

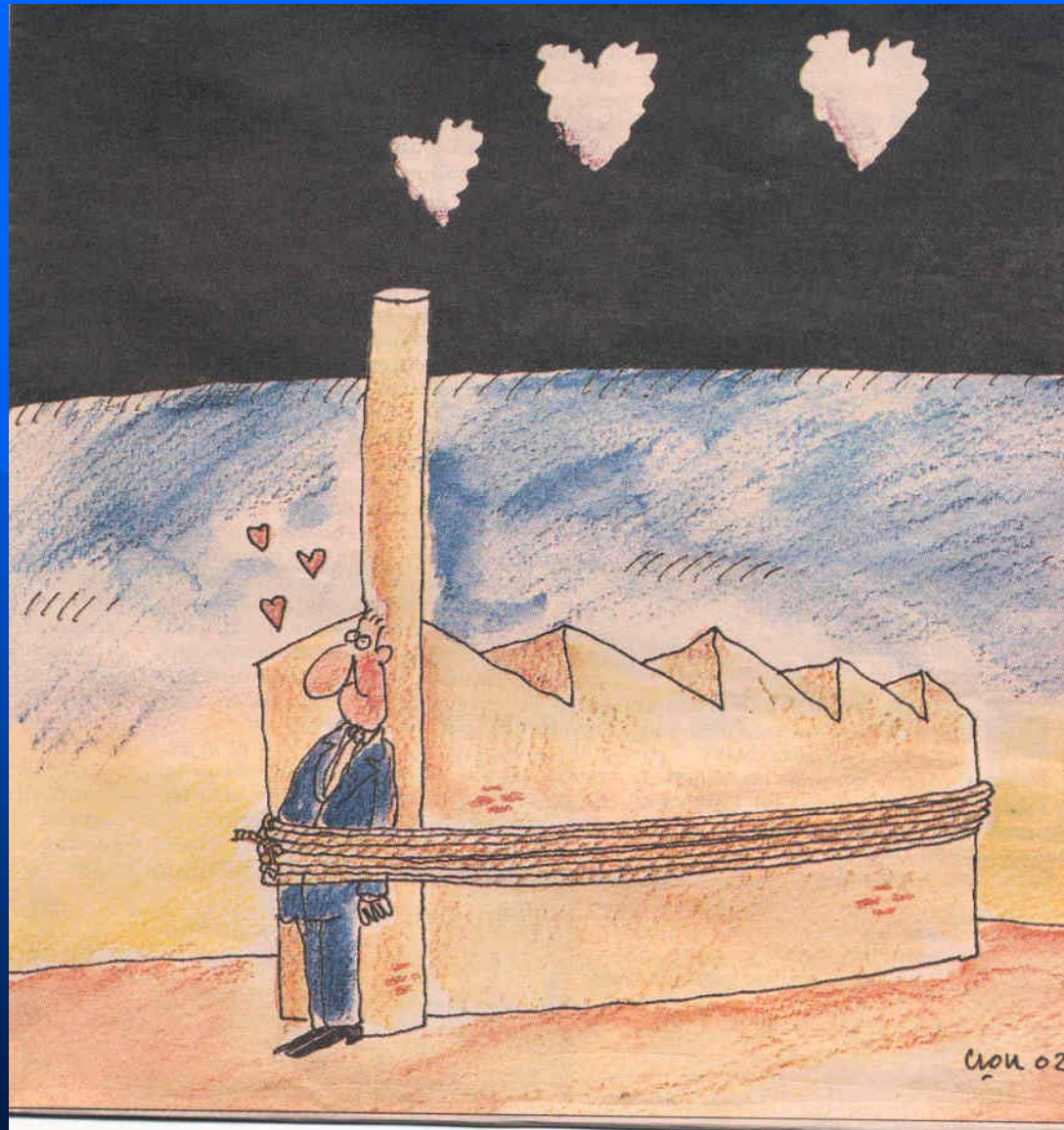
Engagement organisationnel

Les raisons de l'attachement à l'entreprise

Christian Vandenberghe
Service de management
HEC Montréal
christian.vandenberghe@hec.ca

Pourquoi s'intéresser à l'engagement?

