

## Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission

## The Role of Interactions among Multiple Commitments in the Prediction of Turnover

## El rol de las interacciones entre las implicaciones múltiples en la predicción del riesgo de demisión

Christian Vandenberghe

Volume 70, numéro 1, hiver 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1029280ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1029280ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Vandenberghe, C. (2015). Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 70(1), 62–85. <https://doi.org/10.7202/1029280ar>

Résumé de l'article

Cette étude examine l'influence d'engagements multiples envers l'organisation et le groupe de travail dans la prédiction des départs volontaires, en considérant les interactions entre les deux cibles et les effets principaux des dimensions d'engagement. Ce faisant, la présente étude innove en poursuivant une ligne de recherche émergente sur la façon dont des engagements multiples envers des cibles de travail emboîtées s'articulent dans leur influence sur l'occurrence des départs volontaires. De plus, notre attention se porte particulièrement sur les interactions entre l'engagement organisationnel normatif et les dimensions d'engagement envers le groupe. En effet, des travaux récents suggèrent que l'engagement normatif peut voir sa signification perçue se modifier suivant le *contexte intra-personnel* créé par les autres dimensions d'engagement (Gellatly, Meyer et Luchak, 2006 ; Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012). Nous explorons donc l'idée que l'engagement organisationnel normatif pourrait avoir des effets différents sur le risque de démission suivant qu'il s'accompagne d'un engagement affectif, normatif ou de continuité élevé envers le groupe.

Sur la base d'une étude en deux temps de mesure espacés d'un an ( $N = 268$ ), les analyses révèlent que l'engagement organisationnel normatif présente un effet de réduction du risque de démission *plus important* lorsque l'engagement affectif envers le groupe est élevé, mais un effet de réduction du risque de démission *plus faible* lorsque l'engagement normatif envers le groupe est élevé, indiquant des interactions opposées entre les cibles d'engagement. De plus, l'engagement par manque d'alternatives est lié à un risque réduit de démission, cela seulement lorsque l'engagement de continuité envers le groupe est élevé. Enfin, l'engagement organisationnel affectif et l'engagement organisationnel par sacrifice perçu sont associés à un risque réduit de démission alors que l'engagement de continuité envers le groupe de travail augmente ce risque. Nous discutons la portée de ces résultats pour la compréhension du rôle des engagements multiples dans la rétention des employés.

# Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission

Christian Vandenberghe

**Cette étude examine l'influence d'engagements multiples envers l'organisation et le groupe de travail dans la prédiction des départs volontaires. Sur la base d'une étude en deux temps de mesure espacés d'un an ( $N = 268$ ), les analyses montrent que l'engagement organisationnel normatif présente des interactions opposées avec l'engagement affectif et l'engagement normatif envers le groupe. Pour sa part, l'engagement par manque d'alternatives conduit à un risque réduit de démission, cela seulement lorsque l'engagement de continuité envers le groupe est élevé. Enfin, l'engagement organisationnel affectif et par sacrifice perçu est associé à un risque réduit de démission tandis que l'engagement de continuité envers le groupe augmente ce risque. Nous discutons la portée de ces résultats pour la compréhension du rôle des engagements multiples dans la rétention des employés.**

**MOTS-CLÉS : engagement organisationnel (affectif, normatif, par sacrifice perçu et manque d'alternatives); engagement envers le groupe; départs volontaires.**

## Problématique de la recherche

L'engagement organisationnel a fait l'objet de nombreux travaux au cours des dernières années, en raison de ses liens établis avec la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle, et la rétention des employés (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005; Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002). Les études montrent que l'intensité du lien entre l'engagement et les résultantes de travail varie suivant la forme de l'engagement. Ainsi, l'engagement affectif, soit un engagement basé sur une identification aux valeurs et objectifs de l'organisation (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004), présente les liens les plus forts avec la performance et la rétention alors que l'engagement normatif, soit un engagement basé sur une obligation morale envers son organisation (Meyer et Allen, 1991), possède des liens plus modérés avec ces résultantes de travail, et l'engagement de continuité, soit un engagement basé sur les coûts d'appartenance

à l'organisation (Meyer et Allen, 1991), a des liens faibles ou non significatifs avec ces variables (Meyer *et al.*, 2002 ; Riketta, 2002). Une évolution importante des travaux sur l'engagement s'avère être l'apparition d'une distinction entre l'engagement de continuité basé sur le sacrifice lié au départ de l'organisation et l'engagement de continuité basé sur le manque perçu d'alternatives d'emploi (McGee et Ford, 1987). Des travaux récents ont notamment établi que la dimension *sacrifice perçu* était associée à des effets plus favorables, telles une meilleure performance (Vandenberghe *et al.*, 2007) et une plus grande rétention (Lapointe, Vandenberghe et Panaccio, 2011) que la dimension *manque d'alternatives*. Cette distinction entre sacrifice perçu et manque d'alternatives a fait l'objet de plusieurs validations empiriques (Taing *et al.*, 2011 ; Vandenberghe et Panaccio, 2012). Dès lors, on peut considérer que l'engagement organisationnel se compose de 4 dimensions qui agissent comme des variables prédictives indépendantes des résultantes de travail.

Le premier objectif de notre recherche est d'examiner les interactions entre engagements multiples envers l'organisation et le groupe de travail dans la prédiction des départs volontaires. Bien que les liens entre formes d'engagement organisationnel et risque de démission soient largement explorés, on connaît très peu les mécanismes d'interaction entre ces formes d'engagement et d'autres cibles d'engagement, tel le groupe de travail. Sur un plan pratique, cette voie de recherche est importante, car il est établi que les employés s'attachent de plus en plus à leur groupe de travail en raison des échanges multiples qui s'y produisent (Bishop *et al.*, 2005), posant dès lors la question du rôle que cette cible d'engagement peut exercer dans la prédiction des départs volontaires. D'un point de vue théorique, les travaux d'Askew, Taing et Johnson (2013) et de Johnson, Groff et Taing (2009) suggèrent que les interactions entre cibles d'engagement intra-organisationnelles doivent être analysées sous l'angle de leur complémentarité relative. Ainsi, ces interactions peuvent être de nature *compensatoire* (caractérisant une situation dans laquelle un niveau élevé d'un des deux engagements impliqués dans l'interaction suffit pour engendrer l'effet désiré), *synergique* (lorsque les effets des deux engagements se renforcent mutuellement), ou *compétitive* (lorsque les effets des deux engagements entrent en concurrence).

Notre second objectif est d'examiner spécifiquement les interactions impliquant l'engagement organisationnel normatif et les diverses formes d'engagement envers le groupe. Cet objectif s'appuie sur l'idée que la signification psychologique de l'engagement normatif est ambiguë et complexe (Gellatly, Meyer et Luchak, 2006 ; Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012), laissant penser que les effets de cet engagement peuvent varier en fonction de la forme d'engagement envers le groupe de travail avec laquelle il se combine. En effet, un *sentiment d'obligation morale* (essence de l'engagement normatif) peut revêtir une signi-

fication psychologique différente suivant qu'il s'accompagne d'un engagement affectif ou d'un engagement de continuité envers le groupe de travail (Meyer *et al.*, 2012). Autrement dit, l'examen d'interactions potentielles entre cet engagement et les formes d'engagement envers le groupe de travail (cible peu étudiée et pourtant essentielle) devrait permettre d'éclairer l'essence et le mode de fonctionnement de l'engagement organisationnel normatif. Ainsi, l'engagement organisationnel normatif pourrait présenter des interactions de différentes natures (p.ex. *synergique* ou *compétitive*) suivant la forme d'engagement envers le groupe considérée.

