

## **LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS PROFESSIONNELS DANS L'ORGANISATION : LE RÔLE MÉDIATEUR DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE**

**Pascal Paillé, Patrick Valeau**

**ESKA** | « [Revue de gestion des ressources humaines](#) »

2013/3 N° 89 | pages 40 à 55

ISSN 1163-913X

ISBN 9782747220675

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-3-page-40.htm>  
-----

!Pour citer cet article :

-----  
Pascal Paillé, Patrick Valeau, « La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle », *Revue de gestion des ressources humaines* 2013/3 (N° 89), p. 40-55.

DOI 10.3917/grhu.089.0040  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS PROFESSIONNELS DANS L'ORGANISATION : LE RÔLE MÉDIATEUR DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE

**Pascal PAILLÉ**  
Université Laval

**Patrick VALEAU**  
Université La Réunion

## INTRODUCTION

Les professionnels sont généralement des employés dotés d'un niveau élevé de formation, leurs activités, le plus souvent orientées sur la production de services, sont fondées sur des connaissances explicites, encadrées par un code éthique (Finley, Mueller & Gurney, 2003). Ils sont habituellement très autonomes et très indépendants (Mintzberg, 1979; Finley et al., 2003). La littérature confirme leur enracinement dans leur profession, avec des logiques comportementales essentiellement influencées par leurs attitudes vis-à-vis de cette

dernière (p. ex. : Blau 2007). Ils s'identifient ainsi davantage à leur profession qu'à leur organisation, ils développent souvent une loyauté plus forte envers celle-ci qu'envers leur employeur (p.ex. : Giffords, 2003). Les employés professionnels posent, ce faisant, pour les organisations qui les emploient, différents problèmes, avec notamment une difficulté spécifique à les retenir (Sutton & Griffin, 2000; Wermeling, 2009).

Les théories de l'engagement comportemental (Beauvois et Joule, 1987 ; Kiesler, 1971) relativisent cependant le poids des attitudes, les intentions comportementales seraient également très influencées par les comportements actuelle-

ment engagés. Ces théories examinent les liens qui relient les individus à leurs actions, compte tenu de trois critères : leur caractère librement consenti, leur dimension publique et le fait qu'ils se répètent. Par le jeu de réduction des dissonances cognitives (Festinger, 1959), ces comportements renforcent les attitudes les ayant précédés, voire, dans certains cas, les amorcent. Le développement de ce type processus favorise la poursuite des premiers comportements engagés. Effectivement, la littérature rapporte une relation négative entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009).

La théorie de la « similarité des cibles » de Lavelle, Rupp et Brockner (2009) indique que les comportements bénéficiant à une cible donnée s'expliquent principalement par les attitudes envers cette dernière, mais que d'autres cibles peuvent également apporter une explication supplémentaire. Les liens entre l'engagement<sup>1</sup> et les comportements de citoyenneté organisationnelle sont désormais empiriquement bien établis, (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002) et quelques recherches ont relevé des liens similaires avec l'engagement professionnel (Somech & Bolger, 2002 ; Rhee, Park & Hwang, 2011). Partant de là, cette recherche examine dans quelle mesure les comportements de citoyenneté organisationnelle, en particulier leur dimension sportivité, pourraient constituer une voie possible pour dépasser le conflit d'allégeance des professionnels entre leur profession et leur organisation. Notre principale hypothèse est que l'engagement professionnel pourrait, par l'intermédiaire de la sportivité, réduire leur intention de quitter l'organisation. Nous avons administré à un échantillon composé de 414 ergothérapeutes employés dans des organisations non-professionnelles, les différents questionnaires mesurant les variables ci-dessus évoquées. Nous avons traité les données ainsi recueillies suivant la méthode des modèles des équations structurelles (MES). Après avoir introduit les cadres théoriques, la méthode et les résultats seront présentés. L'article se termine

par la discussion sur les apports et les limites théoriques de cette recherche ainsi que ses implications pratiques pour « amener » les professionnels à s'attacher davantage à leur organisation.

## 1. CADRE THÉORIQUE

Notre revue de littérature introduit pas à pas les différentes variables de notre modèle. Nous commençons par l'engagement envers l'organisation et envers la profession. Nous présentons de façon plus détaillée les comportements de citoyenneté organisationnelle, en particulier leur dimension sportivité. Nous relierons ainsi ces différents corpus, jusque-là développés de façons relativement distinctes, pour définir le rôle médiateur de la sportivité entre les engagements attitudeux et les intentions comportementales relatives à un éventuel départ de l'organisation. Nous terminons avec l'approche cognitive de l'intention de quitter l'organisation.

### 1.1. Un engagement dual

Meyer et Herscovitch (2001) définissent l'engagement comme une force liante entre un employé et un cours d'action en rapport avec une ou plusieurs cibles. Lorsque l'organisation est la cible d'engagement, l'employé s'identifie et s'attache émotionnellement (Allen & Meyer, 1990), reflétant ainsi son « état d'esprit » vis-à-vis de son employeur (Allen & Meyer, 1997). Comme toutes les attitudes, celle-ci prédispose l'individu à certains comportements (Azjen & Fishbein, 1980). Dans le cas présent, tout en préservant la stabilité des liens, l'engagement contribue à la réduction des intentions relatives à un éventuel comportement de départ bénéficiant à la cible. L'engagement envers l'organisation repose sur les dimensions affective, normative et continue (Allen & Meyer, 1990). La très grande majorité des études de terrain menées depuis 30 ans montre que ces trois dimensions sont négativement corrélées avec l'intention de quitter l'organisa-

<sup>1</sup> « Engagement organisationnel » (utilisé dans le cadre de cet article) et « implication organisationnelle » sont deux traductions du même terme anglophone « organizational commitment ». Les deux peuvent être soit attitudeux, soit comportementaux. Les deux termes continuent à être utilisés dans la littérature francophone avec la même signification.

tion, et dans une moindre mesure au départ réel. Cependant, d'après la méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002), des trois dimensions, c'est l'engagement affectif qui prédit le mieux l'intention de quitter l'organisation. En conséquence, nous proposons l'hypothèse suivante,

*Hypothèse 1a. L'engagement envers l'organisation est lié négativement à l'intention de quitter l'organisation.*

L'autre « reconceptualisation » du concept d'engagement également introduite à la fin des années 80 a permis de prendre en compte, à l'intérieur et au-delà de l'organisation, d'autres aspects de la situation de travail, notamment la carrière, le travail, l'organisation ou la profession. Un travail a été mené ces dernières années pour adapter le questionnaire d'Allen et Meyer (1990) à ces autres cibles (Meyer et Herscovitch, 2001), mais certains questionnaires, comme celui de Blau (1995 ; 1998) pour la profession, sont encore assez largement utilisés pour mesurer la nature vocationnelle et affective des liens avec cette dernière. Différentes recherches ont montré que ce sont les attitudes liées à la profession, en particulier l'engagement envers cette cible, qui expliquent le mieux l'intention de quitter la profession et les processus cognitifs associés à cette dernière. (p. ex. : Blau 2007). Ainsi, nous pouvons faire la prédiction suivante,

*Hypothèse 1b. L'engagement envers la profession est lié négativement à l'intention de quitter la profession.*

## 1.2. La sportivité et les comportements de citoyenneté organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle font référence à divers « *comportements individuels discrétionnaires, qui ne sont ni directement ni explicitement reconnus par le système officiel de récompense, et qui dans l'ensemble contribuent au bon fonctionnement d'une organisation* » (Organ, 1988, p. 4). Ils bénéficient à l'organisation, sous la forme de la sportivité ou du civisme, et/ou à ses membres sous la forme de l'entraide. La sportivité consiste pour un salarié, à tolérer sans se plaindre les inconvénients, les abus et les demandes excessives liés au travail. Le civisme renvoie à un intérêt soutenu pour l'organisation qui se manifeste sous des formes diverses, telles que la

participation assidue et volontaire aux actions de représentations, ou encore la défense des intérêts, de la propriété ou de l'image de l'organisation. L'entraide consiste pour un employé à apporter une assistance technique ou morale plus ou moins durable à un collègue dans l'accomplissement de son travail pour lui permettre par exemple de résoudre un problème complexe ou de surmonter les découragements temporaires. Quelle que soit la forme privilégiée par l'employé, les comportements de citoyenneté organisationnelle révèlent sa volonté de coopérer avec son employeur et ses collègues et son désir de s'impliquer dans la vie de l'organisation.

