagement à la carrière et d'autre part, l'engagement à la profession ou à l'occupation se reflétait également dans les mesures. À titre d'exemple, nous avons constaté que les échelles de mesure de Blau (1985 et 1989) sont utilisées pour mesurer à la fois l'engagement à la profession et l'engagement à la carrière. En définitive, on peut aisément se questionner sur la nécessité de distinguer les trois construits d'engagement regroupés sous cette cible. Cette question sera explorée plus en détail dans la discussion.

### 3.3 Le groupe

La première remarque que l'on peut formuler à l'égard de cette cible d'engagement est que les chercheurs utilisent principalement deux construits, soit l'engagement au groupe (*group commitment*) et l'engagement à l'équipe (*team commitment*). Malgré le nombre élevé d'études (sept sur dix) qui ne comportent pas de définitions formelles de ces deux construits, on s'aperçoit rapidement, sur la base des définitions et mesures disponibles, que ceux-ci désignent essentiellement la même cible, soit le groupe de travail. Ainsi, les trois définitions fournies font référence au degré d'identification d'un individu envers son équipe et à l'acceptation des objectifs de celle-ci.

- Du côté des mesures, force est de constater que l'adaptation d'échelles d'engagement organisationnel représente la pratique la plus commune puisque seuls Lee et Olshfski (2002) ont développé leur propre échelle de mesure. Toutefois, il importe de noter que les échelles d'engagement

organisationnel sur lesquelles les auteurs ont basé leur mesure d'engagement au groupe ou à l'équipe proviennent d'au moins six sources différentes.

### 3.4 Le travail

Un seul construit d'engagement, soit l'implication au travail (*work involvement*), est évoqué dans les études recensées pour référer à l'attachement d'un individu face à la cible du travail. Il est intéressant de noter que l'étude de Srivastava, Strutton et Pelton (2001) utilise la définition de Lodahl et Kejner (1965) pour référer à leur construit, appuyant ainsi l'hypothèse selon laquelle ces deux auteurs traitent bien du travail comme cible d'engagement même s'ils utilisent le terme implication à l'emploi.

Aussi, soulignons que le terme engagement au travail (*work commitment*), utilisé dans les études recensées, est conceptualisé comme un regroupement de différents construits d'engagement. C'est pourquoi nous nous attarderons à ces études dans la section sur les cibles multiples d'engagement.

### 3.5 Le syndicat

Durant la période analysée, six études sur l'engagement envers le syndicat ont été publiées. Toutes ces études utilisent le même construit, soit l'engagement envers le syndicat (*union commitment*). Bien que peu d'auteurs fournissent une définition de ce dernier, les deux études qui le font utilisent la définition de Gordon *et al.* (1980). Il semble que cette étude constitue également la référence pour ce qui est des mesures puisque cinq des six échelles que nous avons recensées utilisent la mesure de ces auteurs ou une version adaptée de celle-ci.

### 3.6 Le superviseur

Des études recensées, cinq traitent de l'engagement envers le superviseur. Alors que quatre études utilisent le même terme, soit l'engagement au superviseur (*supervisor commitment*), l'étude de Godard (2001) utilise le terme engagement sans en spécifier la cible, générant ainsi une certaine confusion avec l'engagement organisationnel qui ne se résout qu'à l'analyse de l'échelle de mesure. De façon générale, les chercheurs qui se sont intéressés à ce construit omettent d'en donner une définition. Seule l'étude de Boshoff (2000) définit ce construit comme « *An employee's identification with the supervisor that can be characterized by a willingness to exert considerable effort on behalf of the supervisor.* » En ce qui concerne les mesures, on remarque que trois études utilisent une version adaptée d'une échelle

d'engagement organisationnel, alors qu'une étude utilise la mesure de Becker *et al.* (1996) et une autre utilise sa propre échelle.

### 3.7 Les autres cibles

Notre recherche nous a permis d'identifier sept autres cibles d'engagement, soit le subordonné, le secteur, la famille, le client, la communauté, le changement et l'assignation. Ces cibles ont toutes fait l'objet d'une seule étude et à chacune d'elles correspond un seul construit d'engagement (*voir* tableau 1). Il est à noter que seulement quatre de ces études ont fourni une définition de leur construit. Aussi, on remarque que sur le plan conceptuel, Herscovitch et Meyer (2002), qui traitent de l'engagement au changement, et Atwater (2000), qui s'intéresse à l'engagement au subordonné, se sont respectivement inspirés des définitions d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) et de Porter *et al.* (1974) pour concevoir leur construit d'engagement. Finalement, du fait qu'une seule étude a été recensée par cible, peu de commentaires peuvent être émis au sujet des mesures si ce n'est que dans la majorité des études, les auteurs ont construit leur propre échelle en se basant, pour certains, sur des échelles d'engagement organisationnel.