## Cadre théorique et hypothèses

### Formes d'engagement envers l'organisation et le groupe de travail

La rétention constitue la variable la mieux prédite par l'engagement organisationnel. L'engagement affectif ( $\rho = -.17$ ), normatif ( $\rho = -.16$ ), et de continuité ( $\rho = -.10$ ) sont négativement associés au risque de démission (Meyer *et al.*, 2002). Ceci s'explique par le fait que le maintien de l'appartenance à l'organisation est inscrit dans les termes mêmes de l'engagement, quelle que soit sa forme (Meyer et Herscovitch, 2001). Selon ces auteurs, les employés ayant un engagement affectif élevé restent parce qu'ils le *désirent*, alors que les employés ayant un engagement normatif élevé restent parce qu'ils en *ressentent l'obligation*, tandis que les employés ayant un engagement de continuité élevé restent parce qu'ils *en ont besoin*. Comme discuté ci-dessus, plusieurs recherches ont montré que l'engagement de continuité se composait de deux sous-dimensions reflétant le sacrifice perçu en cas de départ ou le manque d'alternatives d'emploi (p.ex. Bentein *et al.*, 2005; Gakovic et Tetrick, 2003; Jaros, 1997; Magazine, Williams et Williams, 1996; Meyer, Allen et Gellatly, 1990; Powell et Meyer, 2004; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002; Vandenberghe *et al.*, 2007).

Ces études montrent que les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité correspondent à une réalité psychologique différente. L'engagement par sacrifice perçu représente un engagement induit par les coûts liés à l'appartenance à l'organisation. Certains de ces coûts sont matériels (salaire, avantages sociaux, etc.) alors que d'autres sont des bénéfices de nature psychologique (p.ex. des collègues avec lesquels un attachement existe, un travail intéressant, etc.). À l'inverse, l'engagement par manque d'alternatives traduit un engagement par défaut (Becker, 1960) qui s'appuie sur la présence ou l'absence d'opportunités d'emploi comme moteur de l'engagement. Lapointe *et al.* (2011) ainsi que Vandenberghe, Panaccio et Ben Ayed (2011) ont montré que, contrairement à l'engagement par manque d'alternatives, l'engagement par sacrifice perçu réduit les départs volontaires. Comme, par ailleurs, l'engagement affectif est la forme

la plus fortement associée à la rétention (Meyer *et al.*, 2002), il est vraisemblable que l'engagement affectif et l'engagement par sacrifice perçu constituent les deux dimensions organisationnelles de l'engagement les plus prédictives de la rétention.

Les recherches ont aussi montré que l'engagement peut porter sur diverses cibles à l'intérieur de l'organisation, telles le supérieur (Askew *et al.*, 2013; Becker *et al.*, 1996; Cheng, Jiang et Riley, 2003; Snape, Chan et Redman, 2006) ou le groupe de travail (Bishop *et al.*, 2005; Stinglhamber *et al.*, 2002). Dans cette recherche, nous nous intéressons à l'engagement affectif, normatif et de continuité envers le groupe de travail, car le groupe constitue le lieu privilégié des interactions en contexte de travail, ce qui en fait une cible saillante pouvant cristalliser l'engagement des employés (Bishop *et al.*, 2005). Bien que l'engagement envers le groupe ait fait l'objet de plusieurs recherches (p.ex. Bishop et Scott, 2000; Bishop *et al.*, 2005; Neiningen *et al.*, 2010), presque aucune étude n'a examiné le rôle d'engagements multiples envers le groupe dans la prédiction du roulement du personnel (pour une exception, voir Stinglhamber *et al.*, 2002). L'engagement affectif envers le groupe se base sur une identification aux valeurs et aux objectifs du groupe, l'engagement normatif envers le groupe reflète un sentiment d'obligation morale envers le groupe, alors que l'engagement de continuité envers le groupe représente un attachement basé sur le coût d'un départ éventuel du groupe (Stinglhamber *et al.*, 2002). Selon le principe de la similarité des cibles (Lavelle, Rupp et Brockner, 2007), on peut penser que les formes d'engagement organisationnel seront plus prédictives des départs volontaires que les formes d'engagement envers le groupe car la démission reflète une décision relative à l'appartenance à l'organisation plutôt qu'au groupe. Par contre, en raison de leur prégnance dans l'expérience des employés, ces engagements proximaux sont susceptibles d'interagir avec l'engagement organisationnel dans la prédiction des départs volontaires. Comme nous allons le voir ci-dessous, ce sont surtout les effets de l'engagement organisationnel normatif que les formes d'engagement envers le groupe peuvent infléchir.

### **Le rôle modérateur des formes d'engagement envers le groupe de travail**

Parmi les formes de l'engagement, la dimension normative est la plus énigmatique car elle repose sur une notion, le *sentiment d'obligation* envers l'organisation, qui peut avoir une connotation positive ou négative, suivant l'interprétation que l'individu en fait. Selon Gellatly *et al.* (2006), Meyer *et al.* (2012) ainsi que Meyer et Parfyonova (2010), l'engagement normatif serait très sensible au *contexte intra-individuel* de l'engagement, c'est-à-dire aux autres formes d'engagement vécues par l'individu. Ainsi, le sens d'obligation peut être ressenti différemment

suivant qu'il est associé à un engagement affectif élevé ou à un engagement de continuité élevé. Le sentiment d'obligation serait vécu comme un *impératif moral* (une connotation positive) lorsque l'engagement normatif se combine à un engagement affectif élevé, mais comme une *obligation contrainte* (sentiment d'être redevable, donc une connotation négative) lorsque l'engagement normatif est associé à un engagement de continuité élevé (Gellatly *et al.*, 2006). Selon les auteurs, l'engagement normatif aurait des effets favorables dans le premier cas, mais des effets défavorables dans le deuxième cas. La cause de cette différence tiendrait au fait que le sentiment d'obligation est vécu par l'individu comme un choix délibéré avec lequel il se sent en accord dans le premier cas (« je reste dans cette organisation parce que je décide qu'il s'agit d'un impératif moral pour moi »), mais comme une contrainte qu'il se sent obligé de respecter (pour éviter un sentiment de culpabilité) dans le deuxième cas (« je reste parce que je me sens redevable envers mon organisation »).

Nous pensons que la signification perçue de l'engagement organisationnel normatif pourrait aussi se modifier suivant la forme d'engagement envers le groupe avec laquelle il interagit. Ainsi, l'impact de l'engagement organisationnel normatif sur la rétention pourrait être accentué par un engagement affectif élevé envers le groupe. En effet, l'attachement affectif envers le groupe pourrait rendre l'obligation de rester membre de l'organisation plus librement consentie car la personne aurait des raisons affectives de maintenir son emploi. Dans ce cas de figure, l'interaction entre l'engagement organisationnel normatif et l'engagement affectif envers le groupe serait de nature *synergique* (Askew *et al.*, 2013; Johnson *et al.*, 2009). Autrement dit, l'engagement affectif envers le groupe accentuerait l'effet de rétention de l'engagement organisationnel normatif. Cet effet s'expliquerait par le fait que l'attachement affectif envers le groupe donnerait une connotation positive au sentiment d'obligation morale envers l'organisation. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

- H1 : L'engagement affectif envers le groupe modère la relation entre l'engagement organisationnel normatif et le risque de démission : l'engagement organisationnel normatif réduit *d'avantage* le risque de démission lorsque l'engagement affectif envers le groupe est élevé.

En revanche, l'engagement organisationnel normatif pourrait interagir d'une tout autre manière avec l'engagement normatif envers le groupe de travail. En effet, le cumul de deux sources d'obligation morale pourrait engendrer un sentiment de contrainte externe créant un inconfort et des émotions négatives, lesquelles sont susceptibles de générer une volonté d'échapper à la pression morale en quittant l'organisation. Autrement dit, une obligation morale trop forte (créée par l'accumulation d'une obligation envers deux cibles) créerait un inconfort psychologique dont on ne pourrait sortir qu'en quittant l'organisation.

Dans cette situation, la connotation négative du sentiment d'obligation morale ressortirait davantage. Ce cas de figure correspondrait à une interaction *compétitive* (Askew *et al.*, 2013 ; Johnson *et al.*, 2009 ; Vandenberghe et Bentein, 2009) entre l'engagement organisationnel normatif et l'engagement normatif envers le groupe, de sorte que ce dernier nuirait à la capacité de l'engagement organisationnel normatif de réduire le risque de démission des employés. Ceci est résumé dans l'hypothèse suivante :

H2 : L'engagement normatif envers le groupe modère la relation entre l'engagement organisationnel normatif et le risque de démission : l'engagement organisationnel normatif réduit *moins* le risque de démission lorsque l'engagement normatif envers le groupe est élevé.