L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la décision de quitter un employeur est conceptuellement fondée (Organ et al., 2006), et empiriquement bien documentée (p. ex. : Chen, 2005; Chen, Hui & Seago, 1998; Coyne & Ong, 2007; Paillé & Grima, 2011; Paillé, 2013; Podsakoff et al., 2009). En démontrant que la décision de quitter l'employeur est mieux expliquée par les comportements de citoyenneté organisationnelle que par l'engagement organisationnel, Chen (2005) a récemment proposé de nouvelles perspectives intéressantes pour l'étude de la rétention des employés.

Parmi les études sur les liens entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter, quelques-unes distinguent les différentes formes de citoyenneté en tenant compte de l'altruisme, du civisme et de la sportivité (Coyne & Ong, 2007; Paillé & Grima, 2011; Paillé, 2013). Si ces recherches rapportent des résultats mitigés pour l'altruisme et le civisme, elles s'accordent toutes sur le fait que la sportivité est la forme de citoyenneté organisationnelle qui influence le plus l'intention de quitter l'organisation. En conséquence,

*Hypothèse 2. La sportivité est liée négativement à l'intention de quitter l'organisation*

Depuis les années 2000, des synthèses sous la forme de revues de littérature ou d'ouvrages fournissent une vue d'ensemble relativement bien étayée sur le rôle de l'engagement envers l'organisation sur la volonté de coopérer sous la forme de comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002; Podsakoff et al., 2009). Selon Coleman et Borman (2000) la sportivité reflète la volonté de « rester au service de l'organisation malgré des conditions de travail difficiles » (p. 34). La sportivité apparaît, ce

faisant, comme un comportement mettant en acte les dispositions attitudinales caractérisant l'engagement en l'organisation. Un lien positif entre l'engagement organisationnel et la sportivité peut être, en théorie, supposé. Des recherches de terrain ont effectivement mesuré ce lien (p. ex. : Somers, 1995). Une telle relation a récemment été démontrée (Paillé, 2012), indiquant que plus l'employé est engagé envers son organisation, plus il est en mesure de supporter les exigences de son emploi. Donc,

*Hypothèse 3a. L'engagement envers l'organisation est lié positivement à la sportivité.*

Les effets de l'engagement envers la profession sur les comportements de citoyenneté organisationnelle sont moins bien connus. Quelques études empiriques ont mesuré des liens significatifs entre ces deux variables (Rhee, Park & Hwang, 2011 ; Somech & Bolger, 2002). Par ailleurs, suivant Lavelle, Rupp et Brockner (2007), la « similarité de cible » entre l'engagement envers l'organisation et les comportements de citoyenneté organisationnelle induit un lien « naturel ». Mais la prise en compte d'autres formes d'engagements envers d'autres cibles peut également apporter un surcroît d'explications offrant une source de compréhension utile pour cerner l'état d'esprit des employés professionnels à l'égard de leur situation d'emploi. Somech et Bolger (2002) ont montré que l'engagement envers la profession et l'engagement envers l'organisation sont respectivement positivement associés aux comportements de citoyenneté organisationnelle envers les personnes, et aux comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation. Rhee et al. (2011) rapportent que l'engagement envers la profession explique mieux ces comportements que l'engagement envers l'organisation. Des données comparables ont été obtenues sur un échantillon d'infirmières par Meyer et al. (1993) qui ont montré que l'entraide (envers les personnes) est mieux expliquée par l'engagement envers la profession que par l'engagement organisationnel. Nous retiendrons donc un lien distinct entre l'engagement dans la profession et la sportivité au-delà de celui qui la lie à l'engagement organisationnel.

*Hypothèse 3b. L'engagement envers la profession apporte un lien supplémentaire avec la sportivité, distinct de celui de l'engagement envers l'organisation.*

Les trois hypothèses précédemment introduites sont issues de corpus de recherches construits séparément. Alors que l'hypothèse 1 pose un lien entre engagement organisationnel et intention de quitter l'organisation, l'hypothèse 2 mesure un lien entre sportivité et intention de quitter l'organisation, et l'hypothèse 3 définit le lien entre engagement et sportivité. Nous disposons de ces éléments nécessaires pour tester l'hypothèse d'un effet médiateur (Wold, 1985) de la sportivité. Cette hypothèse s'appuie sur les théories de l'engagement comportemental (Beauvois et Joule, 1987; Kiesler, 1971) selon lesquelles la sportivité viendrait actualiser l'engagement attitudinal dans le cadre de comportements discrétionnaires et réceptifs. Suivant ces théories, ce type de processus comportementaux peut jouer un effet levier engageant l'individu vers d'autres comportements suivant la même direction.

*Hypothèse 4a. La sportivité médiate la relation entre l'engagement envers l'organisation et l'intention de rester dans l'organisation.*

*Hypothèse 4b. La sportivité médiate la relation entre l'engagement envers la profession et l'intention de rester dans l'organisation.*

Dans le cas de la médiation entre engagement envers la profession et intention de quitter l'organisation nous n'avons pas fait l'hypothèse d'un lien entre ces deux variables, nous pouvons cependant supposer l'existence d'une corrélation compte tenu de leurs liens respectifs avec la sportivité. Cette hypothèse est la plus importante de cette recherche, elle permet de sortir du conflit de loyauté qui caractérise a priori les professionnels (Wallace, 1993). La sportivité constituerait une forme « d'enactement » de l'engagement professionnel à travers lequel cette attitude générale envers la profession s'enracinerait progressivement dans une organisation particulière.

### 1.3. Le modèle cognitif de l'intention de quitter l'organisation.

La littérature sur la démission établit l'existence d'un processus cognitif par lequel la perception des alternatives d'emploi déclenche la recherche d'emploi qui finalement conduit à l'intention de quitter l'employeur (Bozeman & Perrewé, 2001). Selon cette séquence, c'est avant tout la vision que le salarié a du marché de l'emploi qui, si elle est positive, déclenche

l'activité de recherche, puis son intention de rompre sa relation d'emploi. Cette séquence est désormais bien documentée (Miller, Katerberg & Hulin, 1979; Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Mowday, Koberg & MacArthur, 1984).