### 3.8 Les cibles multiples

Les travaux de Morrow (1983) et ceux de Reichers (1985) ont amené plusieurs chercheurs à s'intéresser à la notion d'engagement multiple. Dans notre période d'analyse, quatorze études s'intéressent à différents construits d'engagement de façon simultanée. Pour référer à leur regroupement de construits, les auteurs de ces études emploient les termes engagement multiple (*multiple commitment*), engagement dual (*dual commitment*), engagement de l'employé (*employee commitment*) et engagement au travail (*work commitment*), chacun regroupant différents construits qui varient d'une étude à l'autre.

En ce qui concerne l'engagement multiple, il importe de souligner que les chercheurs qui abordent cette notion ne fournissent aucune définition de ce construit. Nos résultats nous montrent que les chercheurs utilisent le terme *engagement multiple* pour faire référence à un regroupement de plusieurs construits d'engagement, chacun associé à une cible particulière. Il est aussi à noter que ce terme ne désigne pas un regroupement précis de construits puisque les chercheurs y incluent rarement les mêmes construits d'engagement. Par exemple, Baruch (2002) inclut sous le regroupement de l'engagement multiple, l'engagement de l'employé à son secteur d'emploi, son organisation, son groupe de travail et son occupation, alors que Johnson (1999) fait référence à l'engagement multiple

comme une combinaison de l'engagement de l'employé à plusieurs organisations récemment fusionnées.

La situation de l'engagement dual est relativement semblable à celle de l'engagement multiple. Toutefois, des quatre études portant sur l'engagement dual, deux offrent une définition, quoique plutôt sommaire, de ce que l'engagement dual représente pour eux. Par ailleurs, il est intéressant de noter que cette notion n'est pas la même dans les études. Ainsi, l'engagement dual peut renvoyer à l'engagement simultané de l'employé envers son organisation et sa profession, son organisation et son syndicat, etc. Cette multiplicité des construits d'engagement associés à l'engagement dual indique qu'il n'existe pas vraiment de définition formelle liée à cette notion.

À l'intérieur de notre période d'analyse, quatre études portent sur le concept d'engagement de l'employé (*employee commitment*). Mise à part l'étude de Liu et Tjosvold (2002), qui utilisent ce terme pour référer à la cible de l'emploi, l'ensemble des études portant sur l'engagement de l'employé définissent celui-ci comme un lien psychologique entre l'employé et différentes cibles d'engagement. Tout comme les engagements multiple et dual, le terme *engagement de l'employé* référerait donc à un regroupement de plusieurs construits qui diffèrent d'une étude à l'autre.

Enfin, trois études utilisent le terme *engagement au travail* pour référer à un regroupement variable de construits d'engagement. Parmi ceux-ci, notons qu'il existe une différence dans la conceptualisation même de l'engagement au travail. Alors que Cohen (1999 et 2000), conceptualise l'engagement comme un regroupement de construits d'engagement liés à un objet spécifique, et par conséquent non mesuré, Naquin et Holton (2002) présentent l'engagement au travail comme un construit latent composé de trois construits d'engagement. En d'autres mots, l'engagement au travail est, pour ces auteurs, une variable empirique qui est mise en lien avec d'autres variables. Ils sont donc les seuls à avoir tenté de construire un index global d'engagement multiple, alors que dans toutes les autres études, les construits d'engagement présents dans les regroupements ont été mesurés de façon individuelle.

#### 4. DISCUSSION

L'objectif de cette recherche était de mettre en relief et d'analyser de façon systématique les principales caractéristiques des travaux sur les différents construits d'engagement des employés entre 1998 et 2002 en portant notre attention sur la définition et les outils de mesure. Nos résultats ont fait ressortir

certains points particulièrement intéressants qui méritent d'être discutés plus en profondeur.