- Plusieurs formes... des effets différents
- Problématique de *gestion de la relève*
 - *Conserver et pérenniser* (sentiment d'appartenance)
 - *Attirer* les talents
- *Optimiser* la gestion de l'engagement pour l'organisation et pour l'individu



Christian Vandenberghe, © 2004

Les 4 raisons qui sous-tendent l'engagement organisationnel

- DÉSIR D'APPARTENANCE
 - DEVOIR DE LOYAUTÉ
 - COÛT ET SACRIFICE
- ALTERNATIVES D'EMPLOI

Les origines de l'engagement organisationnel

	EA	EN	SP	MA
Ancienneté dans le poste	.10	.09	.19**	.07
Soutien reçu de l'entreprise	.40***	.36***	.09	-.25***
Opportunités de promotion	.21**	.24***	.12	-.17*
Efforts salariaux	.22**	.24***	.20**	-.03
Niveau du salaire	.13	.07	.19**	-.01
Transférabilité des compét.	-.00	-.09	-.06	-.29***
Lieu de contrôle externe	-.19**	-.10	.06	.41***
Affectivité positive	.09	.01	-.12	-.31***

*p < .05; **p < .01; ***p < .005

Christian Vandenberghe, © 2004

Les origines de l'engagement organisationnel (suite)

	EA	EN	SP	MA
Sentiment de compétence	.15	.05	-.07	-.16*
Sentiment d'auto-déterm.	.32***	.33***	.16*	-.28***
Sentiment d'impact	.31***	.37***	.23**	-.16
Sentiment de signification	.52***	.39***	.29***	-.16

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

Les bases motivationnelles du sacrifice perçu

Bloc 1: $\Delta R^2 = .11***$

Engagement affectif

Engagement normatif

Bloc 2: $\Delta R^2 = .06^*$

Sentiment de compétence

Sentiment d'auto-détermination

Sentiment d'impact

Sentiment de signification

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

β

.18

.20*

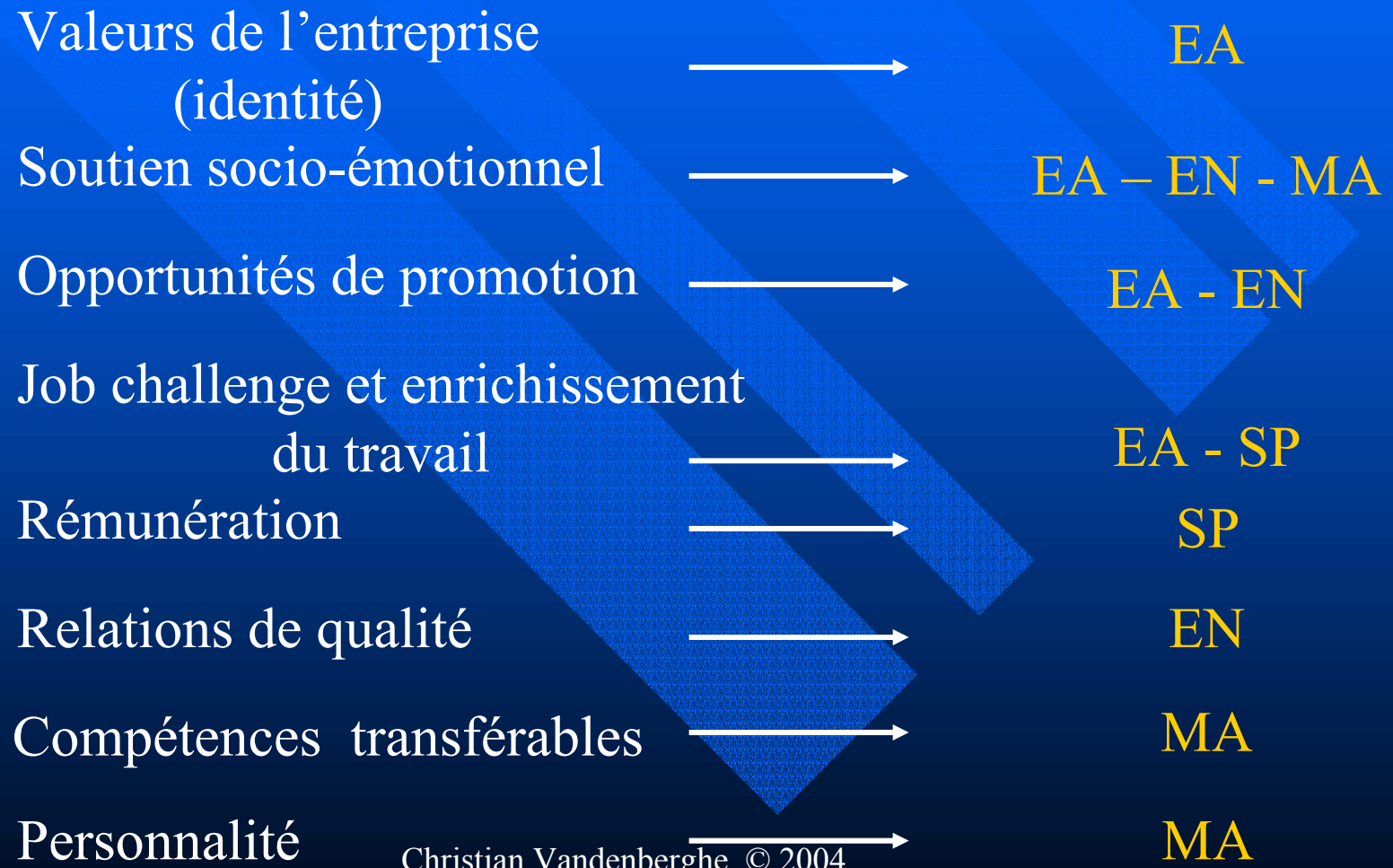
-.19*

-.03

.12

.21*

Stimuler l'engagement: Une synthèse



Engagement et fidélisation:

Résultats d'analyse de régression logistique

	<i>B</i>	Wald	Exp (B)
Bloc 1: variables démographiques			
Bloc 2:			
Engagement affectif	-.81	9.06**	.45
Engagement normatif	-.04	.03	.96
Sacrifice perçu	-.78	11.43***	.46
Manque d'alternatives perçu	-.22	.53	.80
Bloc 3:			
Engagement aff. x Manque d'alt.	-.66	3.65	.52
Engagement norm. x Manque d'alt.	.68	4.67*	1.97
Sacrifice perçu x Manque d'alt.	-.17	.36	.85

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

Engagement et fidélisation:

Analyse de régression logistique par sous-groupe

	<i>B</i>	Wald	Exp (B)
Manque d'alternatives faible			
Engagement affectif	-.48	2.81	.62
Engagement normatif	-.44	3.20	.64
Sacrifice perçu	-.50	3.47	.61
Manque d'alternatives élevé			
Engagement affectif	-1.43	7.49**	.24
Engagement normatif	.77	4.18*	2.16
Sacrifice perçu	-1.20	8.96**	.30

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

Fidéliser ses employés

- Désir d'appartenance +++
 - Devoir de loyauté +
 - Sacrifice ++
- Employabilité +++

Engagement et intention de quitter chez les cadres supérieurs: Résultats d'analyse de régression logistique

	<i>B</i>	Wald	Exp (B)
Engagement affectif	-.55	9.09***	.58
Engagement normatif	-.22	2.27	.80
Sacrifice perçu	-.45	8.07***	.64
Manque d'alt. perçu	.42	8.00***	1.51

*** $p < .005$

Engagement et santé psychologique chez les cadres supérieurs:

Résultats d'analyse de régression multiple

Bloc 1: $\Delta R^2 = .17^{****}$

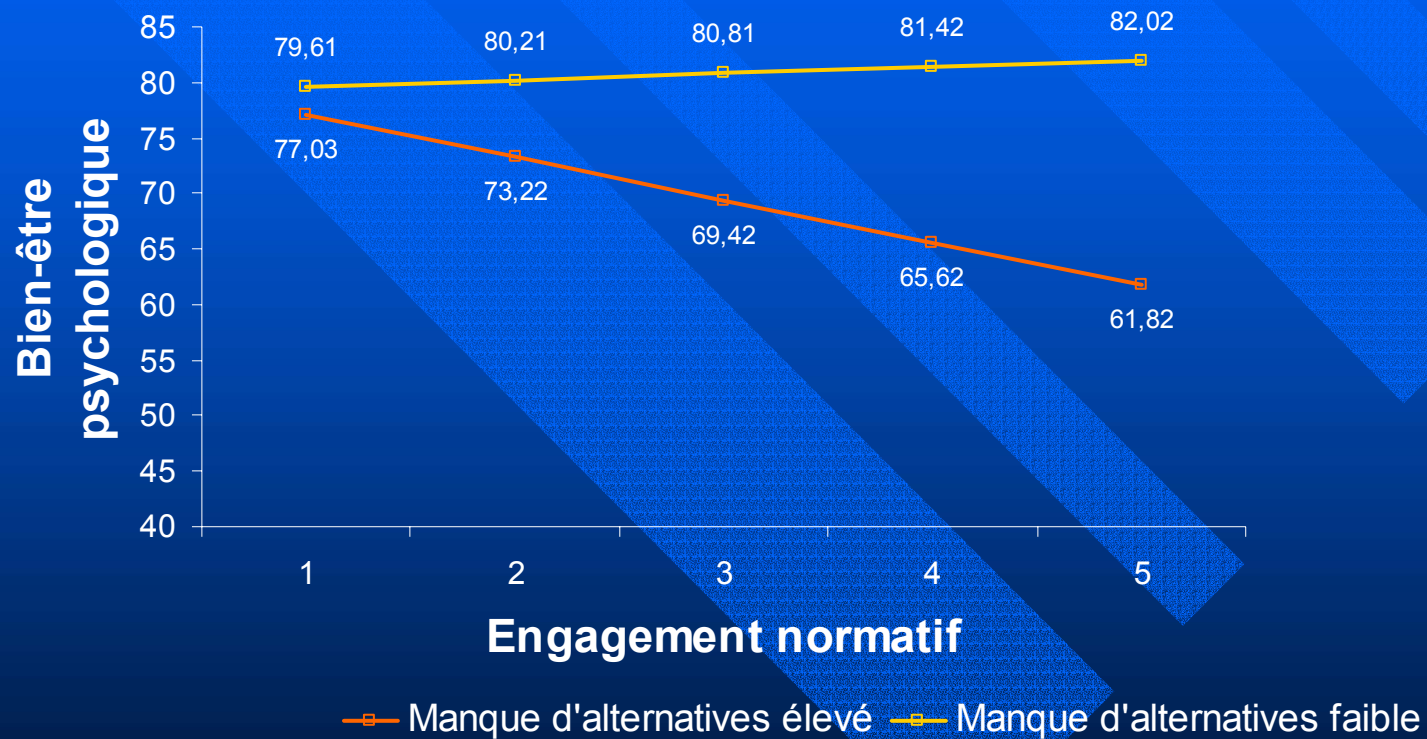
	β
Engagement affectif	.11*
Engagement normatif	-.10 [†]
Sacrifice perçu	-.07
Manque d'alternatives perçu	-.32^{****}