Le volet « alternatives perçues » amorçant normalement la séquence cognitive précédant l'intention de quitter l'organisation peut être rapproché du rapport établi entre l'engagement affectif envers l'organisation mesuré dans le cadre de cette recherche et l'engagement par manque d'alternative, l'une des deux sous-dimensions de l'engagement continu du modèle d'Allen et Meyer (1990). Meyer et al. (2002) relevaient, dans le cadre de leur méta-analyse, un lien systématiquement négatif entre ces deux dimensions. Ce lien ne porte pas uniquement sur le manque d'alternative mais sur la perception des alternatives en général, qu'elles soient rares ou nombreuses. De nombreuses recherches en psychologie cognitive ont effectivement montré la sélectivité des perceptions en fonction des attitudes (p. ex. : Piaget, 1971 ; Mack & Rock, 1998). Nous trouvons un lien négatif entre l'engagement organisationnel et la perception des alternatives dans le texte de Becker de 1960, souvent considéré comme l'un des textes fondateurs du concept d'engagement. Becker (1960 : p 37) explique, en prenant l'exemple des enseignants, que plus les individus s'engagent dans une organisation, moins ils perçoivent les opportunités que pourraient représenter les autres organisations. Cet exemple apparaît particulièrement intéressant dans le cadre de notre problématique puisqu'il s'agit de professionnels habitués à passer d'une

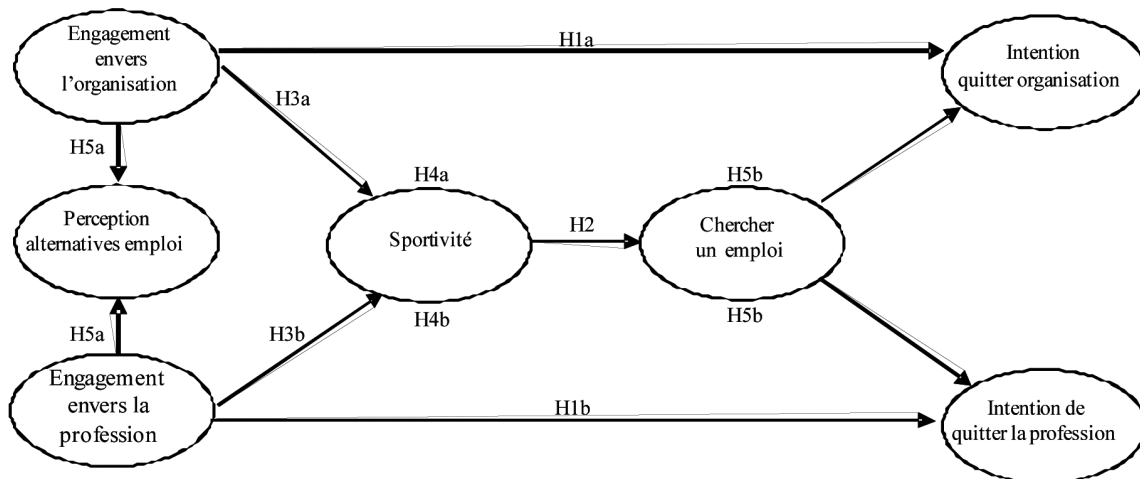
organisation à l'autre, finissant par s'enraciner dans une organisation particulière. Des arguments similaires sont développés par Mitchell et al (2001) qui relient l'engagement au concept d'« embeddedness », que nous pourrions traduire, là encore, par enracinement. Ces auteurs, en s'appuyant sur Mobley (1977), expliquent, p 1106, que seuls les individus insatisfaits et désengagés recherchent des alternatives et commencent à les comparer avec leur organisation courante afin d'évaluer si elles constituent ou non des opportunités. Finalement les textes développant ce type d'arguments sont relativement nombreux, par exemple, Rusbult & Farell (1983), Cohen (1992), Ko, Price & Muller (1997), etc. En somme, les engagements envers l'organisation et envers la profession amènent les individus à se désintéresser des alternatives d'emploi.

*Hypothèse 5.a. L'engagement envers l'organisation et l'engagement envers la profession sont liés négativement aux alternatives d'emploi perçues.*

Sager, Griffeth et Hom (1998) estiment que l'étape de recherche d'un emploi peut être superflue dans certaines industries ou certaines professions connues pour leur pénurie chronique de main-d'œuvre qualifiée (les archétypes étant à titre d'exemple le secteur de la santé, ou celui des Nouvelles technologies de l'information).

*Hypothèse 5.b. Chez les professionnels, la perception des alternatives d'emploi n'influence pas l'intention de chercher un emploi. Seule l'intention de rechercher un emploi médiate la relation entre l'engagement envers l'organisa-*

Figure 1 : Modèle de recherche



tion et l'intention de quitter l'organisation et la relation entre l'engagement envers profession et l'intention de quitter la profession.

## 2. MÉTHODOLOGIE

### 2.1. Échantillonnage et participants

L'étude a été réalisée avec le soutien de l'Ordre des Ergothérapeutes du Québec. Cette population nous est apparue comme relativement typique des employés professionnels tels qu'ils sont définis par la littérature. Selon Sutton & Griffin (2000), « la rétention de cette main-d'œuvre est vitale pour assurer que l'ergothérapie se poursuit comme une profession viable, offrant une gamme de services et de soins innovants » (p. 380). Lloyd & King (2001) de même que Rugg (2009) ajoutent que la pénurie de main-d'œuvre associée à une rotation élevée pose problème aux organisations dans lesquelles travaillent les ergothérapeutes.

Le recours à un échantillon homogène en termes de profession comme celle des ergothérapeutes nous permettait de pouvoir cibler plus aisément les logiques attitudinales et comportementales des individus. L'invitation à participer, le formulaire de consentement et la fiche d'information destinée à assurer la participation volontaire et l'anonymat des répondants ont été envoyés via l'Ordre à un échantillon aléatoire de 1000 ergothérapeutes possédant leur permis professionnel (à renouveler chaque année et obligatoire pour pouvoir exercer cette activité). 414 ont répondu, soit un taux de réponse de 41,4 %. Au regard de la technique de collecte utilisée et du secteur d'activité visé, ce taux de réponse correspond aux normes définies par Baruch et Holtom (2008). De ces 414 réponses, 85 ont été retirées en raison d'un trop grand nombre de réponses manquantes. Au final la recherche portera sur 329 répondants. L'échantillon ainsi constitué comprend 94,4 % de femmes. Cette proportion est conforme au taux de féminisation de cette profession au Québec. En effet selon le dernier rapport d'activité 92,5 % des ergothérapeutes sont des femmes (Ordre des Ergothérapeutes du Québec, 2012). L'âge moyen était de 37,4 ans (écart-type = 8,3). La durée moyenne de présence au sein de l'organisation était de 9,3 ans (écart-type = 6,7).

### 2.2. Mesure des concepts

L'engagement affectif envers l'organisation a été mesuré avec l'échelle de trois items de Bentein, Stinghlamber et Vandenberghe (2002) ( $\alpha = .93$ , exemple, je suis fier d'être un membre de mon organisation). L'engagement envers la profession a été mesuré avec une sélection de trois des huit items de l'échelle de Blau (1988) ( $\alpha = .80$ , exemple, Ergothérapeute est une excellente vocation pour une vie de travail). L'intention de quitter l'organisation a été mesurée avec l'échelle de trois items de Lichtenstein, Alexander, McCarthy et Wells (2004) ( $\alpha = .87$ , exemple, je pense fréquemment à quitter mon employeur). L'intention de quitter la profession a été mesurée avec une version de l'échelle de Lichtenstein et al. (2004) dans laquelle nous avons changé le mot « employeur actuel » pour celui de « profession » ( $\alpha = .91$ , exemple, je pense fréquemment à quitter la profession d'ergothérapeute). La perception des alternatives d'emploi a été mesurée avec l'échelle de 3 items de Peters, Jackofsky and Salter (1981) ( $\alpha = .72$ ) et l'intention de chercher un emploi a été mesurée avec l'échelle de 3 items de Peters et al. (1981) ( $\alpha = .83$ ). La sportivité a été mesurée avec l'échelle de quatre items de Podsakoff, MacKenzie, Moorman, et Fetter (1990) ( $\alpha = .69$ ). Les participants ont indiqué leur degré d'accord envers ces 17 items en répondant aux échelles de Likert à 7 points rangés de (1) désaccord élevé à (7) complètement d'accord. L'ensemble de ces échelles présentent, au regard des alphas de Cronbach, une fiabilité satisfaisante et dans la plupart des cas, excellente.

