

L'impact des modifications des pratiques et des politiques de GRH sur l'engagement affectif des employés.
--

Denis Chênevert
HEC Montréal

Ariane Charest
Conseillère en GRH

Gilles Simard
ESG, UQAM

HEC Montréal
Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine,
Montréal (Québec) Canada
H3T 2A7

Depuis plus d'une décennie, plusieurs chercheurs ont étudié le phénomène de l'engagement affectif et de ses déterminants. La quête d'une meilleure compréhension de ce phénomène est au cœur du dilemme entre la santé économique de l'entreprise et son rôle social. En effet, l'engagement organisationnel de type affectif présuppose le partage de valeurs communes pouvant entraîner une plus grande satisfaction au travail et un plus grand bien-être individuel. En même temps, des employés engagés partageants les valeurs de l'organisation sont à même d'apporter une plus grande contribution à la performance économique de l'entreprise. À notre connaissance, peu d'études ont analysé la variation des déterminants de l'engagement affectif dans le temps. La recherche étudie l'impact des changements apportés dans trois systèmes de GRH sur la variation de l'engagement affectif des employés d'un établissement de santé au Québec entre 1999 et 2002. La problématique de la recherche se base sur la théorie du contrat psychologique de Rousseau (1995), selon laquelle les changements organisationnels modifient les paramètres de la relation d'emploi, lesquels permettent d'améliorer les conditions du contrat de travail, soit le contrat psychologique de l'employé. À l'aide de deux échantillons comparables de 80 répondants, les résultats révèlent, auprès de l'échantillon de 2002, que les employés sont plus autonomes et peuvent davantage participer aux processus décisionnels, que les procédures sont plus impartiales et que les employés sont moins plafonnés dans la hiérarchie comparativement à l'échantillon de 1999. Ces

améliorations dans la gestion des ressources humaines sont accompagnées d'une augmentation du niveau d'engagement affectif en 2002.

Introduction

Depuis plusieurs années, le réseau de la santé et des services sociaux québécois connaît des changements majeurs : fermetures d'établissements, changements de vocations d'hôpitaux et diminutions importantes d'effectifs. L'impact de ces changements organisationnels sur la main-d'œuvre est considérable. Les réformes gouvernementales provoquent souvent des vagues de rationalisation des effectifs entraînant les gestionnaires à faire plus avec moins alors que les employés professionnels subissent une hausse de leurs responsabilités (Adams, et al. 2000). Manifestement, cette multiplication des responsabilités se traduit par une surcharge de travail, laquelle engendre des tensions. Au nombre des conséquences négatives, soulignons que l'adaptation à cette turbulence organisationnelle crée une dose de stress considérable chez les employés du réseau (Ouellette, 1999; Appelbaum et al, 2000). Ce stress occasionne des conséquences organisationnelles très coûteuses, telle une démotivation du personnel, une certaine insécurité et des problèmes de santé divers (CESSS, 2000, Bourbonnais et al. 2001). Ces problèmes vécus par les ressources humaines ne sont pas sans effet pour l'organisation. À leurs tours, elles favorisent une augmentation de l'absentéisme, des intentions de quitter et du taux de roulement, accompagnés d'une insatisfaction au travail croissante.

Ces perceptions négatives se traduisent par une réduction d'énergie qui s'accompagne d'une diminution de la loyauté des employés envers l'organisation (Meyer et Allen 1997) et par une augmentation de leur désengagement (Griffin, 1991). À l'évidence, les individus désengagés sont moins enclins à déployer des efforts pour accomplir leur travail (Mowday et al, 1982). À regret, le constat du désengagement des employés dans le réseau de la santé perdure (AIIC, 2000; 2001). Ainsi, il devient primordial pour les gestionnaires de comprendre les origines de l'engagement organisationnel.

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'évolution et l'impact des déterminants de l'engagement affectif à deux moments différents dans le temps (1999 et 2002). Plus spécifiquement, elle vise l'étude de l'engagement affectif en relation avec trois systèmes de GRH : les pratiques de gestion favorisant l'habilitation des employés, les mesures pour réduire le plafonnement de la carrière et les politiques de justice organisationnelle. Ensuite, l'étude cherche à comparer l'influence des déterminants de l'engagement à deux moments distincts (1999 et 2002) afin de comprendre si la puissance du lien unissant ces facteurs est variable d'une part, et pour saisir si ce sont les mêmes déterminants qui sont reliés à l'engagement d'autre part. À notre connaissance, peu de recherches ont été réalisées à ce jour pour évaluer la variation des déterminants de l'engagement affectif dans le temps.

Cadre conceptuel et hypothèses

Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel est un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et son organisation, influençant ainsi sa décision de demeurer ou non au sein de cette organisation. De plus, trois types d'états psychologiques peuvent caractériser la nature de la relation d'emploi : une orientation affective envers l'organisation (engagement affectif); une obligation morale de maintenir la relation d'emploi (engagement normatif) et un besoin économique de travailler pour cette organisation (engagement calculé). Ces trois formes d'engagement organisationnel ne sont pas mutuellement exclusives et adoptent une importance relative selon l'évolution de la relation d'emploi (Meyer et Allen, 1997). Néanmoins, la majorité des auteurs affirment que l'engagement affectif est la forme la plus significative pour l'organisation, car elle est plus fortement liée aux indicateurs de performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990).

La théorie du contrat psychologique offre un fort potentiel explicatif de l'engagement affectif (Fiorito et al., 1997). À l'instar de l'engagement, le contrat psychologique est un phénomène subjectif influencé par les limites perceptuelles et émotives de l'individu et

par une variété de sources d'information provenant de l'entreprise (Rousseau, 1995; Shore et Tetrick, 1994). Le développement du contrat psychologique permet : 1) de comprendre la dynamique entre les mécanismes individuels (cognitions et affects) et les facteurs organisationnels dans un contexte de changement et 2) les effets ultérieurs de cette dynamique sur le développement de l'engagement affectif.