Enfin, l'engagement organisationnel normatif pourrait interagir également de manière *compétitive* avec l'engagement de continuité envers le groupe. En effet, cette interaction correspondrait parfaitement aux résultats observés par Gellatly *et al.* (2006) et Meyer *et al.* (2012), lesquels ont établi que l'engagement normatif est vécu comme une obligation contrainte lorsqu'il s'accompagne d'un engagement de continuité élevé. Autrement dit, la présence d'un engagement de continuité élevé envers le groupe donnerait l'impression que le sentiment d'obligation envers l'organisation est dicté par des contraintes matérielles liées au groupe. C'est à nouveau la connotation négative du sentiment d'obligation morale qui ressortirait dans cette situation. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

H3 : L'engagement de continuité envers le groupe modère la relation entre l'engagement organisationnel normatif et le risque de démission : l'engagement organisationnel normatif réduit *moins* le risque de démission lorsque l'engagement de continuité envers le groupe est élevé.

## Méthodologie

### Échantillon et procédure

Les participants, contactés par courrier postal, sont des diplômés d'une école d'ingénieurs industriels. Le questionnaire, envoyé au domicile des personnes, était accompagné d'une lettre sollicitant leur participation à une étude sur les attitudes au travail et indiquant que les données recueillies seraient confidentielles. Une enveloppe de réponse, timbrée, était également fournie. Le questionnaire contenait les mesures d'engagement organisationnel et d'engagement envers le groupe, ainsi que des variables démographiques. Après deux semaines, un rappel a été adressé aux non-répondants. Un autre questionnaire a été envoyé aux participants un an plus tard (temps 2) pour recenser les cas de départ volontaire et involontaire. Les questionnaires étaient codés de manière à pouvoir apparier les réponses aux deux temps de mesure.

Au total, 979 personnes ont été contactées au temps 1. Parmi celles-ci, 407 ont rempli et renvoyé leur questionnaire (41,57%). Parmi ces répondants, 280 ont aussi répondu au questionnaire du temps 2. Après exclusion des cas de départ involontaire ( $n = 12$ ) et pairage des réponses entre le temps 1 et le temps 2, il restait un échantillon de 268 répondants sur lequel les analyses pouvaient être menées. Au sein de cet échantillon final, l'âge moyen était de 29,55 ans ( $ET = 3,74$ ) et 93,3% étaient des hommes. L'ancienneté organisationnelle moyenne était de 4,02 ans ( $ET = 2,99$ ). Parmi les répondants, 25,1% travaillaient dans des organisations occupant moins de 50 employés, 31,1% travaillaient dans des organisations occupant de 51 à 200 employés, 13,9% travaillaient dans des organisations occupant de 201 à 700 employés, 3,7% travaillaient dans des organisations occupant de 701 à 1000 employés, et 26,2% travaillaient dans des organisations occupant plus de 1000 employés. Les répondants étaient employés dans divers secteurs d'activité, tels l'industrie (39,8%), la construction (15,4%), l'informatique (10,9%), et le transport (8,6%).

Pour vérifier si les réponses obtenues au temps 2 présentaient un biais d'auto-sélection parmi les réponses du temps 1, nous avons mené une régression logistique en utilisant comme variable dépendante le fait d'avoir répondu (1) ou non (2) au temps 2, et comme variables indépendantes les dimensions de l'engagement organisationnel et envers le groupe ainsi que les variables démographiques (âge, sexe, et ancienneté) (cf. Goodman et Blum, 1996). L'équation était non significative ( $\chi^2 [10] = 4,93$ , *ns*) et aucune variable du temps 1 n'avait un effet significatif sur la probabilité de répondre au temps 2. Cette analyse révèle que l'effritement de l'échantillon entre les deux temps de mesure était aléatoire.

## Instruments de mesure

Tous les énoncés utilisés étaient assortis d'une échelle de réponse à 5 niveaux allant de 1 (*pas du tout d'accord*) à 5 (*tout à fait d'accord*).

### Engagement organisationnel

Pour mesurer l'engagement organisationnel, nous avons utilisé la version française (Bentein *et al.*, 2005) adaptée de l'échelle développée par Meyer, Allen et Smith (1993). Cette échelle comprend 6 énoncés mesurant l'engagement affectif (p.ex. « Mon organisation représente beaucoup pour moi »;  $\alpha = .83$ ), 6 énoncés mesurant l'engagement normatif (p.ex. « Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant »;  $\alpha = .92$ ), 3 énoncés mesurant l'engagement par sacrifice perçu (p.ex. « Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre »;  $\alpha = .76$ ), et 3 items mesurant l'engagement par manque d'alternatives (p.ex. « J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon entreprise actuelle »;  $\alpha = .77$ ).



## Engagement envers le groupe

Nous avons utilisé les échelles de Stinglhamber *et al.* (2002) pour mesurer l'engagement affectif (6 items; p.ex. « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon équipe »;  $\alpha = .87$ ), normatif (6 items; p.ex. « J'estime être personnellement tenu(e) de continuer à travailler dans mon équipe »;  $\alpha = .92$ ), et de continuité (6 items; p.ex. « Changer d'équipe exigerait que je m'adapte à de nouvelles habitudes de travail »;  $\alpha = .88$ ) envers le groupe.

## Départs volontaires

Un an après le questionnaire du temps 1, les participants ont été sondés quant à leur statut d'emploi. Au total, 45 employés avaient quitté leur organisation depuis le temps 1. Parmi ceux-ci, 12 l'ont fait sur une base involontaire, alors que 33 l'ont fait de manière volontaire. Excluant les cas de départ involontaire, le taux de roulement est de 12,3%. Le départ volontaire est une variable dichotomique : la valeur 1 a été attribuée aux personnes ayant maintenu leur emploi alors que la valeur 2 a été attribuée aux personnes ayant volontairement quitté leur organisation.

## Variables de contrôle

Nous avons inclus trois variables de contrôle dans les analyses, soit l'âge, le sexe, et l'ancienneté organisationnelle, car ces variables tendent à corrélérer avec l'engagement organisationnel et/ou le risque de départ volontaire (Griffeth, Hom, et Gaertner, 2000; Meyer *et al.*, 2002).

## Résultats

### Analyses factorielles confirmatoires

Nous avons tout d'abord examiné le caractère discriminant des variables d'engagement en procédant à une série d'analyses factorielles confirmatoires à l'aide de LISREL 8.72, suivant la méthode du maximum de vraisemblance (tableau 1). Le modèle hypothétique, comprenant 7 facteurs (soit les dimensions d'engagement organisationnel et envers le groupe), affiche une bonne adéquation aux données ( $\chi^2 [573] = 1123,74$ ;  $p < 0,001$ ; NNFI = 0,96; CFI = 0,96; RMSEA = 0,063). Ce modèle se montre significativement meilleur que tout autre modèle à 6 facteurs obtenu par combinaison de deux facteurs ( $\Delta\chi^2 = 199,88$  à 551,67,  $\Delta df = 6$ ,  $p < 0,001$ ). De plus, le modèle à 7 facteurs est supérieur à un modèle à 1 facteur ( $\Delta\chi^2 = 3597,65$ ,  $\Delta df = 21$ ,  $p < 0,001$ ) (tableau 1). Ces résultats montrent que les dimensions d'engagement sont distinctes.

