

## **Les déterminants de la perception de la distinction coopérative par les employés : l'effet du secteur d'activités**

Izold Guihur, Faculté d'administration, Université de Moncton

André Leclerc, Secteur des sciences humaines, Université de Moncton – campus d'Edmundston

Gilles Marcoux, Faculté d'administration, Université de Moncton

### **Introduction**

En s'appuyant sur les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH), Leclerc, Guihur et Marcoux (2013) ont développé un modèle pour expliquer les déterminants de la perception de la distinction coopérative par les employés. Le principal objectif de cette recherche était de vérifier s'il existe une relation entre cette perception de la distinction coopérative et l'intention de quitter l'organisation. Les résultats de cette recherche montrent l'importance du leadership transformationnel, de la formation et de l'habilitation des employés par le partage de la vision comme déterminants de la perception de la distinction coopérative. Ces pratiques influencent directement cette perception ainsi que l'engagement affectif et normatif des employés envers l'organisation. Le partage de la vision et les PGRH liées au leadership participatif et à la formation contribuent positivement à la rétention des employés à la coopérative.

Ces résultats sont d'un grand intérêt pour les gestionnaires des coopératives. En concentrant leurs efforts sur ces PGRH, ils peuvent contribuer à la construction d'une identité coopérative dans les équipes de travail. Ces efforts conduiront ainsi à accroître l'engagement organisationnel. Cela implique que les stratégies mises en place pour construire l'identité collective devraient précéder l'investissement dans les activités visant à développer l'engagement envers le groupe.

Ce modèle a été testé à l'aide de données recueillies auprès des employés de coopératives de services financiers. Cette recherche s'intéresse à deux questions complémentaires. D'abord, les déterminants de la distinction coopérative sont-ils les mêmes pour les coopératives d'autres secteurs? Ensuite, dans un contexte de restructuration, est-ce que la perception de la distinction coopérative change?

### **Engagement organisationnel en fonction de pratiques managériales, d'une distinction coopérative et de secteurs d'activité**

Considérée de nos jours comme une notion multidimensionnelle (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009), l'engagement correspond à « une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles » (Meyer et Herscovitch, 2001; Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009). Elle se traduit par un ensemble d'attitudes développant chez l'individu un certain état psychologique susceptible d'orienter ses comportements de manière favorable soit envers l'organisation dans laquelle il évolue (Meyer et Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002), envers son groupe de travail et son supérieur immédiat (Ben Mansour, Chiniara et Bentein, 2009), envers son travail et sa carrière (Mueller, Wallace et Price, 1992) ou envers le service à la clientèle dans le cas des travailleurs du secteur tertiaire (Elmadag, Ellinger et Franke, 2008; Peccei et Rosenthal, 1997). Dans cette recherche, nous concentrons notre analyse sur l'engagement affectif et normatif.

L'engagement organisationnel est associé à une plus faible intention de quitter des employés ainsi qu'à une meilleure performance en emploi de ceux-ci. Toutefois, Meyer *et al.* (2002) ont constaté que les corrélations étaient plus fortes dans les modèles d'analyse impliquant l'engagement

affectif comparativement à ceux incluant l'engagement de type normatif. Ainsi, l'engagement affectif peut être considéré comme la forme d'engagement la plus recherchée par les dirigeants notamment puisqu'elle suppose une identification, pratiquement inconditionnelle, des valeurs de l'individu à celles de l'organisation.

Cette recherche s'appuie sur l'hypothèse que les différentes formes d'engagement organisationnel peuvent être influencées par les PGRH. Ces pratiques s'inscrivent dans un contexte organisationnel spécifique, défini en partie par les réalités du secteur d'activités (degré de concurrence, performance financière, etc.) et la nature des organisations. Elles évoluent en fonction des stratégies de l'organisation. L'analyse comparative de l'effet de différents modes organisationnels sur l'engagement a d'ailleurs fait l'objet de recherches dans certains contextes. Steinhaus et Perry (1996) et Gandhi et Hyde (2015) et Rashid et Rashid (2012) ont étudié l'engagement dans des banques ou des entreprises privées et publiques, Goulet et Frank (2002) et Karl et al. (2005) dans des organisations privées, publiques et sans but lucratif, Zefface (1994) et Markovitz *et al.* (2007) dans des entreprises publiques et privées, Lyons et al. (2002) chez les employés d'organisations privées, publiques et parapubliques.

Notre recherche s'inscrit quant à elle dans un contexte organisationnel spécifique, le secteur coopératif. Elle vise d'abord à vérifier si les déterminants de la distinction coopérative sont influencés par le secteur d'activité et les changements stratégiques d'une organisation. Elle vise ensuite à vérifier si le secteur d'activité et les orientations stratégiques ont un impact modérateur sur deux formes d'engagement organisationnel (affectif et normatif) et l'intention de quitter.