Bloc 2: $\Delta R^2 = .02^{\dagger}$

Engagement Aff. x Manque d'alt.	.04
Engagement Norm. x Manque d'alt.	-.13*
Sacrifice perçu x Manque d'alt.	-.03

[†]p < .10 ; *p < .05; ****p < .001

Engagement normatif, manque d'alternatives, et bien-être psychologique chez les cadres supérieurs



Engagement et état anxieux chez les cadres supérieurs:

Résultats d'analyse de régression multiple

Bloc 1: $\Delta R^2 = .10^{****}$

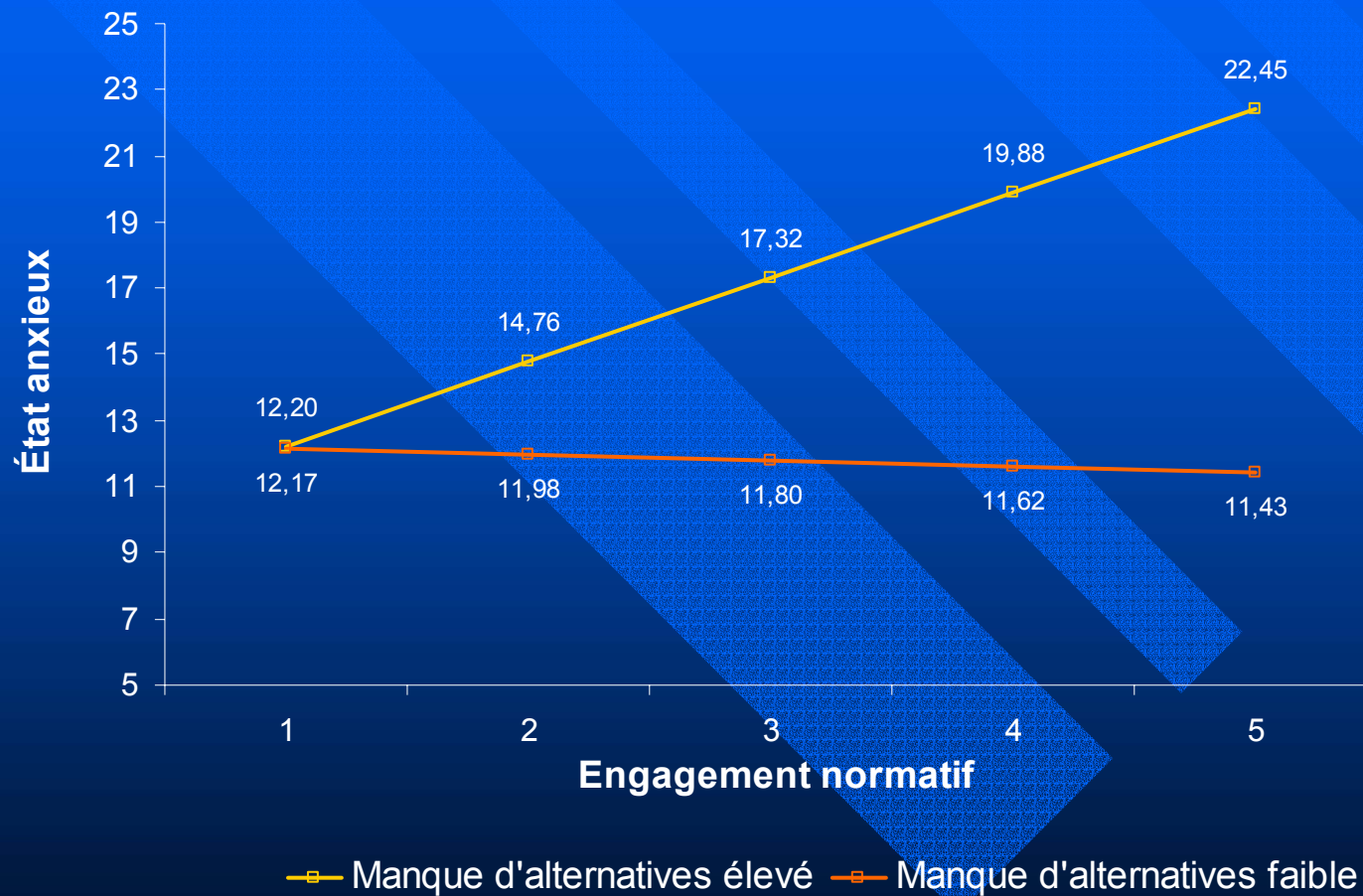
	β
Engagement affectif	.01
Engagement normatif	.11*
Sacrifice perçu	.11†
Manque d'alternatives perçu	.22****