Les articles qui utilisent les échelles courtes sont de plus en plus nombreux. Le choix des échelles courtes d'engagement, telles que celle de Bentein et al. (2002), a ici été privilégié afin respecter le ratio 1 item pour 10 répondants (Tinsley & Tinsley, 1987), ne sachant pas quel serait le taux de réponse. L'échelle de Bentein et al. (2002) dérivée de celle de Allen et Meyer (1990) montre habituellement une consistance équivalente à l'original, sachant que l'alpha de Cronbach apparaît souvent plus favorable lorsque le nombre d'items est plus important.

### 2.3. Analyse des données

Suivant les recommandations d'Anderson et Gerbing (1988), nous avons tout d'abord examiné le modèle de mesure, avant de tester le mo-

dèle structural. Pour ces deux étapes, nous avons utilisé la statistique du Chi-deux associée à différents indices d'ajustement tels que le CFI, le NNFI et le RMSEA. Le Chi-deux et le RMSEA sont des indices absolus qui indiquent l'ajustement global du modèle de recherche, tandis que le CFI et le NNFI sont des indices incrémentaux qui permettent de comparer plusieurs modèles (Roussel, Durrieu, Campoy & El Akremi, 2002). Pour le CFI et le NNFI, il est généralement attendu des valeurs proches de .95 (Hu & Bentler, 1995). Pour le RMSEA une valeur comprise entre .05 et .08 est convenable (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003). Enfin, le critère AIC qui est un indice de parcimonie a également été retenu, pour lequel la plus petite valeur est préférée lorsque plusieurs modèles sont comparés (Hu & Bentler, 1995).

## 4. RÉSULTATS

### 4.1. Vérification du biais de variance commune

Avant d'examiner le modèle de mesure, il importe, compte tenu de notre design de recherche, notamment du caractère perceptuel et auto-rapporté des différentes variables étudiées, de vérifier l'existence ou l'absence d'un biais de variance commune susceptible d'affecter les résultats d'une recherche (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). La possibilité d'un tel biais est liée à l'existence d'une erreur systématique de variance partagée par plusieurs variables collectées au même moment via des réponses auto-rapportées (Richardson, Simmering & Sturman, 2009). La source de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle est un thème particulièrement sensible. Pendant que certains chercheurs (p.ex. : Organ & Ryan, 1995) font de la mesure rapportée par un tiers (supérieur ou collègue) une obligation, d'autres (p.ex. : Meierhans, Rietmann,

& Jonas, 2008) indiquent que cette dernière n'offre aucune garantie d'objectivité. Vandenberg, Lance et Taylor (2005) adoptent une position plus nuancée, et invitent à considérer la nature de la recherche et les objectifs visés afin de déterminer quelle est la source la plus appropriée pour collecter des données liées aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

Podsakoff, et al. (2003), admettant qu'il n'est toujours possible d'élaborer un design de recherche garantissant le contrôle des sources de biais, examinent plusieurs solutions. Dans leur article de 2003, ces auteurs exposent différentes techniques, mais également différentes options destinées à prendre la mesure du biais de variance commune. Nous avons utilisé la méthode du facteur commun unique destinée à contrôler des effets d'un facteur commun non identifié et non directement mesuré (4<sup>e</sup> technique du tableau 4, pages 890–892). Nous avons mis en œuvre cette technique dans le cadre d'une analyse confirmatoire effectuée avec Amos. Nous avons, comme indiqué par Podsakoff et al (2003, page 894) et par Marler, Fisher, & Ke (2009), contraint les relations entre le facteur commun et les variables observées à présenter des coefficients identiques avec une somme égale à 1. Cette option est recommandée par Podsakoff et al (2003) lorsque le nombre de variables observées, par rapport au nombre de facteurs latents, apparaît relativement réduit, ce qui est le cas pour notre étude. L'ajustement du modèle de mesure est comparé à celui du modèle de mesure avec facteur commun latent. Si ce dernier montre un meilleur ajustement que le modèle de mesure, alors il faut conclure que les résultats ont une forte probabilité d'être influencés par un biais de variance commune. A l'inverse, si le modèle de mesure offre un meilleur ajustement d'ensemble, alors la recherche n'est pas menacée par un biais de variance commune.

Nos résultats montrent que le modèle de mesure avec le facteur latent commun ajuste correctement les données (tableau 1 :  $\chi^2 = 433.44$ ,

Tableau 1 : Comparaison des modèles (N = 329)

	$\chi^2$	Ddl	$\chi^2/ddl$	CFI	NNFI	RMSEA	AIC
Modèle nul	4508.57***	231	25.85		–	–	–
Modèle de mesure	427.25***	186	2.29	.94	.93	.06	561.25
Modèle avec facteur commun	433.44***	185	2.34	.94	.93	.06	569.44

Notes, \*\*\* p < .000



$df = 185$ ,  $p = .000$ ; CFI = .94; NNFI = .93; RMSEA = .06. Cependant, le modèle de mesure offre un meilleur ajustement d'ensemble. Ceci est confirmé par le test de Bentler et Bonnett (1980),  $\chi^2_{diff}(1) = 6.19$ ,  $p = .001$ , ainsi que par le critère AIC qui donne une plus petite valeur que celui du modèle de mesure avec le facteur latent commun. Nous pouvons en déduire que les résultats de la recherche ne seront pas influencés par le biais de variance commune.

#### 4.2. Examen du modèle de mesure

Conformément à la procédure préconisée par Anderson et Gerbing (1988), une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée pour examiner les propriétés psychométriques des mesures utilisées. Comme le montre le tableau 1, le modèle de mesure qui inclut sept facteurs (engagement envers l'organisation, engagement envers la profession, sportivité, alternatives d'emploi perçues, intention de chercher un emploi, intention de quitter l'employeur, et intention de quitter la profession), fournit un excellent ajustement aux données,  $\chi^2 = 427.3$ ,  $df = 186$ ,  $p < .000$ ; CFI = .94; NNFI = .93; RMSEA = .06. Tous les indicateurs ont une charge significative sur leur facteur respectif ( $p = .001$ ).

Le tableau 2 fournit les propriétés psychométriques du modèle de mesure examinées en calculant la fiabilité composite (FC) qui estime dans quelle mesure les indicateurs latents contribuent à la mesure de leur construit, la variance extraite moyenne (VEM) qui fournit la proportion de variance totale expliquée par la variable latente) et le  $\rho$  de Jöreskog qui mesure la consistance interne. Hair, Anderson, Tatham et Black (1998) recommandent pour le FC, une valeur supérieure à .70 et, pour le VEM, une valeur supérieure à .50. Fornell et Larker (1981) estiment

que le  $\rho$  de Jöreskog doit être supérieur à .70. Nos résultats respectent parfaitement ces normes. Les valeurs de FC vont de .66 (alternatives d'emploi perçues) à .93 (engagement envers l'organisation). Les valeurs de VEM s'étalent de .53 (sportivité) à .84 (intention de quitter l'organisation). Les valeurs du  $\rho$  de Jöreskog varient entre .75 (alternatives d'emploi perçues) et .93 (engagement envers l'organisation).

Enfin, la validité discriminante a été examinée en comparant pour chaque paire de construits la moyenne de la VEM et leur variance partagée. Selon Fornell et Larker (1981), si pour deux construits la moyenne de la VEM est supérieure à la variance partagée, alors on peut en conclure que la validité discriminante entre ces deux construits est démontrée. Comme l'indiquent les résultats contenus dans le tableau 3, pour chaque paire, la VEM est supérieure à la variance partagée. La validité discriminante est donc démontrée. Le tableau 3 fournit également les corrélations entre ces mêmes variables.

#### 4.3. Modélisation en équation structurelle

Nous avons testé notre modèle suivant la technique de la modélisation en équations structurelles (MES) à l'aide d'AMOS (Arbuckle, 2009) en utilisant la matrice de covariances. Le modèle de recherche s'ajuste correctement aux données ( $\chi^2 = 420.1$ ,  $df = 190$ ,  $p = .000$ ; CFI = .94; NNFI = .93; RMSEA = .06; AIC = 546.1). Il importe cependant de tester l'existence d'un modèle niché offrant un meilleur ajustement. Pour ce faire, le modèle de recherche a été comparé à quatre modèles concurrents.