#### 4.1 Nouvelles cibles

Une de nos premières interrogations était de savoir si de nouvelles cibles d'engagement étaient apparues dans la littérature depuis l'étude de Morrow (1983). À la lumière de nos résultats, nous pouvons constater qu'en plus des cinq cibles identifiées par l'auteure, les chercheurs se sont intéressés à plusieurs autres cibles, notamment le groupe de travail, le syndicat, le superviseur, le subordonné, le client, etc. Un fait marquant en ce qui concerne le groupe de travail est le fait que bien que cette cible soit plutôt récente, elle constitue la cible d'engagement la plus importante quant au nombre d'articles publiés au cours de la période, après l'emploi et la profession. Ce résultat traduit sans aucun doute certaines évolutions récentes des milieux organisationnels. En effet, l'intérêt nouveau et soutenu porté par les chercheurs à la cible du groupe pourrait être expliqué par les diverses transformations de l'organisation du travail au cours des deux dernières décennies qui sont caractérisées, entre autres, par la popularité des équipes de travail dans les grandes organisations (Lawler, Mohrman et Ledford, 1995 ; Benders *et al.*, 2002).

Le travail constitue une deuxième cible d'engagement qui s'ajoute à celles déjà identifiées par Morrow (1983). Sous cette cible, on retrouve des études s'intéressant à l'implication au travail (*work involvement*), construit absent de l'étude de l'auteure. Sur le plan conceptuel, cette cible s'apparente quelque peu à la cible valeur (*value focus*) identifiée par Morrow (1983) sous laquelle l'auteure regroupait les recherches portant sur l'éthique protestante du travail (*protestant work ethic*), c'est-à-dire la valeur que l'individu accorde au travail comme élément de réalisation de soi. Deux raisons expliquent ces résultats différents entre notre étude et celle de Morrow (1983). D'une part, rappelons que contrairement à cette auteure, nous avons concentré notre recherche d'articles sur des termes spécifiques (à savoir *commitment*, *involvement*, *attachment*) se rapportant à notre définition de l'engagement. C'est pourquoi certains concepts comme l'éthique protestante du travail n'ont pas été considérés dans nos analyses. D'autre part, nous pensons que le terme *valeur* ne peut correspondre à une cible d'engagement. Bien que nous puissions considérer l'ardeur au travail comme une valeur, il demeure que la cible de l'engagement de l'employé est le travail en tant que tel. C'est pourquoi nous proposons de retenir plutôt le travail comme cible d'engagement.

## 4.2 Cibles multiples

Notre recherche nous a permis d'identifier un bon nombre d'études abordant de façon simultanée plusieurs cibles d'engagement. Certains termes génériques sont utilisés pour désigner cette façon d'approcher l'engagement des employés. Les termes qui reviennent le plus souvent sont l'engagement multiple et l'engagement dual. À la suite de nos analyses, nous constatons que nous ne pouvons utiliser ces termes pour référer à des construits d'engagement puisqu'ils désignent des regroupements plutôt que des concepts spécifiques et mesurables. Dès lors, l'engagement multiple et l'engagement dual devraient être considérés comme des approches à l'étude de l'engagement des employés plutôt que des construits.

Reichers (1985) fut l'une des pionnières dans l'étude de l'engagement multiple. Cette auteure soulignait d'ailleurs que cette approche ouvrait la voie à une perspective conflictuelle entre les différentes cibles d'engagement (Reichers, 1986). Cependant, cette perspective n'est pas soutenue par les résultats de notre étude puisque toutes les relations statistiquement significatives que nous avons recensées entre les différents construits d'engagement étaient positives. Ce constat nous amène à penser que les chercheurs présentent une vision plus consensuelle de l'engagement multiple.

Dans le même ordre d'idées, nos résultats montrent que plusieurs auteurs utilisent également l'engagement de l'employé pour référer à de l'engagement multiple. L'utilisation de l'engagement de l'employé comme tel émane des écrits de Reichers (1985) qui considère l'engagement comme un processus d'identification envers les buts des multiples composantes de l'organisation. Elle reflète donc une approche particulière à l'étude de l'engagement. Toutefois, nous estimons que le terme engagement de l'employé (*employee commitment*) est trop vague et crée de la confusion puisqu'il ne permet pas, comme le fait l'engagement multiple, de refléter l'idée de la présence de plusieurs cibles d'engagement.