Bloc 2: $\Delta R^2 = .01$

Engagement Aff. x Manque d'alt.	-.03
Engagement Norm. x Manque d'alt.	.12*
Sacrifice perçu x Manque d'alt.	-.02

† $p < .10$; * $p < .05$; **** $p < .001$ Christian Vandenberghe, © 2004

Engagement normatif, manque d'alternatives, et état anxieux chez les cadres supérieurs



Engagement et état dépressif chez les cadres supérieurs:

Résultats d'analyse de régression multiple

Bloc 1: $\Delta R^2 = .15****$

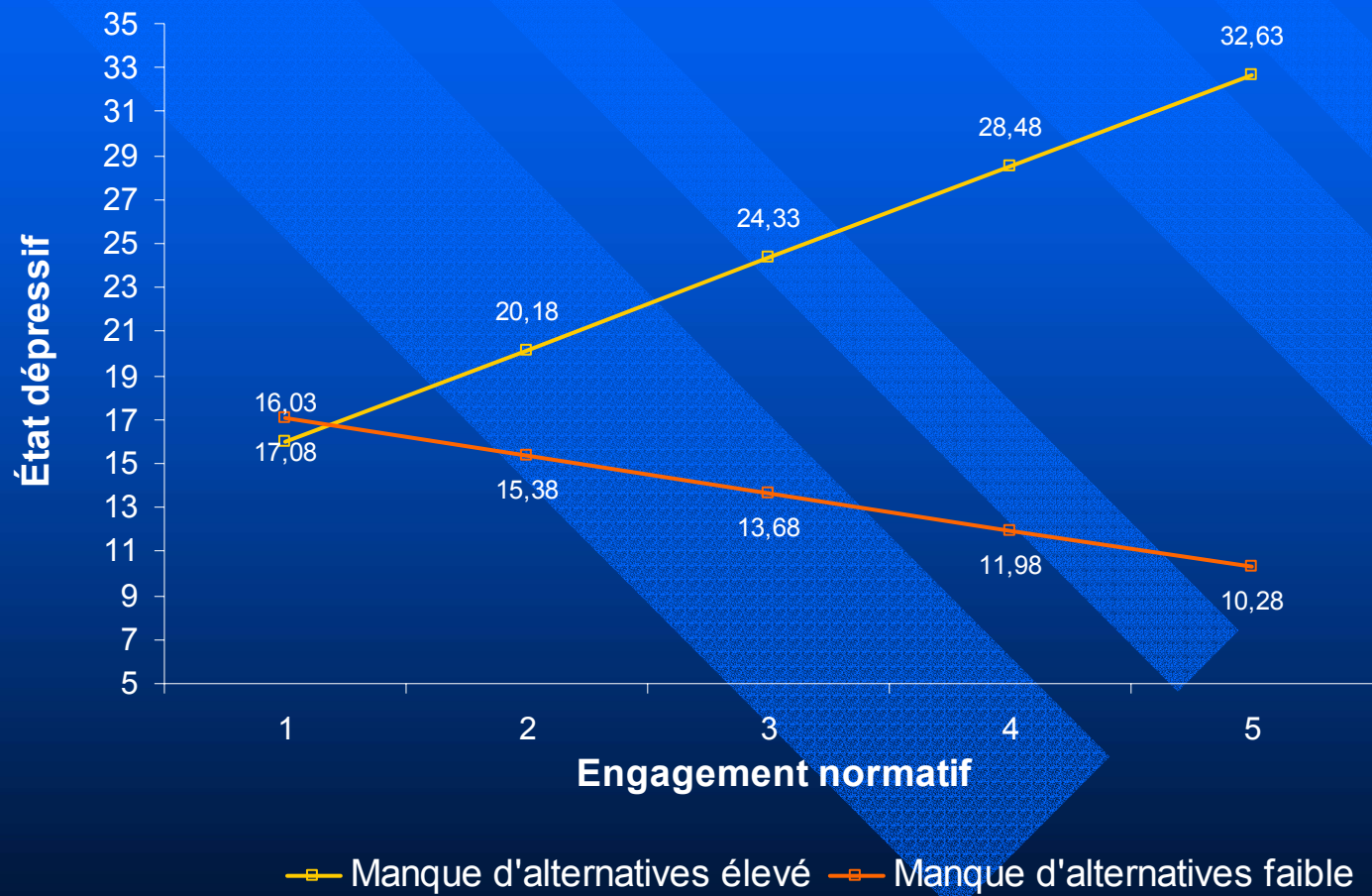
	β
Engagement affectif	-.04
Engagement normatif	.11 [†]
Sacrifice perçu	.02
Manque d'alternatives perçu	.35****