Le tableau 4 synthétise les résultats de la comparaison entre les modèles comparés. Dans

Tableau 2 : Propriétés psychométriques du modèle de mesure

Construits	Fiabilité composite	Variance Extraite Moyenne	$\rho$ de Jöreskog
Engagement envers la profession	.81	.60	.81
Engagement envers l'organisation	.93	.82	.93
Sportivité	.74	.53	.77
Intention de chercher un emploi	.74	.64	.84
Alternatives d'emploi perçues	.66	.60	.75
Intention de quitter l'employeur	.75	.84	.94
Intention de quitter la profession	.75	.61	.82

**Tableau 3 : Résultats du test de validité discriminante**

Paires entre les construits	R	Variance partagée ( $R^2$ )	VEM moyenne
Engagement envers la profession vs. Sportivité	.251**	.063	.565
Engagement envers la profession vs. Intention de chercher un emploi	-.267**	.071	.620
Engagement envers la profession vs. Alternatives d'emploi perçues	-.145**	.020	.600
Engagement envers la profession vs. Intention de quitter l'employeur	-.229**	.052	.720
Engagement envers la profession vs. Intention de quitter la profession	-.584**	.341	.605
Engagement envers l'organisation vs. Sportivité	.299**	.089	.652
Engagement envers l'organisation vs. Intention de chercher un emploi	-.354**	.125	.730
Engagement envers l'organisation vs. Alternatives d'emploi perçues	-.285**	.081	.710
Engagement envers l'organisation vs. Intention de quitter l'employeur	-.358**	.125	.830
Engagement envers l'organisation vs. Intention de quitter la profession	-.060	.000	.715
Sportivité vs. Intention de chercher un emploi	-.283**	.081	.585
Sportivité vs. Alternatives d'emploi perçues	-.228**	.052	.565
Sportivité vs. Intention de quitter l'employeur	-.260**	.070	.685
Sportivité vs. Intention de quitter la profession	-.133*	.017	.570
Alternatives d'emploi perçues vs. Intention de chercher un emploi	.378**	.142	.620
Alternatives d'emploi perçues vs. Intention de quitter l'employeur	.605**	.360	.720
Alternatives d'emploi perçues vs. Intention de quitter la profession	.324**	.104	.605
Intention de chercher un emploi vs. Intention de quitter l'employeur	.402**	.161	.740
Intention de chercher un emploi vs. Intention de quitter la profession	.139*	.019	.625
Intention de quitter l'employeur vs. Intention de quitter la profession	.163**	.026	.725

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

**Tableau 4 : Résultats de la comparaison**

Modèles	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	NNFI	RMSEA	AIC
Modèle de recherche	420.1***	190	2.21	.94	.93	.06	546.1
Modèle concurrent 1: ajout d'un lien entre EP et chercher et entre EO et chercher	416.4***	189	2.20	.94	.93	.06	544.4
Modèle concurrent 2: ajout d'un lien entre PAE et chercher	416.7***	190	2.20	.94	.93	.06	542.7
Modèle concurrent 3: ajout d'un lien entre EO et EP	421.3***	190	2.21	.94	.93	.06	538.5
Modèle concurrent 4: ajout d'un lien entre EP et EO	421.3***	190	2.21	.94	.93	.06	538.7

Notes, \*\*\* p < .000

le premier modèle concurrent, une piste causale a été ajoutée de l'engagement envers l'organisation à l'intention de chercher un emploi, et de l'engagement envers la profession à l'intention de chercher un emploi. Le deuxième modèle concurrent ajoute une piste causale entre les alternatives d'emploi perçues et l'intention de chercher un emploi. Le troisième modèle concurrent ajoute une piste causale de l'inten-

tion de quitter l'organisation à l'intention de quitter la profession, alors que le quatrième modèle introduit la piste causale inverse. Dans l'ensemble, les quatre modèles concurrents offrent un bon ajustement aux données, et dans les quatre cas le critère AIC est légèrement plus faible que le modèle de recherche (Modèle concurrent 1, AIC = 544.4; Modèle concurrent 2, AIC = 542.4; Modèle concurrent 3,

AIC = 538.5; Modèle concurrent 4, AIC = 538,7). Conformément à Hu et Bentler (1995), ces résultats indiquent que le modèle concurrent 3 doit être préféré aux dépens du modèle de recherche. Cependant, le modèle concurrent 4 aboutissant à niveau d'ajustement quasi-identique, nous ne pouvons pas trancher de façon définitive sur le sens de la causalité entre l'intention de quitter l'organisation et l'intention de quitter la profession. Notons pour finir que le modèle concurrent 4 est cohérent avec les résultats de Krausz, Koslowsky, Shalom & Elyakim (1995) qui ont rapporté sur des personnels de santé l'existence d'un enchaînement causal indiquant que l'intention de quitter le service prédit l'intention de quitter l'organisation, qui a son tour conduit à l'intention de quitter la profession. Le résultat de Krausz et al. (1995) indique le sens de la causalité qui nous incite à préférer le modèle concurrent 4.

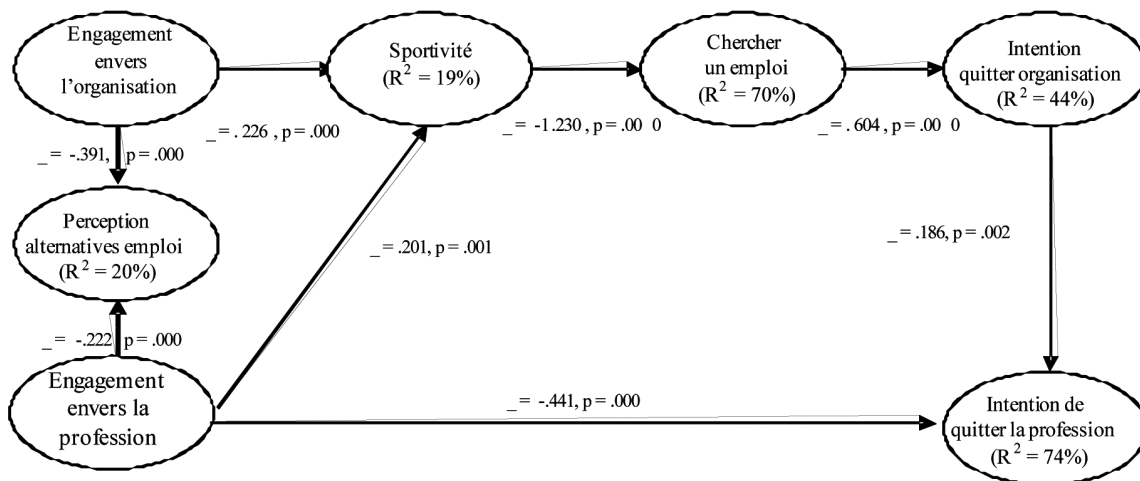
La figure 2 représente le modèle de recherche final. Sur l'ensemble des pistes causales, huit sont significatives et cinq non-significatives. L'engagement envers l'organisation et l'engagement envers la profession sont liés négativement aux alternatives d'emploi perçues (hypothèse 5a :  $\beta = -.391$ , t de Student = -6.519, p = .000 &  $\beta = -.222$ , t de Student = -2.993, p = .003). L'engagement envers la profession est négativement lié à l'intention de quitter la profession (Hypothèse 1b :  $\beta = -.441$ , t de Student = -9.266, p = .000). L'engagement envers l'organisation et l'engagement envers la profession sont négativement corrélés à l'intention de départ (Hypothèses 1a, 4 et 5b :  $r = .358$  &  $r = .229$ ), mais confor-

mément aux hypothèses 4a et 4b, ces relations sont médiatisées successivement par la sportivité et par l'intention de chercher un emploi. L'engagement envers l'organisation et l'engagement envers la profession sont positivement reliés à la sportivité (hypothèses 3a et 3b :  $\beta = .226$ , t de Student = 3.423, p = .000 &  $\beta = .201$ , t de Student = 3.227, p = .001). La sportivité est liée négativement à l'intention de chercher un emploi, elle-même est liée positivement à l'intention de quitter l'organisation (hypothèses 2 et 5b :  $\beta = -1.230$ , t de Student = -3.891, p = .000 ;  $\beta = .604$ , t de Student = 8.969, p = .000). Enfin, l'intention de quitter est liée positivement à l'intention de quitter la profession ( $\beta = .186$ , t de Student = 3.085, p = .002). Les autres bêtas sont non-significatifs.