**TABLEAU 1**  
**Résultats des analyses factorielles confirmatoires : indices d'ajustement**

Modèle	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	NNFI	CFI	RMSEA
1. Modèle théorique à 7 facteurs	1123.74*	573	–	–	.96	.96	.063
2. Modèles à 6 facteurs :							
Regroupement de l'engagement de continuité-sacrifice perçu et manque d'alternatives	1323.62*	579	199.88*	6	.94	.95	.074
Regroupement de l'engagement organisationnel affectif et de l'engagement affectif envers le groupe	1401.37*	579	277.63*	6	.94	.94	.082
Regroupement de l'engagement organisationnel normatif et de l'engagement normatif envers le groupe	1517.86*	579	394.12*	6	.93	.93	.095
Regroupement de l'engagement de continuité-sacrifice perçu et de l'engagement de continuité envers le groupe	1359.44*	579	235.70*	6	.94	.94	.076
Regroupement de l'engagement de continuité-manque d'alternatives et de l'engagement de continuité envers le groupe	1368.68*	579	244.94*	6	.94	.94	.076
Regroupement de l'engagement organisationnel affectif et de l'engagement organisationnel normatif	1545.03*	579	421.29*	6	.92	.93	.093
Regroupement de l'engagement affectif envers le groupe et de l'engagement normatif envers le groupe	1675.41*	579	551.67*	6	.91	.92	.100
3. Modèle à 1 facteur	3597.65*	594	2473.91*	21	.77	.79	.180

Note : N = 265. df = degrés de liberté; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation.

\* $p < .001$ .

**TABLEAU 2**  
**Statistiques descriptives et corrélations entre les variables de l'étude**

Variable	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Âge	29.55	3.74	—									
2. Sexe (1 = Fém., 2 = Masc.)	1.93	0.25	.10	—								
3. Ancienneté organisationnelle (années)	4.02	2.99	.57**	.06	—							
4. Engagement organisationnel affectif	3.32	0.82	-.08	.18**	.07	(.83)						
5. Engagement organisationnel normatif	2.46	1.07	-.20**	.01	-.16*	.49**	(.92)					
6. Engagement de continuité-sacrifice perçu	2.73	0.91	-.04	.05	.08	.15*	.09	(.76)				
7. Engagement de continuité-manque d'alternatives	1.80	0.85	.08	-.06	.13*	-.18**	-.15*	.27**	(.77)			
8. Engagement affectif envers le groupe	3.43	0.83	-.05	.13*	.03	.55**	.29**	.07	-.13*	(.87)		
9. Engagement normatif envers le groupe	2.27	0.95	-.13*	.06	-.14*	.37**	.71**	.04	-.08	.45**	(.92)	
10. Engagement de continuité envers le groupe	2.58	0.84	.08	-.01	.09	.01	-.03	.05	.25**	.18**	.19**	(.88)
11. Départ volontaire	1.12	0.33	.02	.01	-.12	-.26**	-.19**	-.25**	-.10	-.09	-.10	.10

Note: Ns = 265-268. M = moyenne; ET = écart-type. Pour la variable départ volontaire : 1 = maintien à l'emploi, 2 = départ volontaire.

Les coefficients de consistance interne sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale.

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

## Statistiques descriptives et corrélations

Comme on peut le constater à la lecture du tableau 2, toutes les variables ont une fiabilité supérieure au seuil de 0,70. On observe que l'engagement organisationnel affectif et normatif ainsi que l'engagement de continuité-sacrifice perçu ont une corrélation significativement négative avec le risque de départ volontaire ( $r = -0,26, p < 0,01$ ,  $r = -0,19, p < 0,01$ , et  $r = -0,25, p < 0,01$ , respectivement), les autres dimensions d'engagement étant non significativement liées à cette variable.

## Analyses de régression logistique modérée

Le tableau 3 présente les résultats des analyses de régression logistique modérée utilisant le risque de départ volontaire comme variable dépendante. Les variables démographiques (âge, sexe, et ancienneté) ont été introduites dans le bloc 1, alors que les dimensions d'engagement organisationnel et envers le groupe (centrées; Jaccard, 2001) ont été introduites dans le bloc 2. Pour réduire les problèmes de multicollinéarité liés à l'introduction des termes d'interaction, nous avons introduit les interactions entre les dimensions d'engagement organisationnel et d'engagement envers le groupe dans des modèles séparés. Nous avons ainsi testé séparément les interactions de chaque dimension de l'engagement organisationnel avec les dimensions de l'engagement envers le groupe (tableau 3).

Comme on peut le constater, l'engagement organisationnel affectif et l'engagement de continuité-sacrifice perçu sont associés à un risque plus faible de démission ( $B = -1,01, p < 0,05$ , et  $B = -0,80, p < 0,01$ , respectivement; tableau 3). Par ailleurs, l'engagement organisationnel normatif interagit significativement avec l'engagement affectif envers le groupe ( $B = -1,13, p < 0,001$ ; cf. tableau 3). Pour mieux comprendre cette interaction, nous avons calculé la relation entre l'engagement organisationnel normatif et le risque de démission à un écart-type au-dessus et un écart-type en-dessous de la moyenne de l'engagement affectif envers le groupe (Jaccard, 2001) (figure 1). Comme on peut l'observer, quand l'engagement affectif envers le groupe est élevé, la probabilité de départ volontaire décroît (suivant une trajectoire de décroissance exponentielle) au fur et à mesure que l'engagement organisationnel normatif augmente. À l'inverse, quand l'engagement affectif envers le groupe est faible, la probabilité de départ volontaire ne se modifie pas, cela quel que soit le niveau de l'engagement organisationnel normatif. Ces résultats confirment l'hypothèse 1 selon laquelle l'engagement organisationnel normatif serait plus négativement lié au risque de démission lorsque l'engagement affectif envers le groupe est élevé.

**TABLEAU 3**  
**Résultats des analyses de régression logistique modérée prédisant le risque de départ volontaire au temps 2**

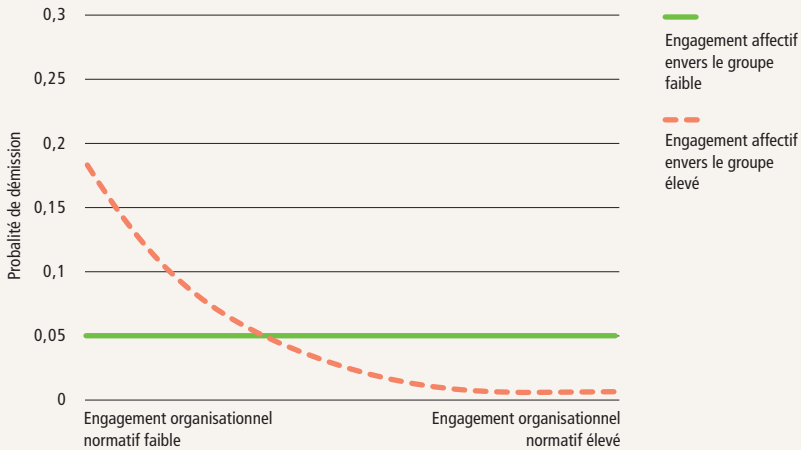
Bloc	Variables	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3
1	Âge	.08	.03	.04	.08	.03	.01	.08	.03	.02	.08	.03	.04
	Sexe (1 = Fém.; 2 = Masc.)	.11	1.06	1.29	.11	1.06	1.36	.11	1.06	1.04	.11	1.06	1.16
	Ancienneté organisationnelle	-.19*	-.18	-.18	-.19*	-.18	-.22*	-.19*	-.18	-.18	-.19*	-.18	-.20*
2	Engagement organisationnel affectif (EA-ORG)	-.101*	-.101*	-.133**	-.101*	-.101*	-.101*	-.101*	-.101*	-.96*	-.101*	-.101*	-.107**
	Engagement organisationnel normatif (EN-ORG)	-.35	-.35	-.29	-.35	-.35	-.92*	-.35	-.35	-.40	-.35	-.35	-.32
	Engagement de continuité-sacrifice perçu (SP-ORG)	-.80**	-.80**	-.80**	-.80**	-.80**	-.74**	-.80**	-.80**	-.89**	-.80**	-.80**	-.86**
	Engagement de continuité-marque d'alternatives (MA-ORG)	-.49	-.49	-.54	-.49	-.49	-.71*	-.49	-.49	-.48	-.49	-.49	-.44
	Engagement affectif envers le groupe (EA-GR)	.28	.28	.04	.28	.28	-.36	.28	.28	.35	.28	.28	.10
	Engagement normatif envers le groupe (EN-GR)	-.05	-.05	-.15	-.05	-.05	.32	-.05	-.05	-.23	-.05	-.05	.01
3	Engagement de continuité envers le groupe (EC-GR)	.67*	.67*	.74*	.67*	.67*	.73*	.67*	.67*	.52	.67*	.67*	.65*
	EA-ORG × EA-GR			-.30									
	EA-ORG × EN-GR			-.43									
	EA-ORG × EC-GR			.13									
	EN-ORG × EA-GR						-.1.13***						
	EN-ORG × EN-GR						.65*						
	EN-ORG × EC-GR						-.07						
	SP-ORG × EA-GR									.11			
	SP-ORG × EN-GR									-.35			
	SP-ORG × EC-GR									-.42			
MA-ORG × EA-GR												-.65	
MA-ORG × EN-GR												.45	
MA-ORG × EC-GR												-.62(p=.089)	
<i>R</i> <sup>2</sup> de Nagelkerke		.05	.30***	.32***	.05	.30***	.40***	.05	.30***	.32***	.05	.30***	.34***