Bloc 2: $\Delta R^2 = .04****$

Engagement Aff. x Manque d'alt.	-.01
Engagement Norm. x Manque d'alt.	.22****
Sacrifice perçu x Manque d'alt.	-.04

[†]p < .10 ; *p < .05; ****p < .001

Engagement normatif, manque d'alternatives, et état dépressif chez les cadres supérieurs



Engagement et état irritable chez les cadres supérieurs:

Résultats d'analyse de régression multiple

Bloc 1: $\Delta R^2 = .08^{****}$

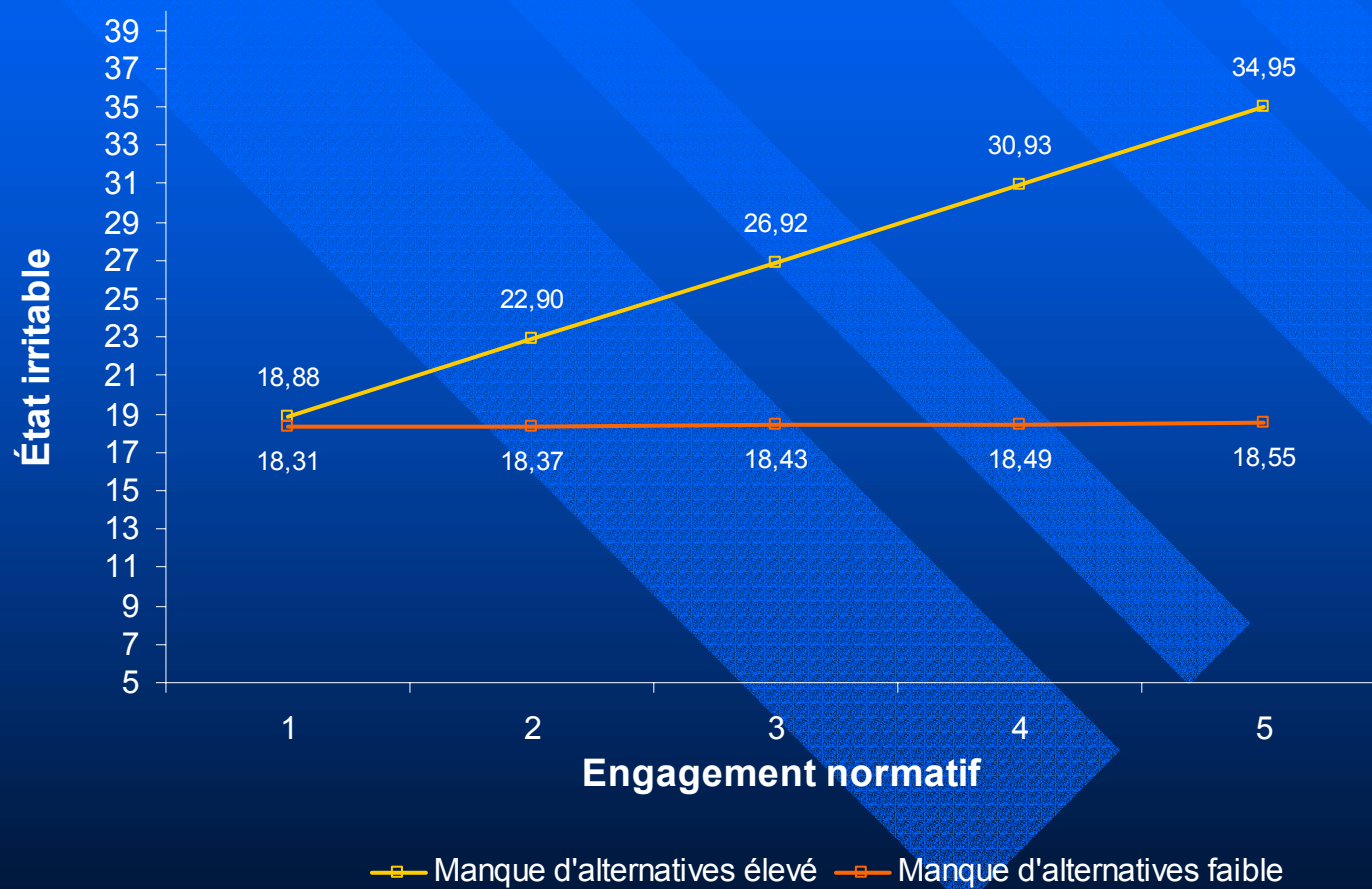
	β
Engagement affectif	-.06
Engagement normatif	.13*
Sacrifice perçu	.01
Manque d'alternatives perçu	.23^{****}