Le contrat psychologique se structure à partir de deux catégories de facteurs : (1) les facteurs organisationnels, soit le contenu du message provenant de l'organisation ainsi que les indicateurs sociaux et (2) les processus individuels, soit les processus cognitifs. L'interaction entre ces deux catégories de facteurs influence la création du contrat psychologique qui a pour effet de modeler le niveau d'engagement affectif à l'égard de l'organisation (Rousseau, 1995). Selon Morrison et Robinson (1997), les changements organisationnels favorables à l'employé, sont perçus comme un investissement et ils traduisent le respect des obligations de la part de l'employeur, alors que l'inverse constitue une violation des termes du contrat psychologique. La perception que l'employé a de ces changements affecte le niveau d'engagement (Fiorito et al., 1997; Shalk et Freese, 1997). Ainsi, si ces changements sont perçus comme un respect des attentes entretenues à l'égard du contrat, elles affectent positivement le niveau d'engagement. À l'inverse, une perception de non respect l'affecte négativement. Ce constat théorique permet de soutenir l'hypothèse générale de la recherche, à savoir que des modifications des systèmes de GRH engendrent une variation du niveau d'engagement affectif.

Les études sur les déterminants de l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997; Mathieu et Zajac, 1990) ont catalogué ces facteurs sous trois catégories : 1) les caractéristiques personnelles, 2) les caractéristiques organisationnelles et 3) les expériences de travail. Toutefois, l'absence de relation observée entre les caractéristiques personnelles et l'engagement affectif et le peu de contrôle que les gestionnaires possèdent sur ces dimensions amènent les chercheurs à conclure qu'il est préférable de concentrer nos efforts sur les dimensions organisationnelles et les expériences de travail (Meyer et Allen, 1997). Le modèle des déterminants de l'engagement, conceptualisé par Meyer et Allen

(1997), précise que les caractéristiques organisationnelles agissent sur la perception qu'ont les employés de leurs expériences de travail, ce qui affecte en retour le développement de l'engagement affectif. Ainsi, ce sont les expériences de travail qui sont liées directement à l'engagement organisationnel.

Selon le schéma 1, trois expériences de travail auraient un rôle important à jouer à l'égard de l'engagement affectif : l'habilitation, le plafonnement de carrière et la justice organisationnelle.

Insérer le schéma 1 ici

Habilitation

La notion d'habilitation origine des théories sur la gestion participative et celles sur l'implication des employés (Spreitzer et al., 1997). Le pouvoir confère aux individus une perception de contrôle de leur emploi par le biais de l'autonomie dans le travail et de la participation dans la prise de décision (Spector, 1986). De plus, Stumpf et Hartman (1984) affirment que les processus décisionnels qui encouragent la participation des employés favorisent, en retour, leur responsabilisation et leur implication. Enfin, d'après Salancik (1977), c'est cette responsabilisation et cette implication qui sont liées au développement de l'engagement organisationnel chez les employés. À titre d'exemple, citons l'étude de Fiorito et al. (1997) relève une relation positive entre l'autonomie, la responsabilisation des employés et l'engagement organisationnel. Une autre étude réalisée auprès de 161 infirmières suggère qu'un changement dans l'organisation du travail affectant leur perception d'habilitation influence significativement leur niveau d'engagement organisationnel (Bourbonnais et Mondor, 2001). Ces considérations nous amènent à proposer l'hypothèse suivante :

H1 : La perception d'habilitation des employés est liée positivement au niveau d'engagement affectif et ce, pour les échantillons de 1999 et de 2002.

Justice organisationnelle

La théorie des échanges sociaux souligne que la justice organisationnelle est un mécanisme significatif pour comprendre les échanges organisationnels et les manifestations individuelles conséquentes à ces échanges. Les gens accordent de la signification aux relations qui sont équitables, aux procédures justes et au traitement qui leur permet de réaffirmer leurs sentiments d'attachement à l'organisation (Brockner et al, 1992). Ainsi, la notion de justice dans l'organisation connaît différentes formes, que ce soit dans la distribution des résultats (justice distributive), dans les procédures organisationnelles (justice procédurale) ou bien dans le traitement des employés (justice interactionnelle).

Plusieurs recherches empiriques ont permis de mettre en relation la justice organisationnelle et l'engagement. La majorité d'entre elles étudient l'engagement organisationnel dans son ensemble alors que d'autres mesurent la forme affective de l'engagement. La méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), suggère que la justice procédurale et interactionnelle sont toutes deux fortement liées à l'engagement affectif. Dans une recherche sur le dépistage de l'utilisation de drogue, Konovsky et Cropanzano (1991) élaborent un construit incluant à la fois la justice procédurale et interactionnelle et ils observent des résultats qui corroborent ceux de Colquitt et al. (2001) à l'effet qu'une perception juste et impartiale des procédures était liée à un niveau élevé d'engagement affectif. Sous ce point, un article récent de Simard, Drolet et Bernard (2005) démontre clairement le rôle médiateur de la justice dans la relation entre les pratiques de GRH et l'engagement. L'ensemble de ces considérations nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : La perception de justice des employés est liée positivement au niveau d'engagement affectif et ce, pour les échantillons de 1999 et de 2002.

Plafonnement de carrière

Le plafonnement de carrière se définit comme étant un sentiment d'échec ou de frustration face à une incapacité de progresser dans sa carrière (Veiga, 1981). Cette frustration peut être le fruit d'une absence de mobilité verticale réelle (plafonnement objectif) ou d'une perception que les chances futures de promotion sont absentes (plafonnement subjectif) (Tremblay, 1991; Tremblay et al., 1995). Dans les deux cas de figure nous parlerons d'un plafonnement de type structurel car il résulte de conditions externes à l'individu (Cardinal et Lamoureux, 1992).