Note. Mod. = modèle. Les entrées du tableau sont des coefficients de régression logistique non standardisés. Statistiques des modèles finaux (Mod. 3), dans leur ordre d'apparition dans le tableau :  $\chi^2(13, N = 265) = 49.77, p < .001$ ;  $-2LL = 149.43$ , constante =  $-5.43$ ;  $\chi^2(13, N = 265) = 62.50, p < .001$ ;  $-2LL = 136.70$ , constante =  $-5.06$ ;  $\chi^2(13, N = 265) = 48.96, p < .001$ ;  $-2LL = 150.24$ , constante =  $-4.51$ ;  $\chi^2(13, N = 265) = 52.62, p < .001$ ;  $-2LL = 146.58$ , constante =  $-5.32$ .

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

FIGURE 1

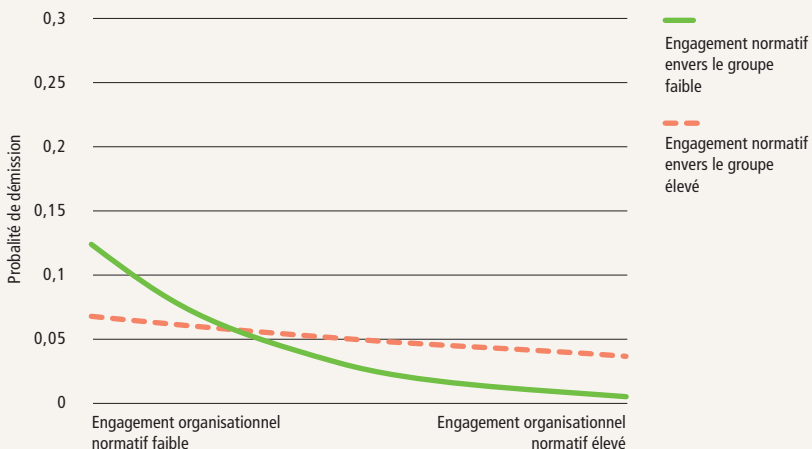
**Interaction entre l'engagement organisationnel normatif et l'engagement affectif envers le groupe dans la prédiction du risque de démission**



De même, l'engagement organisationnel normatif interagit significativement avec l'engagement normatif envers le groupe ( $B = 0,65$ ,  $p < 0,05$ ; cf. tableau 3). Suivant la même procédure que celle décrite ci-dessus (Jaccard, 2001), nous avons représenté la relation entre l'engagement organisationnel normatif et le risque de démission à un écart-type au-dessus et un écart-type en-dessous de la moyenne de l'engagement normatif envers le groupe (voir figure 2). Dans le contexte d'un

FIGURE 2

**Interaction entre l'engagement organisationnel normatif et l'engagement normatif envers le groupe dans la prédiction du risque de démission**

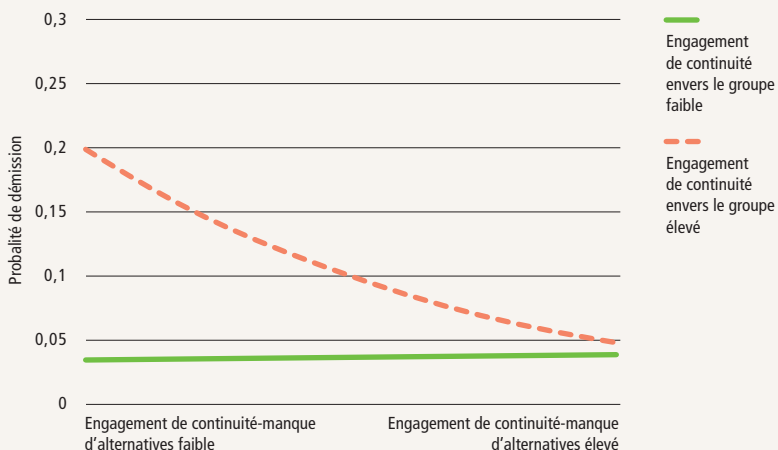


engagement normatif envers le groupe *faible*, la probabilité de démissionner suit une décroissance exponentielle au fur et à mesure que l'engagement organisationnel normatif augmente. À l'inverse, dans un contexte d'engagement normatif envers le groupe *élevé*, la probabilité de démissionner reste inchangée, quel que soit le niveau de l'engagement organisationnel normatif. Ces résultats confirment l'hypothèse 2 qui prédisait que l'engagement organisationnel normatif serait plus faiblement lié au risque de démission lorsque l'engagement normatif envers le groupe est élevé. Par contre, les résultats présentés dans le tableau 3 révèlent que l'engagement organisationnel normatif n'interagit pas avec l'engagement de continuité envers le groupe de travail ( $B = -0,07$ ,  $ns$ ). L'hypothèse 3 est donc infirmée.

Enfin, une autre interaction est (marginale) significative, en l'occurrence l'interaction entre l'engagement par manque d'alternatives et l'engagement de continuité envers le groupe ( $B = -0,62$ ,  $p = 0,089$ ; cf. tableau 3). Toujours selon la même procédure, nous avons calculé la relation entre l'engagement par manque d'alternatives et le risque de démission à un écart-type au-dessus et un écart-type en-dessous de la moyenne de l'engagement de continuité envers le groupe (figure 3). Dans le contexte d'un engagement de continuité envers le groupe élevé, la probabilité de démission décroît au fur et à mesure que l'engagement par manque d'alternatives augmente. À l'inverse, dans un contexte d'engagement de continuité envers le groupe faible, la probabilité de démissionner reste inchangée, cela quel que soit le niveau de l'engagement par manque d'alternatives. Pour terminer, un dernier résultat mérite d'être relevé : l'engagement de continuité envers le groupe accroît le risque de démission ( $B = 0,67$ ,  $p < 0,05$ ; tableau 3).

FIGURE 3

Interaction entre l'engagement de continuité-manque d'alternatives et l'engagement de continuité envers le groupe dans la prédiction du risque de démission



## Discussion

Cette recherche explore les effets de composantes multiples de l'engagement organisationnel et envers le groupe de travail sur le risque de démission. Suivant une étude en deux temps de mesure espacés d'un an, les résultats révèlent que l'engagement organisationnel normatif a un effet de réduction plus important sur le risque de démission lorsqu'il s'accompagne d'un engagement affectif envers le groupe élevé, mais un effet plus faible lorsque l'engagement normatif envers le groupe est élevé. Une interaction marginalement significative apparaît aussi entre l'engagement par manque d'alternatives et l'engagement de continuité envers le groupe, de sorte que le premier engendre plus de rétention lorsque l'engagement de continuité envers le groupe est élevé. L'engagement organisationnel affectif et l'engagement par sacrifice perçu réduisent également le risque de départ alors que l'engagement de continuité envers le groupe amplifie ce risque. Dans les sections qui suivent, nous discutons la portée de ces résultats pour la compréhension des mécanismes d'action des engagements multiples sur le risque de démission.