Finalement, tout comme l'engagement de l'employé, l'engagement au travail (*work commitment*) est utilisé comme terme pour référer à de l'engagement multiple. Cependant, puisque contrairement à Morrow (1983), nous considérons le travail comme une cible d'engagement, nous invitons les chercheurs à utiliser l'engagement au travail pour référer à l'engagement de l'employé envers la cible spécifique du travail et, encore une fois, à utiliser uniquement l'engagement multiple comme concept fédérateur des différents construits d'engagement.

### 4.3 Confusion intercible

Notre recherche a mis en lumière la confusion qui persiste entre certaines cibles d'engagement. C'est notamment le cas de l'implication à l'emploi (*job involvement*) qui renvoie à deux cibles d'engagement, soit l'emploi et le travail. En effet, tel que nous l'avons mentionné dans nos résultats, plusieurs auteurs qui s'intéressent à l'implication à l'emploi utilisent la définition de Lodahl et Kejner (1965). Ces auteurs définissent l'implication dans l'emploi comme le niveau d'identification psychologique d'un individu envers son emploi ou l'importance du travail dans la construction de son image de soi. Cette définition est problématique puisqu'elle entretient une confusion entre le travail en général et l'emploi spécifique d'un individu. Ce flottement est également reflété dans la mesure de ces auteurs qui utilisent les termes travail (*work*) et emploi (*job*) de façon interchangeable.

Déjà, en 1982, Kanungo avait noté les problèmes associés à une utilisation trop large du construit de l'implication à l'emploi. Pour remédier à ce problème, l'auteur avait suggéré aux chercheurs d'être plus parcimonieux et de bien distinguer les construits de l'implication au travail (*work involvement*) et à l'emploi (*job involvement*). Toutefois, nos résultats illustrent que cette recommandation n'a pas retenu l'attention de certains chercheurs qui entretiennent la confusion entre les deux cibles d'engagement, soit en ayant recours à la définition et à l'échelle de Lodahl et Kejner (1965), soit en utilisant d'autres définitions qui réfèrent davantage au travail en général (e.g. Parasuraman et Simmers, 2001 ; Gifford *et al.*, 2002) pour référer à de l'engagement envers l'emploi. En somme, nous suggérons aux chercheurs de porter une attention particulière à la distinction entre les cibles d'engagement en éliminant les définitions et les échelles de mesure ambiguës.

### 4.4 Redondance intracible

En plus d'une confusion intercible, il existe également une redondance à l'intérieur des différentes cibles d'engagement, notamment l'emploi et la profession. Selon nous, cette redondance multiplie inutilement les construits d'engagement et complexifie l'étude de l'engagement des employés. L'élimination de cette redondance serait donc bénéfique à l'évolution de la recherche sur l'engagement.

Pour ce qui est de la cible du travail, nous remarquons que les termes implication (*involvement*) et engagement (*commitment*) sont utilisés de façon interchangeable. Afin de limiter la redondance, les chercheurs devraient peut-être utiliser de façon constante le même terme, soit l'engagement. Bien que, pour cette cible, le terme engagement ait été utilisé moins fréquemment que le terme implication, nous

pensons que ce dernier est moins approprié étant donné qu'il prête souvent sa signification à de la participation ou à de l'implication de ressources ce qui l'éloigne de la notion d'identification de l'employé. Cette recommandation prévaut également pour la cible de l'emploi où non seulement nous retrouvons ce même problème, mais où la redondance est en plus alimentée par le fait que les termes engagement de l'employé (*employee commitment*) et engagement à la tâche (*task commitment*) sont utilisés pour référer à cette cible.

La question de l'engagement envers la profession est un peu plus épineuse. On note d'abord que trois termes sont communément utilisés pour désigner cette cible d'engagement. Il s'agit de l'engagement à la carrière (*career commitment*), l'engagement à la profession (*professional commitment*) et l'engagement à l'occupation (*occupational commitment*). Un débat quant à l'utilisation de ces termes existe depuis quelques années déjà dans la littérature. Aryee et Tan (1992) ont discuté de ce problème et ont suggéré l'utilisation du terme engagement à la carrière pour référer à cette cible d'engagement. Selon ces auteurs, la carrière est un terme beaucoup plus englobant que la profession ou l'occupation. En effet, l'engagement à la profession (*professional commitment*) limite son étendue à un certain type d'employés qui sont hautement scolarisés et qui œuvrent dans une profession généralement reconnue. Comme le souligne Blau (1989), l'engagement à la carrière correspond à l'engagement de l'employé à son rôle professionnel, non circonscrit par les limites d'une profession proprement dite. Ce construit d'engagement peut donc se manifester autant chez les professionnels qu'auprès de tous les autres corps de métiers.