Le plafonnement de carrière ne se limite pas à son expression structurelle. En effet, les employés qui ne perçoivent plus de défis dans leur travail et qui sont investis d'un sentiment de routine ressentent de l'ennui et de la lassitude, subissant ainsi un plafonnement de contenu (Cardinal et Lamoureux, 1992).

Les études sur ces formes de plafonnement suggèrent que les individus qui vivent l'une ou l'autre de ces formes adopteraient des attitudes et des comportements contre-productifs (Tremblay et al., 1995; Tremblay et Roger, 2004). Ils seraient moins satisfaits au travail et auraient davantage l'intention de quitter leur entreprise. Une étude réalisée par Lemire et al. (1999) auprès de 192 gestionnaires et professionnels du secteur public québécois montre que plus un employé perçoit être bloqué dans sa carrière et plus il sera désengagé envers son organisation. Ces considérations nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : Le plafonnement de carrière chez les employés est lié négativement au niveau d'engagement affectif et ce, pour les échantillons de 1999 et de 2002.

Changement dans les pratiques RH et la violation du contrat psychologique

Rousseau (1995) mentionne que l'implantation des nouvelles stratégies organisationnelles, comme les coupures budgétaires et le remaniement des politiques de gestion, fait varier les pratiques de GRH, puis affecte l'interprétation que l'individu se fait des termes de son contrat psychologique. Ces changements, initiés par l'employeur, engendrent une perception de violation du contrat psychologique par l'employé (Morrison et Robinson, 1997).

Shalk et Freese (1997) réfère au modèle théorique de Roe et Shalk (1996) pour expliquer le processus dynamique des changements dans le contrat psychologique. Tel que perçu par l'employé, ce contrat fluctue en fonction de la variation temporelle du comportement de l'individu et de l'organisation. Roe et Shalk (1996) apportent une nouveauté en introduisant les concepts de seuils de tolérance et d'acceptation. Ainsi, l'individu adapte son contrat dans la mesure où les modifications organisationnelles dépassent son cadre de référence, délimité par un seuil de tolérance et par un seuil d'acceptation. Les modifications qui ne dépassent pas ces seuils sont sans effet pour le contrat psychologique et donc sans impact pour l'engagement organisationnel. Cette notion de seuil suppose qu'en dessous d'un seuil minimal, les modifications à l'égard des systèmes de GRH n'ont pas d'impact sur la variation de l'engagement. Ces considérations nous amènent à proposer l'hypothèse suivante :

H4 : Des modifications significatives dans les expériences de travail vécues par les employés entre 1999 et 2002 influence de façon significative leur niveau d'engagement affectif en 2002 parce qu'elles modifient la nature du contrat psychologique.

Méthodologie

Afin de vérifier la problématique de la recherche, les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire distribué sur les lieux de travail à l'ensemble des employés (employés

de soutien, professionnels et cadres) d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. La première cueillette d'information a été réalisée en 1999 et la deuxième en 2002. Dans les deux cas, le même questionnaire a été utilisé et la même population a été ciblée. Pour 1999 nous avons obtenu un échantillon de 125 répondants pour un taux de réponse de 50,6%, alors qu'en 2002, notre échantillon était de 80 répondants pour un taux de réponse de 29,4%. Dans les deux cas, l'échantillon est représentatif de la population au plan des catégories d'employés et des statuts d'emploi. Pour les fins de la recherche, nous avons apparié les deux échantillons afin d'avoir le même nombre de représentants par catégorie d'emploi et le même niveau d'ancienneté. Les analyses seront donc réalisées sur deux échantillons comparables de 80 répondants (49 employés de soutien; 14 professionnels et 17 cadres).

En plus de l'approche par questionnaire, des entrevues semi-dirigées individualisées et de groupes ont été réalisées en 2003. L'objectif visait à obtenir une appréciation globale de chaque variable de notre enquête, dans le but d'analyser les changements à l'égard des systèmes de GRH et de leur impact sur le contrat psychologique et sur l'engagement affectif des employés. Afin de structurer les entrevues, nous avons élaboré une grille comportant quatre sections qui abordent les perceptions des sujets à l'égard des pratiques d'habilitation et de gestion de la carrière, de la justice organisationnelle et du contrat psychologique et de l'engagement affectif. Au total, 15 personnes représentant les trois catégories d'employés ciblés par l'étude ont été appelées à participer aux entrevues.

Mesure et analyse des variables

Les variables ont été regroupées sous cinq grandes catégories : l'engagement affectif, les mécanismes d'habilitation, le plafonnement de carrière, la justice organisationnelle et les variables de contrôle.

L'engagement affectif a été mesuré à l'aide de sept items (inspiré de Meyer et Allen, 1991) sur une échelle de type « Lickert » à sept catégories variant de « très en désaccord » à « très en accord ». L'analyse factorielle réalisée sur les deux échantillons

(1999 et 2002) a permis d'identifier deux facteurs dont les valeurs propres étaient supérieures à 1. Parmi les deux facteurs obtenus, l'un correspond à l'engagement affectif et l'autre à l'engagement calculé. Pour les besoins de cette recherche, seul le facteur lié à l'engagement affectif (1999; $\alpha = 0,85$ et 2002; $\alpha = 0,86$) a été retenu.

L'habilitation, a été mesuré à l'aide de 10 items sur une échelle de type « Lickert » à sept catégories variant de « très en désaccord » à « très en accord » (inspiré de Spreitzer, 1995). L'analyse factorielle a permis de dégager deux facteurs de valeur propre supérieure à 1, l'un étant lié à l'autonomie décisionnelle et l'autre à la participation. Les deux facteurs sont composés de cinq items, le premier facteur fait référence à l'autonomie (1999 : $\alpha = 0,89$; 2002 : $\alpha = 0,80$) et le deuxième à la participation à la prise de décision (1999 : $\alpha = 0,87$; 2002 : $\alpha = 0,86$).