Enfin le modèle final (figure 2) indique l'existence de quatre médiations. Parmi les différentes techniques existantes (Fritz & MacKinnon, 2007), l'utilisation de la méthode du bootstrap par le biais corrigé est reconnue pour offrir la meilleure puissance statistique (Cheung & Lau, 2008). Brièvement, l'objectif de la méthode du bootstrap (avec un ré-échantillonnage aléatoire de N = 5000) consiste à évaluer l'effet indirect d'une variable indépendante sur une variable dépendante via une variable médiatrice. La médiation est démontrée lorsque l'effet indirect est considéré comme significatif et que l'intervalle de confiance du biais corrigé ne comprend pas la valeur zéro (Preacher & Hayes, 2008).

La première médiation implique l'engagement envers la profession, la sportivité et l'intention de chercher un emploi. L'effet direct

Figure 2 : Modèle final de recherche



standardisé de l'engagement envers la profession sur l'intention de chercher donne un  $\beta = -.303$ . L'intervalle de confiance (95%) du biais corrigé pour l'effet direct est compris entre  $\beta = -.433$  (limite inférieure) et  $\beta = -.159$  (limite supérieure), avec  $p = .004$ . L'effet indirect standardisé de l'engagement envers la profession sur l'intention de chercher via la sportivité donne un  $\beta = -.047$ , avec un intervalle de confiance (95%) compris entre  $\beta = -.099$  (limite inférieure) et  $\beta = -.007$  (limite supérieure), avec  $p = .017$ .

La deuxième médiation implique l'engagement envers l'organisation, la sportivité et l'intention de chercher un emploi. L'effet direct standardisé de l'engagement envers l'organisation sur l'intention de chercher donne un  $\beta = -.324$ . L'intervalle de confiance (95%) du biais corrigé pour l'effet direct est compris entre  $\beta = -.446$  (limite inférieure) et  $\beta = -.188$  (limite supérieure), avec  $p = .002$ . L'effet indirect standardisé de l'engagement envers la profession sur l'intention de chercher via la sportivité donne un  $\beta = -.080$ , avec un intervalle de confiance (95%) compris entre  $\beta = -.158$  (limite inférieure) et  $\beta = -.029$  (limite supérieure), avec  $p = .004$ .

La troisième médiation implique l'intention de chercher un emploi, l'intention de quitter l'employeur et l'intention de quitter la profession. L'effet direct standardisé de l'intention de chercher un emploi sur l'intention de quitter la profession sur donne un  $\beta = .200$ . L'intervalle de confiance (95%) du biais corrigé pour l'effet direct est compris entre  $\beta = .070$  (limite inférieure) et  $\beta = .348$  (limite supérieure), avec  $p = .003$ . L'effet indirect standardisé de l'intention de chercher un emploi sur l'intention de quitter la profession via l'intention de quitter l'organisation donne un  $\beta = .165$ , avec un intervalle de confiance (95%) compris entre  $\beta = .055$  (limite inférieure) et  $\beta = .289$  (limite supérieure), avec  $p = .005$ .

Enfin le quatrième test de médiation implique la sportivité, l'intention de chercher un emploi et l'intention de quitter l'employeur. L'effet direct standardisé de la sportivité sur l'intention de quitter l'employeur donne un  $\beta = -.022$ . L'intervalle de confiance (95%) du biais corrigé pour l'effet direct est compris entre  $\beta = -.520$  (limite inférieure) et  $\beta = .332$  (limite supérieure), avec  $p = .688$ . L'effet indirect standardisé de la sportivité sur l'intention de quitter l'employeur via l'intention de cher-

cher un emploi donne un  $\beta = -.218$ , avec un intervalle de confiance (95%) compris entre  $\beta = -.309$  (limite inférieure) et  $\beta = -.129$  (limite supérieure), avec  $p = .003$ .

Ces résultats conduisent à conclusion d'une médiation complète pour les trois premières médiations, car la valeur zéro n'est pas comprise dans l'intervalle de confiance à 95 %. Enfin, la médiation de l'intention de chercher sur la relation entre la sportivité et l'intention de quitter l'employeur n'est pas vérifiée, puisque l'intervalle de confiance à 95 % comprend la valeur zéro (Preacher & Hayes, 2008).

## 5. DISCUSSION

Cette recherche apporte un éclairage nouveau sur les salariés professionnels en montrant que l'engagement dans des comportements de citoyenneté constitue une voie possible pour les intégrer au sein des organisations. Nous présentons tout d'abord les apports de notre modèle par rapport aux connaissances antérieures sur ce sujet, nous en tirons ensuite différentes propositions pratiques, enfin nous soulignons les limites de la présente recherche et envisageons différentes pistes pour de futurs travaux.

### 5.1. Contributions de la recherche

La présente recherche apporte des contributions scientifiques de différents ordres. Elle rejoint un certain nombre de connaissances antérieures sur les salariés professionnels, mais elle est, à notre connaissance, la seule à identifier le rôle médiateur des comportements de citoyenneté organisationnelle entre engagement et intention de rester dans l'organisation.

Conformément à la littérature académique sur les employés professionnels, nos résultats indiquent une relation négative, significative et directe entre l'engagement envers la profession et l'intention de quitter la profession (Cohen, 2003). Ils confirment le lien déjà bien établi entre l'engagement envers l'organisation et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002), mais aussi celui plus récemment mesuré avec l'engagement envers la profession (Somech & Bolger, 2002 ; Rhee et al., 2011). Enfin cette recherche révérifie les liens négatifs bien connus entre comportements

de citoyenneté organisationnelle et intention de départ (Organ et al., 2006), elle rappelle le rôle médiateur de l'intention de rechercher un emploi (Bozeman & Perrewé, 2001), indépendamment, pour ces salariés professionnels, de la perception des alternatives d'emplois (Sager, et al. 1998).

Parmi ces confirmations, celle relative au lien entre l'engagement professionnel et la dimension sportivité des comportements citoyens constitue une réplique particulièrement utile sachant, qu'à notre connaissance, seules deux études traitaient de cette question. Nos résultats indiquent que l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers la profession influencent la sportivité avec une force sensiblement comparable, ils rejoignent ainsi ceux de Somer et Bolger (2002), mais ne reproduisent pas ceux de Rhee et al. (2011) qui constataient un lien plus fort avec l'engagement envers la profession. Cette différence peut s'expliquer par les contextes culturels et professionnels de ces études (Moyen-Orient et enseignants du secondaire public pour Somer & Bolger, 2002; Asie et formateurs du privé pour Rhee et al., 2011; Amérique du nord et soignants pour la présente recherche), mais aussi par les outils de mesure utilisés (mesure globale pour Rhee et al., 2011 ; formes spécifiques pour Somer & Bolger, 2002 et pour la présente recherche). Nous pouvons cependant retenir un lien entre engagement professionnel et comportement de citoyenneté organisationnelle de force au moins égale à celui de l'engagement envers l'organisation.