Bloc 2: $\Delta R^2 = .01$

Engagement Aff. x Manque d'alt.	-.02
Engagement Norm. x Manque d'alt.	.12*
Sacrifice perçu x Manque d'alt.	-.05

†p < .10 ; *p < .05; ****p < .001 Christian Vandenberghe, © 2004

Engagement normatif, manque d'alternatives, et état irritable chez les cadres supérieurs



Engagement et problèmes cognitifs chez les cadres supérieurs:

Résultats d'analyse de régression multiple

Bloc 1: $\Delta R^2 = .06****$

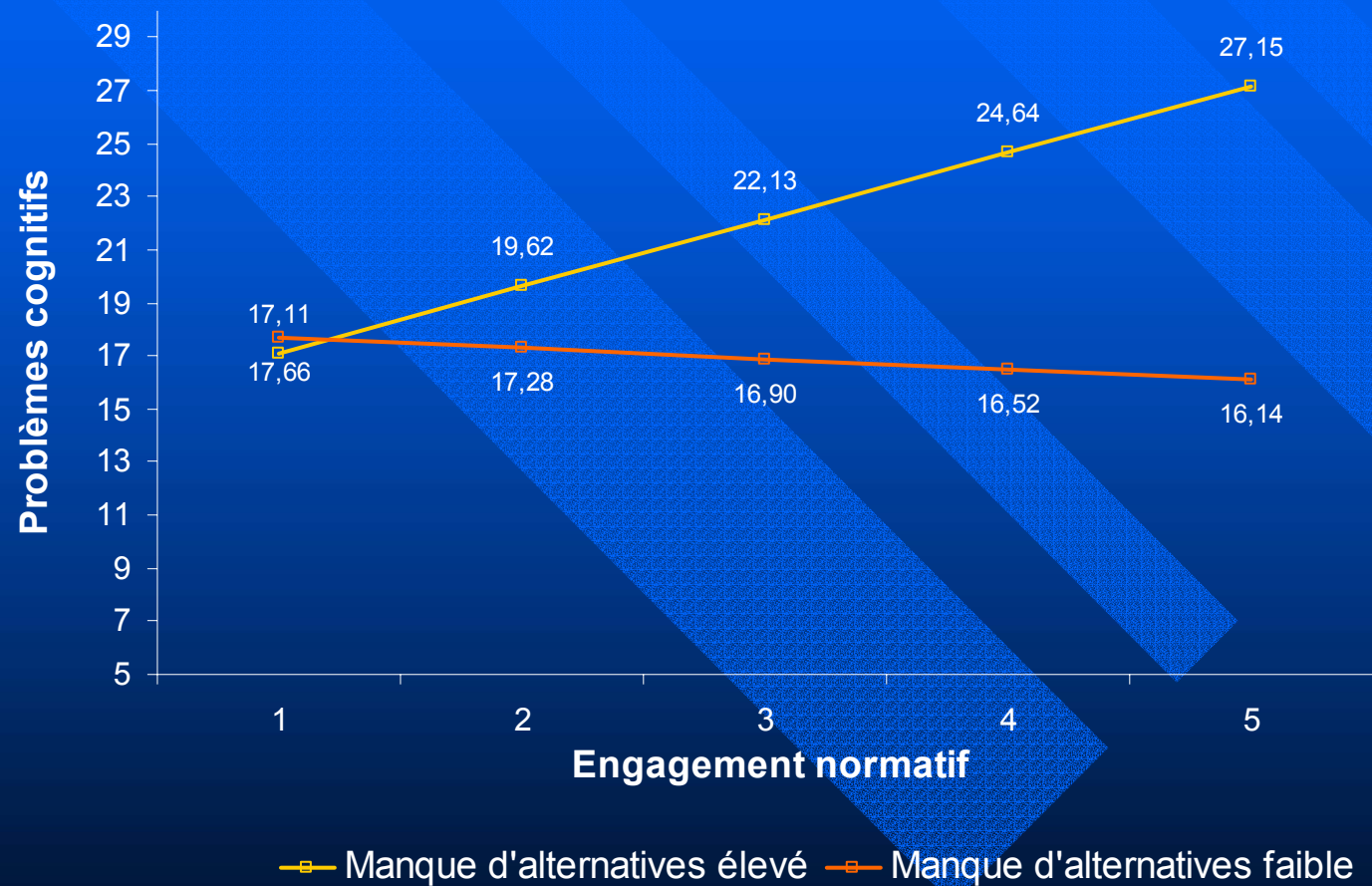
	β
Engagement affectif	-.08
Engagement normatif	.08
Sacrifice perçu	.05
Manque d'alternatives perçu	.18**