Le *plafonnement de carrière* a été mesuré à l'aide de 9 items sur une échelle de type « Lickert » à sept catégories variant de « très en désaccord » à « très en accord » (inspiré de Veiga 1981). L'analyse factorielle a permis d'identifier deux facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1, l'un étant lié au plafonnement de contenu et l'autre au plafonnement structurel. Le premier facteur (plafonnement de contenu) est composé de six items (1999 : $\alpha = 0,91$; 2002 : $\alpha = 0,92$) et le deuxième facteur (plafonnement structurel) est composé de trois items (1999 : $\alpha = 0,78$; 2002 : $\alpha = 0,83$).

La *justice organisationnelle* a été mesuré à l'aide de 14 items sur une échelle de type « Lickert » à sept catégories variant de « très en désaccord » à « très en accord » (inspiré de Folger et Konovsky, 1989). L'analyse factorielle a permis d'identifier deux facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1, l'un étant lié à la justice procédurale et l'autre à la justice interactionnelle. Le premier facteur (justice procédurale) est composé de huit items (1999 : $\alpha = 0,91$; 2002 : $\alpha = 0,87$) et le deuxième facteur (justice interactionnelle) est composé de six items (1999 : $\alpha = 0,88$; 2002 : $\alpha = 0,92$).

L'ancienneté dans l'organisation a été utilisée comme variable de contrôle étant donné que les recherches antérieures ont montré que c'était la variable socio-démographique la plus fortement liée à l'engagement affectif.

L'analyse de régression multiple avec entrée forcée (Enter) a été mise à contribution afin de comparer les effets respectifs de chaque antécédent en débutant par la variable de contrôle. Afin d'évaluer l'effet distinct de chaque antécédent sur l'engagement affectif, des tests d'utilité ont été réalisés. De plus, dans le but de comparer les résultats entre 1999 et 2002, une analyse de variance a été utilisée (ANOVA). Cette analyse a permis de comparer les moyennes de chaque variable (dépendante et indépendantes) de 1999 et 2002. Cette analyse permet de vérifier si la perception qu'ont les employés de leur niveau d'engagement affectif et de la présence des systèmes de GRH a changé entre 1999 et 2002.

Résultats

On retrouve au tableau 1 les informations sur les moyennes, les écarts types et les corrélations entre les variables à l'étude pour les années 1999 et 2002. Dans l'ensemble, on observe que les variables indépendantes sont toutes liées de façon significative à l'engagement affectif et qu'elles sont également fortement liées entres-elles. Toutefois, les tests de « multicollinéarité » montrent que les index de tolérance se situent entre 0,595 et 0,920, ce qui est très satisfaisant. De plus, le VIF (variance inflation factors) se situe entre 1,087 et 2,487, ce qui est hautement satisfaisant étant donné le seuil de 10 qu'il ne faut pas dépasser.

Insérer le tableau 1

Les tableaux 2 présentent les résultats des analyses de régression pour les années 1999 et 2002. Les résultats démontrent que l'ancienneté explique 5,4% de la variance de l'engagement affectif en 1999 ($p \leq 0,05$) et 7,2% en 2002 ($p \leq 0,01$). L'ancienneté au

sein de la Régie Régionale est associé à un engagement affectif favorable, tant en 1999 ($\beta=0,258$; $p\leq 0,05$) qu'en 2002 ($\beta = 0,291$; $p\leq 0,01$) (Bloc 1).

Lorsque l'autonomie et la participation sont ajoutées au modèle (Bloc 2), ces facteurs expliquent 17% de la variance de l'engagement affectif ($p\leq 0,001$) en 1999, et 17,3% ($p\leq 0,001$) en 2002, ce qui confirment notre première hypothèse. Toutefois, seul le lien entre la participation et l'engagement affectif c'est avéré significatif pour les deux années considérées, alors que les résultats pour l'autonomie dans le travail ne sont pas significatifs. Le lien entre la participation et l'engagement étant positif, plus les employés ont la perception de participer à la prise de décision et plus leur niveau d'engagement affectif est élevé, autant pour 1999 ($\beta = 0,351$; $p\leq 0,01$) que pour 2002 ($\beta = 0,488$; $p\leq 0,001$).

Insérer le tableau 2 ici

Lorsque l'on introduit le bloc de variables liées à la justice organisationnelle, nous observons une augmentation significative de la variance expliquée à l'égard de l'engagement affectif de 4,3% pour 1999 ($p\leq 0,05$) et de 5,5% pour 2002 ($p\leq 0,05$), ce qui confirme notre deuxième hypothèse. Plus spécifiquement, la justice procédurale est liée positivement à l'engagement affectif tant pour 1999 ($\beta=0,27$; $p\leq 0,05$) que pour 2002 ($\beta=0,23$; $p\leq 0,05$), alors que la justice interactionnelle influence l'engagement seulement pour 2002 ($\beta = 0,23$; $p\leq 0,08$).

Le dernier bloc de variables concerne les indicateurs de plafonnement de carrière. Les résultats du tableau 2 montrent que le plafonnement de carrière influence significativement l'engagement affectif des employés en 1999 ($\Delta R^2 = 0,097$; $p\leq 0,01$) et en 2002 ($\Delta R^2 = 0,21$; $p\leq 0,001$), ce qui confirme notre troisième hypothèse. Les résultats montrent également que les deux formes de plafonnement de carrière (contenu et structurel) sont liés négativement à l'engagement affectif en 2002 ($\beta = -0,368$, $p\leq 0,01$;

$\beta = -0,297$, $p \leq 0,05$), alors que seul le plafonnement de contenu l'est en 1999 ($\beta = -0,303$, $p \leq 0,05$). Le plafonnement de carrière influence donc négativement l'engagement affectif. L'ensemble du modèle, c'est-à-dire des six variables indépendantes et de la variable de contrôle, permet d'expliquer 36,4% de la variance totale du phénomène de l'engagement organisationnel de type affectif en 1999 ($p \leq 0,01$) et 51% en 2002 ($p \leq 0,001$). Les tests d'utilité suggèrent également que le plafonnement de carrière constitue l'expérience de travail la plus déterminante à l'égard de l'engagement affectif. En effet, lorsque les autres déterminants sont considérés, seul le plafonnement de carrière continue d'exercer une influence significative sur l'engagement organisationnel.