## Implications théoriques

Nos résultats relativement aux effets d'interaction entre engagements multiples envers l'organisation et le groupe ont des implications théoriques importantes. En particulier, ces résultats indiquent que l'engagement organisationnel normatif est impliqué dans une interaction *synergique* avec l'engagement affectif envers le groupe et dans une interaction *compétitive* avec l'engagement normatif envers le groupe (cf. Askew *et al.*, 2013; Johnson *et al.*, 2009). Ceci constitue un prolongement intéressant des travaux de Gellatly *et al.* (2006) ainsi que de Meyer *et al.* (2012) dans lesquels la double nature de l'engagement normatif a été mise en évidence. Autrement dit, le sentiment d'obligation généré par l'engagement organisationnel normatif est possiblement vécu comme une obligation plus librement consentie lorsqu'il s'accompagne d'un attachement affectif envers le groupe. Tout se passe donc comme si l'engagement affectif envers le groupe donnait à cette obligation morale une connotation moins contraignante, ce qui engendrerait une plus forte envie de rester membre de l'organisation. À l'inverse, l'engagement normatif envers le groupe interfère avec l'engagement organisationnel normatif de sorte qu'il réduit son effet sur le risque de départ volontaire lorsqu'il est élevé. En fait, l'engagement organisationnel normatif est associé à un risque significativement moindre de quitter lorsque l'engagement normatif envers le groupe est *faible*. Autrement dit, l'engagement normatif envers le groupe court-circuite l'effet favorable de l'engagement organisationnel normatif sur la rétention. Ceci suggère qu'un phénomène de surcharge de l'obligation morale à travers les deux cibles (organisation et équipe) finit par être



vécu comme une source de contrainte non désirée par l'individu sur sa décision de rester membre de l'organisation, causant finalement l'effet inverse à celui normalement attendu. Ceci va dans le sens des conclusions de Gellatly *et al.* (2006), Meyer *et al.* (2012), et Meyer et Parfyonova (2010), lesquels soulignent que la signification de l'engagement normatif peut être affectée par le *contexte intra-personnel* fourni par les autres dimensions. L'engagement normatif est donc la dimension la plus sensible au contexte psychologique créé par les autres dimensions d'engagement.

Une autre interaction est apparue marginalement significative dans nos résultats, celle entre l'engagement par manque d'alternatives et l'engagement de continuité envers le groupe. Ici, l'interaction est de nature *synergique*, signifiant que l'engagement par manque d'alternatives génère un effet de réduction des départs volontaires seulement lorsque l'engagement de continuité envers le groupe est élevé. En d'autres termes, l'engagement de continuité envers le groupe renforce l'effet de l'engagement par manque d'alternatives. Il est possible que l'engagement de continuité envers le groupe donne une *substance* (i.e. le coût lié à l'appartenance au groupe) à l'engagement par manque d'alternatives, ce qui permettrait à cette dernière d'exercer son effet de réduction des départs volontaires.

Sur le plan des effets principaux observés, cette étude apporte deux contributions importantes. D'une part, elle révèle que l'engagement organisationnel affectif n'est pas la seule dimension à agir sur le risque de démission, comme plusieurs travaux antérieurs l'ont suggéré (Griffeth *et al.*, 2000; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). En fait, l'engagement par sacrifice perçu, qui représente selon certains l'essence première de l'engagement de continuité (Powell et Meyer, 2004), agit également comme une variable prédictive du risque de démission dans cette étude. Ce résultat, conforme aux travaux de Lapointe *et al.* (2011) et Vandenberghe *et al.* (2011), montre que la séparation de la dimension sacrifice perçu au sein de l'échelle d'engagement de continuité accroît son pouvoir prédictif quant à la rétention des emplois. Qui plus est, ces effets sont observés alors que les dimensions de l'engagement envers le groupe de travail (un autre point d'ancrage pour de nombreux employés) sont contrôlées.

D'autre part, cette étude révèle que l'engagement de continuité envers le groupe agit comme une variable favorisant les départs volontaires. Ce résultat pose un certain nombre de questions sur le plan théorique. Par exemple, le fait que l'engagement de continuité envers le groupe soit associé à un risque de démission plus élevé est en contradiction avec les propositions théoriques de Meyer et Herscovitch (2001). En effet, selon ces auteurs, toute forme d'engagement, quelle que soit la cible concernée, contiendrait dans ses termes mêmes

un lien avec des comportements *focaux*. Ainsi, le maintien de l'appartenance au groupe devrait faire partie de tels comportements. Cependant, dans cette étude, la variable résultante considérée était le risque de départ de l'*organisation*, et non du groupe de travail. Par conséquent, il y a lieu de se demander si, dans cet échantillon, l'appartenance à l'organisation était vécue comme potentiellement antinomique par rapport à l'appartenance au groupe de travail, ou, à tout le moins, si le coût de l'appartenance au groupe était compatible avec le coût d'appartenance à l'organisation. En effet, alors que le coût d'appartenance à l'organisation (engagement par sacrifice perçu) engendre une rétention *plus forte*, le coût d'appartenance au groupe (engagement de continuité envers le groupe) crée une rétention *plus faible*. Pour explorer davantage cette question, il faudrait, par exemple, examiner si le degré de congruence entre les valeurs du groupe de travail et celles de l'organisation est un modérateur des effets des formes d'engagement envers le groupe de travail sur le risque de démission (une congruence élevée devant en principe être accompagnée d'une rétention plus forte). Alternativement, il serait intéressant d'explorer les liens entre les formes d'engagement envers le groupe et le changement volontaire d'équipe de travail. Pour étudier ces liens, il faudrait cependant utiliser des échantillons d'employés travaillant dans des organisations où la mobilité interne est suffisante (Ostroff et Clark, 2001).

### Limites et perspectives de recherche future

Cette recherche a cependant des limites. Ainsi, les variables d'engagement ayant été mesurées au même moment, leur évaluation peut être affectée par le biais de *variance commune*. Cependant, nos analyses factorielles confirmatoires montrent que les dimensions d'engagement se distinguent sur le plan des formes et des cibles considérées. De plus, plusieurs des dimensions d'engagement présentent un effet significatif sur la rétention des emplois, telle que mesurée un an plus tard, ce qui ajoute à leur caractère discriminant. De même, plusieurs des effets observés sont des interactions (entre formes/cibles d'engagement), et il a été montré que de tels effets ne sont pas favorablement biaisés par les problèmes de variance commune (Siemsen, Roth, et Oliveira, 2010). Ensuite, concernant l'engagement organisationnel normatif, nous avons fait allusion, comme d'autres auteurs (Gellatly *et al.*, 2006; Meyer *et al.*, 2012; Meyer et Parfyonova, 2010), à l'idée qu'il pourrait posséder une double nature. Cependant, nous n'avons pas formellement mesuré cette double nature. Des recherches futures devraient être engagées pour vérifier cette possibilité. Au-delà des liens avec les décisions de démission, il serait également utile que des recherches soient menées pour vérifier si les résultats rapportés dans cette étude se reproduisent avec d'autres variables dépendantes, telles la satisfaction au travail ou la performance. Par ailleurs, il serait

souhaitable d'étendre cette recherche à d'autres cibles d'engagement, comme le supérieur immédiat. En effet, l'engagement affectif, normatif et de continuité peut se concevoir par rapport à cette cible également (Stinglhamber *et al.*, 2002). Il serait intéressant de déterminer si des interactions apparaissent entre engagements multiples envers ces deux entités dans la prédiction des départs volontaires. Notre échantillon étant aussi majoritairement composé d'hommes appartenant à une seule profession (ingénieurs), il serait utile de déterminer si les résultats de cette étude sont généralisables à d'autres populations d'employés. Aussi, nos données ne permettent pas de déterminer si certaines pratiques de gestion de ressources humaines influencent l'engagement et les départs volontaires, créant des différences entre certaines organisations. De même, il est possible que nos répondants évoluent dans des contextes d'équipe variés (équipes semi-autonomes, équipes projet, etc.), une réalité pouvant influencer le niveau d'engagement envers le groupe, ce que nos données ne peuvent déterminer.