Bloc 2: $\Delta R^2 = .01$

Engagement Aff. x Manque d'alt.	-.01
Engagement Norm. x Manque d'alt.	.10 [†]
Sacrifice perçu x Manque d'alt.	.03

[†]p < .10 ; *p < .05; ****p < .001

Engagement normatif, manque d'alternatives, et problèmes cognitifs chez les cadres supérieurs

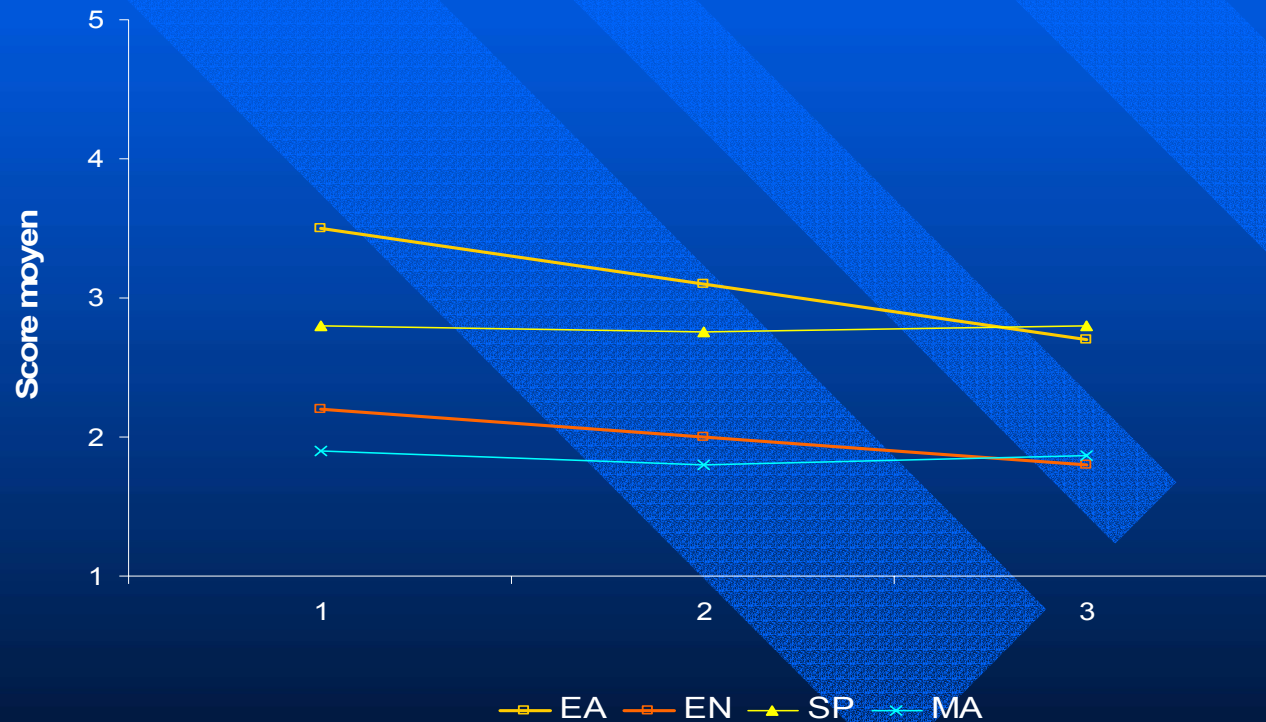


Engagement et bien-être

- Désir d'appartenance +++
 - Devoir de loyauté -
 - Sacrifice +/-
- Employabilité +++
 - Devoir de loyauté -

L'engagement en période de changement

Trajectoires d'engagement à travers le temps



L'impact du changement de l'engagement

	Statut initial					Changement		
	EA	EN	SP	MA	IQ	EA	EN	IQ
Intention de quitter – statut initial	-.44**	-.16*	-.31**	.11*				
Intention de quitter – changement	.12	-.16	-.23*	-.02		-.78**	-.44*	
Départ réel					.30**			.44**

*p < .05; **p < .01

Gérer l'engagement en période de changement: Recommandations

- Éviter les désillusions brutales
- Donc ... éviter l'augmentation trop rapide des formes relationnelles d'engagement (EA – EN)
- Éviter les *one shot interventions*
- Gérer dans la continuité