Les résultats illustrés au tableau 3 à l'égard des moyennes sur les différents systèmes de GRH suggèrent que plusieurs modifications favorables ont été apportées entre 1999 et 2002. Les analyses de variance montrent que l'autonomie, la participation, la justice procédurale et le plafonnement structurel ont tous connu une amélioration significative entre 1999 et 2002. Les entrevues réalisées avec les différents intervenants ont également montré que plusieurs comités avaient été instaurés depuis 1999 de façon à accroître la participation des employés et, ce faisant, la perception de justice procédurale. Une meilleure circulation de l'information, jointe à la consultation des employés par l'entremise de réunions mensuelles a également permis d'améliorer la perception de justice. En ce qui a trait au plafonnement de carrière, les entrevues confirment les résultats de l'analyse de variance, l'organisation étudiée aurait mis en place depuis 1999 un programme de relèvement des cadres, disponible aux professionnels, lequel permet de réduire le plafonnement structurel perçu.

 Insérer le tableau 3 ici

Les résultats de l'analyse de variance montrent également une amélioration de l'engagement affectif entre 1999 et 2002. Toutefois, cette différence n'est pas significative. La faible taille de l'échantillon ($N=80$) est partiellement responsable de ce

résultat. Les différentes entrevues réalisées avec les participants suggèrent que les modifications réalisées par l'organisation sur les systèmes de GRH auraient légèrement amélioré les attitudes et les comportements des employés à son égard, ce qui confirme partiellement notre quatrième hypothèse.

Discussion

Cette étude avait pour but d'analyser l'impact des modifications de trois systèmes de GRH (l'habilitation, la justice organisationnelle et le plafonnement de carrière) sur la variation de l'engagement affectif et d'étendre la portée de la théorie du contrat psychologique dans le domaine de la GRH. Le premier système de GRH analysé, l'habilitation, permet d'expliquer 17% de la variance de l'engagement affectif en 1999 et 2002, alors que le deuxième système, la justice organisationnelle, explique environ 5% de la variance pour chacune des deux années. En ce qui a trait au plafonnement de carrière, les résultats suggèrent que ce système de GRH exerce une influence sur l'engagement affectif de l'ordre de 10% en 1999 et de 21% en 2002.

Lorsque des tests d'utilité sont réalisés, on remarque que le plafonnement de carrière est central dans l'explication de la variation de l'engagement organisationnel. En effet, même si l'habilitation et la justice organisationnelle produisent une influence significative, la perception d'être plafonné dans sa carrière inhibe en partie l'influence de ces deux mécanismes psychologiques. Ainsi nos résultats montrent que les gestionnaires doivent d'abord promouvoir une orientation vers la gestion et le développement de carrière des individus avant de miser sur l'habilitation et la justice organisationnelle. Il faut également préciser que le système de relation de travail dans le secteur public de la santé au Québec est extrêmement formalisé et codifié, ce qui limite en partie, l'effet de certaines initiatives en matière de GRH. Néanmoins, d'après Meyer et Smith (2000), l'organisation qui investit dans ses employés, par le biais du développement de carrière, prouve à ces derniers qu'elle les soutient dans leur développement personnel et professionnel. Sur la base d'un mécanisme de réciprocité, les employés s'investissent à leur tour en s'impliquant et en s'engageant envers

l'organisation. Les termes du contrat psychologique sont ainsi respectés et même améliorés (Rousseau, 1995). De plus, les résultats obtenus suggèrent que l'engagement affectif serait davantage lié au plafonnement de contenu qu'au plafonnement structurel, ce qui suppose que la perception, de ne plus avoir de défis et de s'ennuyer au travail, est plus néfaste que le fait de ne pas pouvoir gravir les échelons hiérarchiques (Nachbagauer et Riedl, 2002).

Toutefois, en l'absence de plafonnement de carrière, la participation à la prise de décision et la justice procédurale sont tous deux liés positivement à l'engagement affectif. Ce constat va dans le sens de la littérature selon laquelle, l'empowerment (Thomas et Velthouse, 1990) et la justice procédurale (Colquitt et al. 2001; Simard, Bernard et Doucet, 2005) sont des conditions psychologiques importantes dans le développement de l'engagement affectif. Ce lien n'a cependant pas été observé à l'égard de l'autonomie dans l'emploi. Selon Acorn et al. (1997), certains facteurs, par exemple la satisfaction au travail, modèreraient la relation entre l'autonomie chez les professionnels de la santé et l'engagement organisationnel. Ainsi, l'insatisfaction au travail manifestée par les cadres et les professionnels de la santé lors des entrevues que nous avons réalisées valide ce lien entre l'autonomie et l'engagement affectif. De plus, le contexte très bureaucratisé de cette organisation ainsi que la réglementation entourant les tâches des professionnels réduit considérablement leur marge de manœuvre dans l'exercice de leur fonction.