Une autre question qui se pose à la suite de nos résultats concerne l'opportunité de distinguer entre la notion de sacrifice perçu et de manque d'alternatives au sein de l'engagement de continuité envers le groupe, tel que cela a été fait au sein de l'engagement organisationnel de continuité (Jaros, 1997; McGee et Ford, 1987; Meyer *et al.*, 1990). Cette distinction, qui n'a jamais été réalisée, poserait un défi conceptuel. En effet, la notion de sacrifice perçu au niveau organisationnel implique des aspects instrumentaux (salaire, boni, avantages sociaux, fonds de retraite) et psychologiques/intrinsèques (perte de collègues appréciés, emploi intéressant) (Vandenberghe *et al.*, 2007) alors que le sacrifice perçu ou coût d'appartenance lié au groupe ne semble pouvoir contenir que des aspects psychologiques, car aucun coût matériel ne peut être associé à l'appartenance à un groupe. Dès lors, il est possible que la notion de sacrifice perçu ait une signification différente suivant que la cible est l'organisation ou le groupe, ce qui serait contraire à la théorie générale de l'engagement (Klein, Molloy et Brinsfield, 2012; Meyer et Herscovitch, 2001). Par ailleurs, le manque d'alternatives par rapport à un groupe de travail pourrait être corrélé avec le manque d'alternatives au niveau organisationnel. En effet, lorsqu'un employé décide de quitter son poste au sein de son équipe, il risque souvent de quitter son organisation.

## Implications pratiques

Du point de vue pratique, les résultats de cette étude suggèrent que les organisations désireuses de conserver leurs employés devraient stimuler certaines formes d'engagement envers l'organisation, mais, aussi, examiner comment ces dimensions s'articulent avec les formes d'engagement envers le groupe de travail. Par exemple, le développement de pratiques de rémunération attractives devrait être considéré conjointement avec l'usage de pratiques proposant des

conditions de travail stimulantes, des opportunités de carrière, ou un soutien organisationnel en période de changement (Kraimer *et al.*, 2011). En effet, ces pratiques pourraient engendrer des effets positifs sur l'engagement par sacrifice perçu et l'engagement organisationnel affectif. Par contre, les organisations devraient prêter une attention particulière à l'engagement organisationnel normatif, en raison de ses effets contradictoires suivant qu'il se combine avec un engagement affectif ou normatif envers le groupe. De toute évidence, un engagement affectif envers le groupe serait plus bénéfique, car il stimule les effets de rétention de l'engagement organisationnel normatif. Ceci pourrait être développé en menant des actions visant à augmenter la cohésion des équipes de travail (Beal *et al.*, 2003). De façon générale, les organisations pourraient aussi inculquer un sens de l'obligation plus librement choisie en favorisant la liberté de décision des employés dans leur contexte de travail. Quant à l'engagement de continuité envers le groupe de travail, les organisations auraient sans doute peu intérêt à le développer car son effet principal est d'augmenter plutôt que de diminuer les départs volontaires.

## Conclusion

Cette étude explore le rôle de composantes multiples d'engagement envers l'organisation et le groupe de travail dans les décisions de démission des employés. Les résultats montrent notamment que plusieurs interactions apparaissent entre les engagements envers les deux cibles considérées, révélant notamment que l'effet de l'engagement organisationnel normatif dépend de la forme d'engagement envers le groupe avec laquelle il interagit. Nous espérons que ces résultats encourageront d'autres recherches sur le rôle des engagements multiples dans la prédiction des départs volontaires.

## Références bibliographiques

- Askew, Kevin, Taing, Meng U. et Russell E. Johnson. 2013. « The Effects of Commitment to Multiple Foci: An Analysis of Relative Influence and Interactions ». *Human Performance*, 26 (3), 171-190.
- Beal, Daniel J., Cohen, Robin R., Burke, Michael J. et Christy L. McLendon. 2000. « Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations ». *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 989-1004.
- Becker, Howard S. 1960. « Notes on the Concept of Commitment ». *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-42.
- Becker, Thomas E., Billings, Robert S., Eveleth, Daniel M. et Nicole L. Gilbert. 1996. « Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance ». *Academy of Management Journal*, 39 (2), 464-482.

- Bentein, Kathleen, Vandenberg, Robert J., Vandenberghe, Christian et Florence Stinglhamber. 2005. « The Role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach ». *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 468-482.
- Bishop, James W. et K. Dow Scott. 2000. « An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment ». *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 439-450.
- Bishop, James W., Scott, K. Dow, Goldsby, Michael G. et Russell Cropanzano. 2005. « A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables: A Multifoci Approach across Different Team Environments ». *Group and Organization Management*, 30 (2), 153-180.
- Cheng, Bor-Shiuan, Jiang, Ding-Yu et Jean H. Riley. 2003. « Organizational Commitment, Supervisory Commitment, and Employee Outcomes in the Chinese Context: Proximal Hypothesis or Global Hypothesis? ». *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), 313-334.
- Cooper-Hakim, Amy et Chockalingam Viswesvaran. 2005. « The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework ». *Psychological Bulletin*, 131 (2), 241-259.
- Gakovic, Anika et Lois E. Tetrick. 2003. « Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of the Employment Relationships of Part-time and Full-time Employees attending University Classes ». *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 649-666.
- Gellatly, Ian R., Meyer, John P. et Andrew A. Luchak. 2006. « Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions ». *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), 331-345.
- Goodman, Jodi S. et Terry C. Blum. 1996. « Assessing the Non-random Sampling Effects of Subject Attrition in Longitudinal Research ». *Journal of Management*, 22 (4), 627-652.
- Griffeth, Roger W., Hom, Peter W., et Stefan Gaertner. 2000. « A Meta-Analysis of Antecedents And Correlates Of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, And Research Implications For The Next Millennium ». *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Jaccard, James. 2001. *Interaction Effects in Logistic Regression*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jaros, Stephen J. 1997. « An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions ». *Journal of Vocational Behavior*, 51 (3), 319-337.
- Johnson, Russell E., Groff, Kyle W. et Meng U. Taing. 2009. « Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Non-existent, Competitive, or Synergistic? ». *British Journal of Management*, 20 (4), 431-447.
- Klein, Howard J., Molloy, Janice C. et Chad T. Brinsfield. 2012. « Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds ». *Academy of Management Review*, 37 (1), 130-151.
- Kraimer, Maria L., Seibert, Scott E., Wayne, Sandy J., Liden, Robert C. et Jesus Bravo. 2011. « Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities ». *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 485-500.
- Lapointe, Emilie, Vandenberghe, Christian et Alexandra Panaccio. 2011. « Organizational Commitment, Organization-based Self-esteem, Emotional Exhaustion and Turnover: A Conservation of Resources Perspective ». *Human Relations*, 64 (12), 1609-1631.
- Lavelle, James J., Rupp, Deborah E. et Joel Brockner. 2007. « Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model ». *Journal of Management*, 33 (6), 841-866.

- Magazine, Sherry L., Williams, Larry J. et Margaret Magazine. 1996. « A Confirmatory Factor Analysis Examination of Reverse Coding Effects in Meyer and Allen's Affective and Continuance Commitment Scales ». *Educational and Psychological Measurement*, 56 (2), 241-250.
- Mathieu, John E. et Dennis M. Zajac. 1990. « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment ». *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McGee, Gail W. et Robert C. Ford. 1987. « Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales ». *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 638-642.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen. 1991. « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment ». *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. et Ian R. Gellatly. 1990. « Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-lagged Relations ». *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. et Catherine A. Smith. 1993. « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization ». *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, John P., Becker, Thomas E. et Christian Vandenberghe. 2004. « Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model ». *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, John P. et Lynn Herscovitch. 2001. « Commitment in the Workplace: Toward a General Model ». *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, John P. et Natalya M. Parfyonova. 2010. « Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization ». *Human Resource Management Review*, 20 (4), 283-294.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynn et Larissa Topolnytsky. 2002. « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences ». *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Meyer, John P., Stanley, Laura J. et Natalya M. Parfyonova. 2012. « Employee Commitment in Context: The Nature and Implications of Commitment Profiles ». *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 1-16.
- Neiningner, Alexandra, Lehmann-Willenbrock, Nale, Kauffeld, Simone et Angela Henschel. 2010. « Effects of Team and Organizational Commitment: A Longitudinal Study ». *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 567-579.
- Ostroff, Cheri et Mark A. Clark. 2001. « Maintaining an Internal Market: Antecedents of Willingness to Change Jobs ». *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 425-453.
- Powell, Deborah M. et John P. Meyer. 2004. « Side-bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 157-177.
- Riketta, Michael. 2002. « Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis ». *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-266.
- Siemsen, Enno, Roth, Aleda et Pedro Oliveira. 2010. « Common Method Bias in Regression Models with Linear, Quadratic, and Interaction Effects ». *Organizational Research Methods*, 13 (3), 456-476.