Ces résultats peuvent être restitués dans le cadre des recherches sur les effets combinés d'engagements envers différentes cibles. Selon la théorie des « cibles similaires » de Lavelle, Rupp et Brockner (2007), les comportements bénéficiant à une cible donnée s'expliquent principalement par les attitudes liées à cette dernière, mais aussi, possiblement, dans une moindre mesure, par les attitudes envers d'autres cibles. Nos résultats nuancent cette hypothèse en montrant que dans le cadre du comportement de citoyenneté organisationnelle, l'engagement envers la profession apporte une explication de même importance. Nous expliquons cet écart par rapport à la théorie de Lavelle et al (2009) par le caractère singulier de ce type de comportements. Les comportements de citoyenneté organisationnelle présentent, en effet, les principales caractéristiques identifiées par les théories de l'engagement comportemental : elles sont notamment régulières et librement consenties

(Organ, 1988). Partant de là, suivant ces théories, les professionnels s'engageraient progressivement dans ce type de comportements (Beauvois & Joule, 1987 ; Kiesler, 1971) et finiraient, par le jeu de la réduction des dissonances cognitives, par s'attacher à la cible bénéficiaire, en l'occurrence à l'organisation. Ce processus apparaît de façon spectaculaire lorsqu'il amène le passage d'une cible à l'autre, nos résultats montrent qu'il est également à l'œuvre entre l'engagement envers l'organisation et l'intention de quitter l'organisation. Rappelons que les théories de l'engagement comportemental étaient à l'origine très liées à certaines versions de l'engagement attitudinal, notamment à sa dimension continue (Becker, 1960 ; Allen & Meyer, 1990), dont les liens avec la dimension affective sont bien établis (Meyer et al., 2002). Meyer et Herscovitch (2001) évoquent encore un lien avec un « cours d'action » en rapport avec une cible donnée.

Enfin, la difficulté à préciser le sens du lien, non anticipé, entre l'intention de quitter l'organisation et l'intention de quitter la profession exprime sans doute les rapports incertains entre ces deux processus liés à l'engagement envers la profession : normalement, l'intention de quitter la profession implique, a priori, de quitter l'organisation, mais suivant le processus passant de la sportivité, l'engagement professionnel peut aboutir à l'intention de ne pas quitter l'organisation, ce qui implique, a priori, de ne pas changer de profession.

## 5.2. Implications managériales

Les organisations recourant de plus en plus à l'expertise des employés professionnels, il est important pour les responsables des ressources humaines de mieux comprendre leur rapport singulier à leur activité de travail. Cette recherche offre une piste à la fois positive et originale permettant de sortir des conflits de loyauté habituellement envisagés. Nous avons montré le rôle médiateur de la sportivité que nous avons expliqué suivant la théorie de l'engagement comportemental. Nous avons montré le rôle médiateur de la sportivité en utilisant la théorie de l'engagement comportemental comme cadre explicatif. En nous inspirant des travaux de Beauvois et Joule (1987), nous pouvons proposer une « méthode » visant à favoriser l'attachement des professionnels au sein de l'organisation qui les

emploi. Selon ces auteurs, la phase la plus cruciale et la plus incertaine du processus d'engagement comportemental est celle de l'amorçage qui consiste à « amorcer » le processus d'engagement des professionnels en sollicitant activement leurs premiers comportements de citoyenneté, tels que la sportivité, en prenant soin de respecter les trois critères suivants : rappeler le caractère librement consenti des efforts, reconnaître publiquement leur engagement et les solliciter régulièrement, voire de plus en plus souvent. Il importe cependant que ces premières demandes restent peu coûteuses amenant le professionnel à s'engager progressivement. Le processus ainsi enclenché peut ensuite se poursuivre en s'autoalimentant. Ce processus contribue à créer entre le professionnel et son organisation un lien de plus en plus fort, trouvant ce faisant, une place singulière qu'il ne pourra pas forcément recréer dans une autre organisation. Cette approche se veut plus positive que celle de Wallace (1993) pour qui l'adaptation des employés professionnels aux organisations non professionnelles constitue une forme d'abdication. La sportivité constitue pour ces professionnels une façon valorisante d'actualiser leur identité en l'ancrant dans un contexte spécifique. Nous pouvons ainsi évoquer l'exemple des informaticiens au sein des structures non professionnelles intervenant en appui des autres membres, certains trouvent plaisir à aider et à être reconnu pour leurs compétences et leur dévouement. Ils peuvent ainsi souhaiter rester au sein d'une organisation qu'ils jugent gratifiante et épanouissante, malgré les inconvénients et les autres opportunités, autrement dit, ils peuvent s'engager affectivement envers cette organisation (Allen et Meyer, 1990).

### 5.3. Limites et recherches futures

La recherche présente cependant certaines limites appelant d'autres recherches. Premièrement, bien que des vérifications méthodologiques aient été réalisées pour détecter si la variance commune pouvait influencer les relations entre les variables, nous ne perdons pas de vue que cette recherche repose sur une collecte transversale de données reflétant un instantané. Pour pouvoir dépasser cette limite, les recherches futures pourraient reprendre ce modèle et collecter des données originales en utilisant un design de recherche longitudinal. Elles devront pour ce faire trouver d'autres manières de

respecter l'anonymat des participants. Deuxièmement, le fait de choisir des mesures d'intentionnalité plutôt que de comportement réel pour examiner la défection des employés professionnels limite sensiblement la portée des résultats. Même si selon Blau (2007), de telles données sont particulièrement difficiles à obtenir, les recherches futures pourraient reproduire cette recherche en utilisant des mesures de démission réelle de l'emploi et de rupture définitive. Troisièmement, nous n'avons retenu que la dimension sportivité de la citoyenneté et la dimension affective de l'engagement envers l'organisation. Ces dimensions sont celles qui ont, par le passé, donné les meilleurs résultats en termes de liens avec l'intention de quitter. Ce choix restrictif pouvait se justifier dans le cadre d'une approche prototypique visant à repérer des liens complexes entre des variables relativement nombreuses. Dans le cadre de futures recherches, il serait intéressant d'étudier les relations entre les autres dimensions de ces concepts. Enfin, cette recherche s'appuie sur des données issues d'un échantillon présentant un taux particulièrement élevé de féminisation. Bien que relativement peu étudiée, la question de l'influence du genre a fait l'objet de débats invitant à nuancer l'interprétation des résultats en raison de différences significatives entre les femmes et les hommes, en termes d'attitudes et de comportements en général (p. ex., Aven, Parker & MacEvoy, 1993) et de comportements de citoyenneté organisationnelle en particulier (p. ex., Kidder, 2002). Les recherches futures pourraient reproduire le modèle de recherche en comparant les hommes et les femmes.

## CONCLUSION

Cette recherche indique que l'engagement professionnel peut contribuer à réduire la recherche d'emploi et l'intention de quitter l'organisation en passant par la sportivité. Ce cheminement mental relativement complexe est particulièrement intéressant parce qu'il permet de dépasser les potentiels conflits d'allégeance identifiés par les premières recherches sur les professionnels. La présente étude s'inscrit ainsi dans la tendance actuelle à focaliser sur les raisons pour lesquelles les employés restent en emploi autant que celles pour lesquelles ils quittent leur employeur ou leur profession (Holtom Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Elle insiste sur le ca-

ractère processuel de l'enracinement des engagements attitudeux envers la profession dans le cadre d'une organisation particulière. Suivant nos recommandations, en amorçant leur engagement dans des comportements de citoyenneté organisationnelle tels que la sportivité, les managers favorisent l'attachement de ces professionnels à leur organisation dans le cadre de liens qui ne pourront aisément être reconstruits à l'identique dans une autre organisation.