Les résultats des analyses ANOVA et les entrevues réalisées ont montré qu'il y avait eu une amélioration significative de plusieurs des systèmes RH étudiées. Les actions entreprises par l'organisation pour modifier ses systèmes RH ont entraîné des changements au niveau de la perception des employés. Les résultats révèlent que l'autonomie, la participation, la justice procédurale et le plafonnement structurel se sont améliorés depuis 1999 et 2002. Seule la justice interactionnelle et le plafonnement de contenu ne semblent pas s'être améliorer pendant cette période. Lors des entrevues, les employés, selon leur statut (cadres, soutiens et professionnels), perçoivent différemment les pratiques de gestion mises en place. Les employés de soutien sont ceux qui ont la

perception la plus négative à l'égard des pratiques de GRH et principalement à l'égard du plafonnement structurel.

Cette différence s'explique partiellement par le fait que le nouveau programme de planification de la relève s'adresse aux cadres et aux professionnels exclusivement, les employés de soutien ne bénéficiant d'aucun programme facilitant leur mobilité interne. Cette réalité provoque chez cette catégorie d'employés une perception d'injustice à l'égard des critères de promotion, ces derniers étant considérés comme subjectifs et échappant à leur contrôle (Tremblay, 1992). Néanmoins, ils se considèrent plus autonomes dans leur travail qu'en 1999 et ceci, suite à la mise en place de plusieurs comités permettant d'impliquer un nombre plus considérable d'employés dans les décisions administratives. Pour les autres catégories d'emploi, les employés interrogés sont d'accord pour déclarer que l'organisation a amélioré l'impartialité dans les interactions et réduit le plafonnement de carrière causé par le travail routinier. Nous croyons que cela a eu pour effet de consolider une perception positive du respect du contrat psychologique.

Même si la taille de l'échantillon ne permet pas d'obtenir des différences significatives, la moyenne de l'engagement affectif des employés de cet établissement est passée de 3,76 à 4,02, ce qui constitue tout de même une amélioration appréciable. De plus, les analyses de contenu des entrevues indiquent, une diminution du taux d'absentéisme et du taux de roulement interne. Les efforts entrepris par les gestionnaires de la Régie Régionale semblent donc avoir permis d'accroître l'implication des employés, leur sentiment de respect du contrat psychologique et leur sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'organisation.

Ainsi, la recherche révèle trois constats : 1) les déterminants de l'engagement affectif sont relativement stables dans le temps; 2) des modifications réalisées au niveau des pratiques de GRH améliorent la perception des employés à l'égard de leur autonomie, de leur degré de participation aux décisions, de la justice organisationnelle et réduit les problèmes liés au plafonnement de carrière et 3) ces processus d'amélioration continue en

GRH ont permis d'une part d'accroître l'engagement affectif des membres de la Régie régionale et d'autre part de rehausser leur sentiment d'identification à la mission et aux valeurs de l'organisation. Dans un contexte turbulent comme celui qui prédomine dans le réseau de la santé, il est intéressant de constater que les employés continuent de s'identifier et de s'engager envers l'organisation, partiellement en raison de perceptions positives à l'égard des promesses formulées et tenues comme, par exemple, l'engagement de la direction à apporter des correctifs aux pratiques de GRH à la suite de la première enquête. Nos résultats indiquent que le moyen pour parvenir à augmenter l'engagement passe indubitablement par l'implantation d'une philosophie de gestion visant l'amélioration de la justice organisationnelle, l'augmentation de l'autonomie au travail et des possibilités de participer aux processus décisionnels. Outre le fait que ces actions constituent une réponse aux évaluations de l'enquête de 1999, elles influencent également la perception de respect du contrat psychologique.

Toutefois, il est fondamental de réduire le plafonnement de carrière afin de s'assurer que la justice, l'autonomie et la participation produisent les effets escomptés. Sur ce point, notons que les changements dans les pratiques de GRH entraînent une réévaluation cognitive de la situation par les employés, ce qui modifie leur perception à l'égard de leur relation d'emploi. Si les changements de l'organisation sont perçus comme favorables, c'est-à-dire qu'ils répondent et dépassent les attentes que s'est construit le travailleur dans son contrat psychologique, son engagement envers l'organisation augmentera (Fiorito et al, 1997; Shalk et Freese, 1997).

Conclusion

Le principal apport de cette recherche est d'avoir analysé la variation de l'engagement affectif en montrant que certains de ses déterminants sont relativement constants dans le temps. De plus, les résultats obtenus apportent une certaine contribution à la théorie du contrat psychologique en suggérant qu'un changement favorable dans la relation

d'emploi permet d'améliorer les croyances des employés à l'égard de la relation d'échange avec l'organisation.

Cette recherche comporte toutefois certaines limites. Les problèmes liés à la variance commune ne peuvent pas être passés sous silence dans les relations statistiques observées entre les systèmes RH et l'engagement affectif. Il est possible que les relations observées soient artificiellement rehaussées par ce phénomène. De plus, les deux ans qui se sont écoulés entre les deux enquêtes peuvent avoir entraînés une certaine forme de contamination expérientielles. Rien ne nous assure que d'autres changements organisationnels affectant l'engagement affectif n'ont pas été réalisés dans cet espace temps.

Enfin, certaines voies de recherche pourraient donner suite aux résultats obtenus dans cette recherche. Il serait important d'envisager d'autres facteurs pouvant influencer l'engagement affectif. Malgré le fait que notre modèle explique entre 30 et 50% de la variance, d'autres déterminants tels que le style de leadership du superviseur, les valeurs organisationnelles et la mission poursuivie par l'établissement pourraient combler la partie de la variance non expliquée. Enfin, le choix d'un établissement ayant une mission qui implique un rapport direct entre les employés et les bénéficiaires tels que les hôpitaux ou les centres de soins de longue durée permettrait de soumettre le modèle à des contextes organisationnels différents et d'évaluer l'impact de l'engagement à l'égard du client sur l'engagement organisationnel.

Références

ACORN, S., RATNER, P.A., CRAWFORD, M. (1997). "Decentralization as a determinant of autonomy, job satisfaction, and organizational commitment among nurse managers". *Nursing Research*, vol. 46, no.1, p.52-58.