- Snape, Ed, Chan, Andy W. et Tom Redman. 2006. « Multiple Commitments in the Chinese Context: Testing Compatibility, Cultural, and Moderating Hypotheses ». *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), 302-314.
- Stinglhamber, Florence, Bentein, Kathleen, et Christian Vandenberghe. 2002. « Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of Measures and Substantive Test ». *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (2), 123-138.
- Taing, Meng U., Granger, Benjamin P., Groff, Kyle W., Jackson, Erin M. et Russell E. Johnson. 2011. « The Multidimensional Nature of Continuance Commitment: Commitment Owing to Economic Exchanges versus Lack of Employment Alternatives ». *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 269-284.
- Vandenberghe, Christian, Bentein, Kathleen, Michon, Richard, Chebat, Jean-Charles, Tremblay, Michel et Jean-François Fils. 2007. « An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters ». *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1177-1187.
- Vandenberghe, Christian et Kathleen Bentein. 2009. « A Closer Look at the Relationship between Affective Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (2), 331-348.
- Vandenberghe, Christian et Alexandra Panaccio. 2012. « Perceived Sacrifice and Few Alternatives Commitments: The Motivational Underpinnings of Continuance Commitment's Subdimensions ». *Journal of Vocational Behavior*, 81 (1), 59-72.
- Vandenberghe, Christian, Panaccio, Alexandra et Ahmed-Khalil Ben Ayed. 2011. « Continuance Commitment and Turnover: Examining the Moderating Role of Negative Affectivity and Risk Aversion ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (2), 403-424.

## RÉSUMÉ

### Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission

Cette étude examine l'influence d'engagements multiples envers l'organisation et le groupe de travail dans la prédiction des départs volontaires, en considérant les interactions entre les deux cibles et les effets principaux des dimensions d'engagement. Ce faisant, la présente étude innove en poursuivant une ligne de recherche émergente sur la façon dont des engagements multiples envers des cibles de travail emboîtées s'articulent dans leur influence sur l'occurrence des départs volontaires. De plus, notre attention se porte particulièrement sur les interactions entre l'engagement organisationnel normatif et les dimensions d'engagement envers le groupe. En effet, des travaux récents suggèrent que l'engagement normatif peut voir sa signification perçue se modifier suivant le *contexte intra-personnel* créé par les autres dimensions d'engagement (Gellatly, Meyer et Luchak, 2006; Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012). Nous explorons donc l'idée que l'engagement organisationnel normatif pourrait avoir des effets différents sur le risque de démission suivant qu'il s'accompagne d'un engagement affectif, normatif ou de continuité élevé envers le groupe.

Sur la base d'une étude en deux temps de mesure espacés d'un an ( $N = 268$ ), les analyses révèlent que l'engagement organisationnel normatif présente un effet de réduction du risque de démission *plus important* lorsque l'engagement affectif envers le groupe est élevé, mais un effet de réduction du risque de démission *plus faible* lorsque l'engagement normatif envers le groupe est élevé, indiquant des interactions opposées entre les cibles d'engagement. De plus, l'engagement par manque d'alternatives est lié à un risque réduit de démission, cela seulement lorsque l'engagement de continuité envers le groupe est élevé. Enfin, l'engagement organisationnel affectif et l'engagement organisationnel par sacrifice perçu sont associés à un risque réduit de démission alors que l'engagement de continuité envers le groupe de travail augmente ce risque. Nous discutons la portée de ces résultats pour la compréhension du rôle des engagements multiples dans la rétention des employés.

MOTS-CLÉS : engagement organisationnel (affectif, normatif, par sacrifice perçu et manque d'alternatives); engagement envers le groupe; départs volontaires.

## SUMMARY

### The Role of Interactions among Multiple Commitments in the Prediction of Turnover

This study examines the influence of multiple commitments toward the organization and the workgroup in predicting voluntary turnover by considering the interactions across foci and the main effects of commitment dimensions. In doing so, the present study innovates by pursuing an emerging line of research on how multiple commitments toward nested work foci combine each other in influencing the likelihood of voluntary leaving. In addition, we particularly focus on the interactions between normative organizational commitment and the dimensions of commitment to the workgroup. Indeed, recent studies suggest that normative commitment's perceived meaning can change depending on the *intra-personal context* provided by the other commitments (Gellatly, Meyer, and Luchak, 2006; Meyer, Stanley, and Parfyonova, 2012). We thus explore the idea that normative organizational commitment may have different effects on the likelihood of leaving depending on whether it is accompanied by high affective, normative, or continuance commitment to the workgroup.

Based on a study involving two measurement times spaced by one year ( $N = 268$ ), analyses indicate that normative organizational commitment displays a *stronger* negative effect on turnover at high levels of affective commitment to the workgroup but a *weaker* effect on turnover at high levels of normative commitment to the workgroup, indicating opposite interactions across foci. In addition, lack of alternatives commitment is related to reduced turnover only when continuance commitment to the workgroup is high. Finally, affective organizational commitment and perceived sacrifice organizational commitment are associated with lower



turnover while continuance commitment to the workgroup is related to higher turnover. We discuss the implications of these results for our understanding of the role of multiple commitments in employee retention.

**KEYWORDS:** organizational commitment (affective, normative, perceived sacrifice, and lack of alternatives); commitment to the workgroup; voluntary turnover.

## RESUMEN

### El rol de las interacciones entre las implicaciones múltiples en la predicción del riesgo de demisión

Este estudio analiza la influencia de las implicaciones múltiples con la organización y con el grupo de trabajo sobre la predicción de renuncias voluntarias, considerando las interacciones entre los dos objetos de implicación y los efectos principales de las dimensiones de la implicación. De esta manera, este estudio innova continuando con una línea de investigación emergente sobre la manera cómo las implicaciones múltiples con objetos de trabajo encajados se articulan en su influencia sobre la ocurrencia de renuncias voluntarias. Además, se presta una atención particular a las articulaciones entre la implicación organizacional normativa y las dimensiones de la implicación con el grupo. En efecto, ciertos trabajos recientes sugieren que la percepción de la implicación normativa puede cambiar de significación según el contexto intra-personal creado por las otras dimensiones de la implicación (Gellatly, Meyer y Luchack, 2006; Meyer, Stanley y Parfyonova, 2012). Se explora entonces la idea que la implicación organizacional normativa podría tener efectos diferentes sobre el riesgo de renuncia según que se acompañe de una implicación afectiva, normativa o de continuidad elevada con el grupo.

Basado en un estudio con dos tiempos de medida distanciados de un año (N = 268), los análisis revelan que la implicación organizacional normativa conlleva un efecto de reducción del riesgo de demisión más importante cuando la implicación afectiva con el grupo es elevada, y un efecto de reducción del riesgo de demisión más débil cuando la implicación normativa con el grupo es elevada; lo que indica la presencia de interacciones opuestas entre los objetos de la implicación. Además, la implicación por falta de alternativas está vinculada a un riesgo reducido de demisión, solamente cuando la implicación de continuidad con el grupo es elevada. Por último, la implicación organizacional afectiva y la implicación organizacional por sacrificio percibido son asociadas a un riesgo reducido de demisión mientras que la implicación de continuidad con el grupo de trabajo aumenta este riesgo. Se discuten la importancia de estos resultados para la comprensión del rol de las implicaciones múltiples en la retención de los empleados.

**PALABRAS CLAVES:** implicación organizacional (afectiva, normativa, por sacrificio percibido y por falta de alternativas); implicación con el grupo, renuncia voluntaria.