En accord avec ces auteurs, nous pensons que les chercheurs devraient employer le terme *career commitment* pour désigner cette cible d'engagement. Toutefois, les particularités des langues étant ce qu'elles sont, des raisons de traduction nous poussent à recommander aux chercheurs du milieu francophone d'employer le terme engagement à la profession plutôt qu'engagement à la carrière ou engagement à l'occupation. D'une part, le terme *occupation* ne trouve pas son équivalent en français et ne doit donc pas être retenu. D'autre part, la carrière se rapporte généralement à un ensemble d'emplois successifs occupés par une personne au cours de sa vie, ce qui le distingue quelque peu de la cible qui nous intéresse. Finalement, contrairement à l'anglais, où la notion de profession est restrictive, le terme profession se rapporte en français à tout type de travail déterminé, manuel ou non, effectué pour le compte d'un employeur ou pour son propre compte, et dont on peut tirer ses moyens de subsistance. Cette définition plus large rend ce terme tout à fait approprié pour désigner l'engagement envers la cible de la profession.

## CONCLUSION

Notre étude a permis de faire le point sur une grande partie des récentes recherches en matière d'engagement des employés. D'entrée de jeu, il importe de souligner la grande diversité des construits d'engagement présents dans la littérature couverte. En effet, non seulement avons-nous pu retracer vingt construits d'engagement, mais comme notre analyse l'a démontré, il arrive souvent qu'un même construit présente différentes définitions. Conséquemment, le chevauchement et la confusion entre les différents construits d'engagement sont sans doute les éléments les plus marquants qui se dégagent de nos résultats. L'insistance de Morrow (1983) sur le fait de limiter la redondance et la confusion entourant l'étude de l'engagement au travail semble donc ne pas avoir été entendue par les chercheurs. À cet égard, nous avons orienté nos recommandations dans le but de clarifier le portrait actuel et les recherches futures sur l'engagement des employés.

Cependant, il importe de souligner certaines limites propres à notre étude. D'abord, notre recherche s'est limitée à la banque de données ABI/INFORM. Même si cette banque de données contient un nombre impressionnant de revues savantes, elle ne couvre pas l'ensemble des écrits sur le sujet. Notamment, la banque de données n'inclut pas la littérature francophone dans laquelle certaines revues et ouvrages éclairants se retrouvent (e.g. Neveu et Thévenet, 2002). De plus, notre recherche s'est centrée sur les termes *commitment*, *involvement* et *attachment* qui, selon nous, couvrent l'ensemble de la recherche sur l'engagement des employés tel que nous le conceptualisons. Toutefois, certains chercheurs ont pu utiliser un terme différent pour désigner un construit d'engagement en particulier (e.g. *protestant work ethic*).

Finalement, les résultats de notre étude suggèrent certaines voies de recherche au sujet de l'engagement des employés. D'abord, pour faire suite à nos recommandations qui visaient l'élimination de la redondance entre les construits d'engagement, il serait particulièrement intéressant de travailler à la construction d'une définition qui ferait consensus pour chaque cible d'engagement et qui exclurait les autres cibles. Un tel effort permettrait aux chercheurs de s'attaquer par la suite au problème des nombreuses échelles de mesure parfois utilisées pour mesurer un même construit d'engagement. Ainsi, les chercheurs pourraient s'entendre sur une mesure déjà utilisée ou travailler au développement d'une mesure commune pour chaque cible d'engagement. Ceci aurait comme effet d'augmenter les possibilités de comparaison et de généralisation des résultats. Finalement, bien que cette pratique soit de plus en plus courante, il serait intéressant d'effectuer plus d'études empiriques qui mettent en lien les différents

construits d'engagement et d'explorer la façon dont ces derniers évoluent en regard d'autres concepts. En définitive, l'application de nos recommandations devrait réduire considérablement la confusion et l'apparente fragmentation des recherches sur l'engagement des employés.