ADAMS, A. LUGSDEN, E., CHASE, J., ARBERS, B. (2000). "Skill mix changes and work intensification in nursing." *Work, Employment and Society*, vol. 14, no.3, p.541-555.

APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P., KALLEBERG, A.L, (2000). "Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off." Cornell University Press, 258p.

Association des infirmières et infirmiers du Canada (AIIC) (2001). *Le financement du système de santé au Canada*. Énoncé de position, juin.

Association des infirmières et infirmiers du Canada (AIIC) (2000). *Commerce international et mobilité de la main d'œuvre*. Énoncé de position, novembre.

BOUBONNAIS, R. et MONDOR, M. (2001), « Job strain and Sickness absence among nurse in the Province of Quebec », *American Journal of Industrial medicine*, 39, p. 194-202.

BROCKNER, J., TYLER, T.R., COOPER-SCHNEIDER, R. (1992). "The influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall." *Administrative Science Quarterly*, vol.37, p.241-261.

CARDINAL, L. et LAMOUREUX, C. (1992). « Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention ». *Gestion* (septembre), p. 83-90

COHEN-CHARASH, Y., SPECTOR, P.E. (2001). "The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.86, no.2, novembre, p.278-321.

COLQUITT, J. A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O.L.H., YEE NG, K. (2001). « Justice at the Millenium : a Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no.3, p.425-445.

Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux (CESSS) 2000.

FIORITO, J., BOZEMAN, D.P., YOUNG, A. (1997). "Organizational Commitment : Human Resource Policies and Organizational Characteristics", Paper presented at 1997 Academy of Management Conference, Concinatti (août), 45 pages.

FOLGER, R., KONOVSKEY, M.A. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justie on Reactions to pay Raise Decision", *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 1 (mars), p.115-130.

GRIFFIN, R.W. (1991). "Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behavior: a long term investigation". *Academy of Management Journal*, vol. 34, no.2, p.425-435.

KONOVSKEY, M.A. et CROPANZANO, R. (1991). « Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol.76, no.5, p.698-707.

LEMIRE, L., SABA, T., GAGNON, Y-C. (1999). « Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector ». *Public Personnel Management*. Volume 28, No.3, p375-391

MATHIEU, J.E. et ZAJAC, D.M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, vol.108, no.2, p.171-194.

MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, p.61-89.

MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1997). "Commitment in the workplace : Theory, research and application." Thousand Oaks, Sage Publications, 150p.

MEYER, J.P. ET SMITH, S. (2000). « HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model ». *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17 (4), 319-331

MORRISON, E. W., ROBINSON, S.L. (1997). "When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops." *Academy of Management Review*, Vol. 22, no.1, 226-256

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R.M (1982). "Employee-Organization Linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover". *Organizational and occupational psychology*, Academic Press, 253p.

NACHBAGAUER, A.G.M. et RIEDL, G. (2002). "Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment", *International Journal of Manpower*. Volume 23, no. 8, p. 716-733.

OUELLETTE, V (1999). *Perception de l'accessibilité par la population dans le contexte de réforme des services de santé dans la région de Montréal Centre*. Mémoire de maîtrise, Montréal, Faculté de Médecine Université de Montréal. 121p.

ROE, R.A. et SHALK, R. (1996), "Towards a dynamic model of the psychological contract. Tilburg: unpublished paper work and organizational Psychology, Tilburg University.

ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.

SALANCIK, G.R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In B. M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago : St. Clair Press,

SHALK, R., FREESE, C. (1997). *New facets of Commitment in Response to Organizational Change : Research Trends and the Dutch Experience*. Trends in Organizational Behavior, Chapitre 8, Volume 4, pp.107-123.

SHORE, L.M., TETRICK, L.E. (1994). *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*. Trends in Organizational Behavior, Volume 1. Edited by Cooper and D.M. Rousseau., pp 91-109.

SIMARD, G, DOUCET, O, BERNARD, S. (2005) "Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice" *Relations Industrielles* Vol. 60, no.2. (à paraître)

SPECTOR, P.E. (1986). "Perceived Control by Employees : A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work", *Human Relations* (novembre), vol.39, no.11, 12 pages.

SPREITZER, G.M., KIZILOS, M.A., NASON, S.W. (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationships between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain." *Journal of Management*, Vol.23, No.5, pp.679-704.

STUMPF, S.A., HARTMAN, K. (1984). "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal* (juin), vol.27, no.2, 22 pages.

THOMAS, K.W., VELTHOUSE, B.A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment : An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review*. Vol.15, No.4, 666-681.

TREMBLAY, M. (1991). « Le plafonnement de carrière chez les cadres », *Gestion*, mai, p.38-49.

TREMBLAY, M. (1992). "Comment gérer le blocage de carrière », *Gestion* (septembre), p.73-82

TREMBLAY, ROGER, TOULOUSE (1995). « Career Plateau and Work Attitudes : An Empirical Study of Managers ». *Human Relations*, vol. 48, no.2, p.221-237

TREMBLAY, M., ROGER, A. (2004). "Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers." *International Journal of Human Resource Management*. 15:6. pp.996-1017.

VEIGA, J. (1981), « Plateaued vs Non Plateaued Managers : Career Patterns, Attitudes and Path Potential », *Academy of Management Journal*, Vol. 26, no. 1, p.556-578.