## RÉFÉRENCES

- AJZEN, I. & FISHBEIN, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ALLEN N.J. & MEYER J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- ANDERSON, J.C., & GERBING, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- ARBUCKLE, K. (2009). *Amos 5.0. Update to the Amos. User's Guide*. Chicago, IL, SmallWaters Corporation.
- AVEN, F.F., PARKER, B. & MAC EVOY (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 26, 63-73.
- BARUCH, Y., & HOLTOM, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8). 1139-1160.
- BEAUVOIS, J.L., & JOULE, R.V. (1987) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble : Presses universitaires.
- BECKER, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- BENTEIN, K, STINGHLAMBER, F., & VANDENBERGHE, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3): 341-62.
- BLAU, G. (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 70, 135-48.
- BOZEMAN, D.P., & PERREWÉ, P.L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, 161-173.
- CHEN, X.-P (2005). Organizational Citizenship Behavior: A Predictor of Employee Voluntary Turnover. In Turnipseed, D.L. *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Solder' Activity in Organizations* (pp. 435-454), New-York, N-Y, Novasciences Publisher.
- CHEN X.-P., HUI C., & SEGO D.J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses, *Journal of Applied Psychology*, 83, 6, 922-931.
- COLEMAN, V. I. & BORMAN, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- COYNE, I. & ONG, T., (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: a cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 6, 1085-1097.
- FESTINGER, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- FINLEY, A. P., MUELLER, C. W., GURNEY, C. A. (2003). Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations. *Research in Social Stratification and Mobility*, 20, 325-358.
- GIFFORDS, E.D. (2003). An Examination of Organizational and Professional Commitment among Public, Not-for-profit, and Proprietary Social Service Employees. *Administration in Social Work*, 27(3): 5-23.
- HOLTOM, B.C., MITCHELL, T.R., LEE, T.W., & EBERLY, M.B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 1, 231-274.
- HU, L. T., & BENTLER, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- KIDDER, D. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28, 5, 629-648.
- KO, J-W, PRICE, J. L., MUELLER, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- KRAUSZ, M., KOSLOWSKY, M., SHALOM, N., & ELYAKIM, N. (1995). Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and nursing profession: longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 277-288.
- LICHTENSTEIN R, ALEXANDER JA, MCCARTHY JF, WELLS R. (2004). Status Differences in Cross-Functional Teams: Effects on Individual Member Participation, Job Satisfaction, and Intent to Quit. *Journal of Health and Social Behavior*, 3, 322-335.
- FRITZ, M. S., & MACKINNON, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science*, 18, 233-239.

- KIESLER, C.A. (1971). *The Psychology of Commitment*, New York : Academic Press.
- KOESKE, G.F. & KOESKE, R. (2000). The Individual in the Organization: The Impact of Human Service Workers' Attributes on Job Response', in R. Patti (ed.) *The Handbook of Social Welfare Management*, pp. 219-41. SAGE: Thousand Oaks, CA.
- LAVELLE, J.J., RUPP, D.E., & BROCKNER, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, commitment, and organizational citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- LLOYD, R. & KING, C. (2001). Work-related stress and occupational therapy. *Occupational Therapy International*, 8, 4, 227-243.
- MACK, A., & ROCK, I. (1998). *Inattentive blindness*. Cambridge, MA: MIT Press.
- MARCH, J.G. & SIMON H. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons: New-York.
- MARLER, J. H., FISHER, S. L., & KE, W. (2009). Employee self-service technology acceptance: A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, 62, 327-358.
- MEIERHANS, D., RIETMANN, B., & JONAS, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship. *Swiss Journal of Psychology*, 67, 131-141.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., & SMITH, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- MEYER J.P., & HERSCOVITCH L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- MEYER J.P., STANLEY D.J. HERSCOVITCH L., & TOPOLNYTSKY L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- MILLER, H., KATERBERG, R., & HULIN, C. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64, 509-517.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- MITCHELL, T.T., HOLTOM B.C., LEE, T.W., SABLINSKI, C.J., & EREZ, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44, 6, 1102-1121.
- MOBLEY, W., HORNER, S., & HOLLINGSWORTH, A. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turn-Over. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- MOWDAY, R.T., KOBERG, C.S., & MCARTHUR, A.W. (1984). The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. *The Academy of Management Journal*, 27, 1, 79-94.
- Ordre des ergothérapeutes du Québec (2012). *Rapport annuel 2011-2012*.
- ORGAN, D.W., PODSAKOFF, P.M., & MACKENZIE, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- ORGAN, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- ORGAN, D., & RYAN, K. (1995). A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- PAILLÉ, P. (2013). Organizational Citizenship Behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions? *International Journal of Human Resource Management*, 24, 4, 768-790.
- PAILLÉ, P. (2012). Employee retention: exploring the relationship between employee commitment, organizational citizenship behavior, and the decision to leave the organization. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 12, 1, 140-157.
- PAILLÉ, P., & GRIMA, F. (2011). Citizenship and Withdrawal in the Workplace: Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour, Intention to Leave Current Job and Intention to Leave the Organization. *Journal of Social Psychology*, 151, 4, 478-493.
- PETERS, L., JACKOFSKY, E., & SALTER, J. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 89-98.
- PIAGET, J. (1971). *Inconscient affectif et inconscient cognitif*, Paris : Editions Rationalistes.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J.-Y., & PODSAKOFF, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., PAINE, J., & BARACHRACH, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 3, 513-563.
- PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., MOORMAN, R., & FETTER, R., (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly* 1, 107-142.
- PODSAKOFF, N. P., WHITING, S. W., PODSAKOFF, P. M., & BLUME, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.



- PREACHER, K. J. et HAYES, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 3, 879-891.
- RHEE, J., PARK T., & HWANG, S.H. (2011). Non-regular professionals' dual commitment in South Korea: antecedents and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, (3). 612-631.
- RICHARDSON, H.A., SIMMERING, M. A. & STURMAN, M. C. (2009). A Tale of Three Perspectives: Examining Post Hoc Statistical Techniques for Detection and Correction of Common Method Variance. *Organizational Research Methods*, 12, 762-800.
- ROUSSEL, P., DURRIEU, F., CAMPOY, E. & EL AKREMI, A. (2002). *Méthodes d'équations structurales : Recherche et Applications en gestion*. Paris : Editions Economica.
- RUGG, S. (1999). Junior occupational therapists' continuity of employment: What influences success? *Occupational Therapy International*, 6, 4, 277-297.
- RUSBULT, C. E. & FARELL, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438
- SAGER, J.K., GRIFFETH, R.W., & HOM, P.W. (1998). A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 254-273.
- SCHERMELLEH-ENGEL, K. MOOSBRUGGER, H. & MULLER, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- SOMECH, A., & BOGLER, R. (2002). Antecedents and consequences of teachers organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38, 4, 555-557.
- SOMERS, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- SUTTOM, G. & GRIFFIN M.A. (2000). Transition from student to practitioner: The role of expectations, values and personality. *British Journal of Occupational Therapy*, 63, 380-388.
- VANDERBERG, R., LANCE, C., & TAYLOR, S. (2005). A latent variable approach to rating source of equivalence: Who should provide ratings on organizational citizenship behavior dimensions? In D.L. Turnipseed (Ed.). *Handbook of organizational citizenship behavior*: (pp. 109-141). New York: Nova Science Publishers.
- WALLACE, J.E. (1993). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42, 3, 333-349.
- WERMELING, L. (2009). Social Work Retention Research: Three Major Concerns. *Journal of Sociology, Social Work and Social Welfare*, 3, 1, 1-21.
- WOLD, H. (1985). Systems analysis by partial least squares. *Measuring the unmeasurable*. P. Nijkamp, H. Leitner and N. Wrigley. Dordrecht, the Netherlands, Martinus Nijhoff: 221-252.