#### RÉFÉRENCES

- Aryee, S.** et **K. Tan.** 1992. "Antecedents and outcomes of career commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 40, p.288-305.
- Atwater, L.E., D.A. Waldman, D. Atwater et P. Cartier.** 2000. "An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment of subordinates", *Personnel Psychology*, vol. 53, n°2, p.275-297.
- Baruch, Y.** et **A. Winkelmann-Gleed.** 2002. "Multiple commitments: A conceptual framework and empirical investigation in a community health service trust", *British Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p.337-361.
- Becker, T.E., R. S. Billings, D.M. Eveleth et N.L. Gilbert.** 1996. "Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 464-502.
- Benders, J., F. Huijgen et U. Pekruhl.** 2002. "What do we know about the incidence of group work (if anything)?", *Personnel Review*, vol. 31, n° 3, p.371-394.
- Bishop, J.W., K.D. Scott et S. M. Burroughs.** 2000. "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment", *Journal of Management*, vol. 26, n° 6, p.1113-1132.
- Blau, G.** 1989. "Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 35, p.88-103.
- Blau, G.** 1985. "The measurement and prediction of career commitment", *Journal of occupational psychology*, vol. 58, n° 4, p.277-288.
- Boshoff, C.** et **G. Mels.** 2000. "The impact of multiple commitments on intentions to resign: An empirical assessment", *British Journal of Management*, vol.11, n° 3, p.255.
- Cheng, E.W.L.** et **D.C.K. Ho.** 2001. "The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer", *Career Development International*, vol. 6, n° 1, p.20-28.
- Cohen, A.** 1993. "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 5, p.1140-1458.
- Cohen, A.** 1999. "Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, p.285-308.
- Gifford, B.D., R.F. Zammuto et E.A. Goodman.** 2002. "The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life / Practitioner application", *Journal of Healthcare Management*, vol. 47, n° 1, p.13-26.
- Godard, J.** 2001. "High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 54, n° 4, p.776-805.
- Gordon, M.E., J. W. Philpot, R.E. Burt, C.A. Thompson et W. E. Spiller.** 1980. "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates", *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, n° 4, p. 479-499.

- Herscovitch, L. et J.P. Meyer.** 2002. "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 3, p.474-487.
- Johnson, J.P.** 1999. "Multiple commitments and conflicting loyalties in international joint venture management teams", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 7, n° 1, p.54-71.
- Kanungo, R.N.** 1982. "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 3, p.341-349.
- Lawler, E., S. Mohrman et G. Ledford.** 1995. *Creating high performance organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lee, S.H. et D. Olshfski.** 2002. "Employee commitment and firefighters: It's my job", *Public Administration Review*, vol. 62, p.108-114.
- Liu, C-H., Z-Y. Yu et D. Tjosvold.** 2002. "Production and people values: Their impact on relationships and leader effectiveness in China", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, n° 3/4, p.134-144.
- Lodahl, T.M. et M. Kejner.** 1965. "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, n° 1, p.24-33.
- Mathieu, J.E. et D.M. Zajac.** 1990. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, vol. 108, n° 2, p.171-194.
- 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*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Morrow, P.C.** 1983. "Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, p.486-500.
- Naquin, S.S. et E.F. Holton.** 2002. "The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, n° 4, p.357-376.
- Neveu, J.P. et M. Thévenet (dir.).** 2002. *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.
- O'Reilly III, C. et J. Chatman.** 1986. "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, p.492-499.
- Parasuraman, S. et C. A. Simmers.** 2001. "Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, n° 5, p.551-568.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday et P.V.Boulian.** 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of applied psychology*, 59(5), p.603-609.
- Reichers, A.E.** 1985. "A review and reconceptualization of organizational commitment," *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, p.465-476.
- Reichers, A.E.** 1986. "Conflict and organizational commitments", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, p.508-514.

**Riketta, M.** 2002. "Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 3, p.257-266

**Srivastava, R., D. Strutton, et L. E. Felton.** 2001. "The will to win: An investigation of how sales managers can improve the quantitative aspects of their sales force's effort", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 9, n° 2, p.11-25.

**Tanner, J., R.Cockerill, J. Barnsley et A.P. Williams.** 1999. "Gender and income in pharmacy: Human capital and gender stratification theories revisited", *The British Journal of Sociology*, vol. 50, n° 1, p.97-117.