Schéma 1 : Déterminants de l'engagement affectif

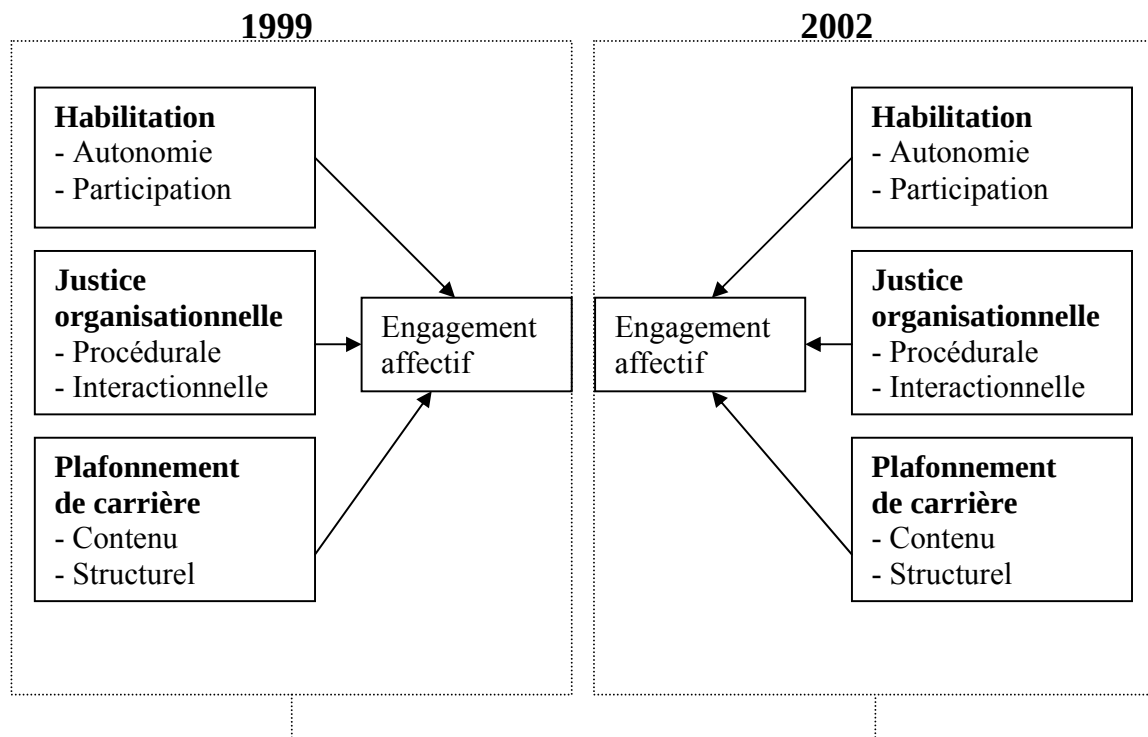


Tableau 1 : Matrice des corrélations des variables à l'étude, des moyennes et des écarts types pour 1999 et 2002

Variables	Moyennes		Écarts types		1	2	3	4	5	6	7	8
	1999	2002	1999	2002								
1. Engagement affectif	3.76	4.02	1.42	1.38	1	.29**	.27**	.49***	.29**	.44***	-.65***	-.55***
2. Ancienneté	9.5	11.31	5.28	7.17	.26*	1	.34**	.25	-.08	.23*	-.08	-.10
3. Autonomie	4.89	5.87	1.51	0.86	.31**	-.04	1	.57***	.07	.43***	-.31**	-.17
4. Participation	3.04	4.59	2.02	1.53	.46***	.20	.48***	1	.24*	.64***	-.59***	-.51***
5. Justice procédurale	3.28	3.74	1.47	1.10	.44***	.21	.14	.47***	1	.09	-.32**	-.32**
6. Justice interactionnelle	4.56	5.00	1.62	1.52	.31**	.01	.38***	.53***	.33**	1	-.44***	-.28**
7. Plafonnement de contenu	3.63	3.30	1.65	1.60	-.57***	-.23	-.44***	-.56***	-.38***	-.40***	1	.67***
8. Plafonnement structurel	5.40	4.67	1.59	1.58	-.47***	-.25	-.13	-.33**	-.42***	-.15	.52***	1

(Notes : Les valeurs au-dessous de la diagonale sont celles de 1999 et au-dessus, celles de 2002). * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tableau 2 : Analyse de régression des antécédents de l'engagement affectif pour 1999 et 2002 (N=80)

	Ordre d'entrée des variables pour l'analyse de régression							
	1		2		3		4	
	1999	2002	1999	2002	1999	2002	1999	2002
	β	β	β	β	β	β	β	β
Bloc 1								
Ancienneté	.258*	.291**	.192	.196	.167	.212*	.097	.289**
Bloc 2								
Autonomie			.146	-.079	.162	-.083	.080	-.040
Participation			.351**	.488***	.194	.285*	.079	-.080
Bloc 3								
Justice procédurale					.270*	.227*	.166	.112
Justice interactionnelle					.052	.227	.033	.191
Bloc 4								
Plafonnement de contenu							-.303*	-.368**
Plafonnement structurel							-.173	-.297*
R ² ajusté	0.054*	0.072**	0.224***	0.245***	0.267*	0.300*	0.364**	0.510***
ΔR^2 ajusté	0.054*	0.072**	0.170***	0.173***	0.043*	0.055*	0.097**	0.210***

* p < 0.05; ** p < 0.01; ***p < 0.001

Tableau 3 : Résultats de l'analyse de variance des variables entre 1999 et 2002

VARIABLES	Moyenne 1999	Moyenne 2002	F	Sig.
Variable dépendante				
Engagement affectif	3,76	4,02	1,325	,252
Variables indépendantes				
Autonomie	4,89	5,87	25,529	,000
Participation	3,04	4,59	29,677	,000
Justice procédurale	3,28	3,74	4,835	,029
Justice interactionnelle	4,56	5,00	3,083	,081
Plafonnement structurel	5,40	4,67	8,481	,004
Plafonnement de contenu	3,63	3,30	1,663	,199

(Note : Un niveau de signification (Sig.) inférieur à ,05 indique que les moyennes de cette variable, pour 1999 et 2002, sont significativement différentes)