### **Contexte spécifique des services financiers et de la vente au détail et de leur évolution**

En 2014, deux seuls secteurs coopératifs acadiens étaient structurés en fédération : les caisses populaires (Fédération des caisses populaires acadiennes, FCPA) et les coopératives de consommation (Coop Atlantique). Il s'agit de deux secteurs d'activités où le degré de concentration est élevé. Ces coopératives concurrencent un faible nombre de grandes organisations, des banques à charte et de grands conglomérats de l'industrie de la distribution des aliments.

La performance financière des deux fédérations est très différente. D'un côté, la FCPA a réalisé un rendement net sur l'équité de 8,5% et Coop Atlantique un rendement de 1,5%. Cette réalité financière détermine en partie les PGRH ainsi que la capacité des organisations à offrir aux employés des conditions salariales et des bénéfices compétitifs. Puisque ces pratiques peuvent influencer la perception de la distinction coopérative par les employés, leur degré d'engagement envers l'organisation et leur loyauté, il est important de vérifier l'effet modérateur du secteur d'activité. À cela il faut ajouter la décision de la FCPA de mettre en œuvre une stratégie de centralisation du réseau (création d'une unité de crédit commercial, création d'un centre de services administratifs et projet de regroupement des 15 caisses populaires en une seule).

Nous proposons les deux hypothèses suivantes : i- la perception de la distinction coopérative sera plus forte dans les organisations ayant la capacité de mettre en œuvre des PGRH en ligne avec le caractère coopératif de l'organisation et ii- les stratégies qui ont pour effet de centraliser la prise de décisions dans une organisation coopérative auront un impact négatif sur la perception de la distinction coopérative et le degré d'engagement organisationnel.

## Méthodologie

La comparaison des secteurs des services financiers et de la vente au détail, à travers le temps, a été construite à partir de six (6) enquêtes en ligne. Deux enquêtes ont été administrées à deux ans d'intervalle, en 2012 et 2014, au niveau de la *Fédération des caisses populaires acadiennes* (FCPA), de même qu'au niveau de 15 caisses locales. Deux autres enquêtes ont été administrées auprès de coopératives de vente au détail, en 2013. Ces enquêtes ont obtenu un large taux de réponse de 59,6%, soit 1 484 répondants sur un bassin de 2 488 employés.

Le questionnaire portait sur l'engagement et la satisfaction des employés selon le modèle de la figure 1. À cet effet, plusieurs questionnaires validés et issus de la recherche ont été utilisés dans l'élaboration de ce questionnaire, dont ceux de Weiss *et al.* (1967), Mowday (1982), Lee *et al.* (2001), et Meyer & Herscovitch (2001). Le questionnaire comportait 92 items d'information, incluant 79 énoncés, 2 boîtes de commentaires, et 18 éléments d'information sociodémographique. Les énoncés ont été mesurés de façon nominale à partir d'un choix de 5 options échelonnées de (1) « fortement en désaccord » à (5) « fortement en accord ». Une sixième option permettait de n'avoir « aucune réponse ».

Une première étape d'analyse a consisté en une série de tests de Student (*t*-tests) afin de comparer les contributions sociodémographiques sur la perception des employés entre les secteurs des services financiers et de la vente au détail.

Une seconde étape a porté sur l'analyse factorielle en composantes principales de 24 énoncés sur la perception des pratiques de gestion de ressources humaines (GRH). Cette analyse a été forcée en cinq facteurs en vue de reproduire, si possible, cinq groupes (*bundles*) de pratiques GRH identifiés par Guihur *et al.* (2014) dans le contexte des coopératives de services financiers. Une rotation orthogonale des facteurs minimisant les charges factorielles croisées, des valeurs propres supérieures à 1 et une charge factorielle  $\geq 0,55$  ont été retenues pour distinguer les facteurs. La statistique significative du test de sphéricité de Bartlett (sig.  $< 0,001$ ) indique par ailleurs qu'il y avait suffisamment de corrélation entre les énoncés pour procéder à l'analyse factorielle (Hair *et al.*, 2010). Tout en expliquant de manière satisfaisante 66,08% de la variance, l'analyse factorielle a ainsi retenu 21 énoncés en 5 groupes de pratiques GRH interprétés de la façon suivante : Leadership transformationnel (6 énoncés sur l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle), Développement des compétences – Formation (4 énoncés), Habilitation – Partage de la vision (5 énoncés), Motivation – Évaluation de la performance (3 énoncés), et Motivation – Environnement de travail (3 énoncés).

Une troisième et dernière étape a consisté en une analyse structurelle fondée sur le modèle de Marcoux *et al.* (2014) sur la perception d'une distinction coopérative, incluant l'influence des groupes de pratiques GRH retenus précédemment, ainsi que les concepts latents d'engagement organisationnel et d'intention de quitter (figure 2, en annexe). Le logiciel Lisrel 9.2 a été utilisé pour cette analyse structurelle confirmatoire. L'effet du secteur y a été traité en tant que variable modératrice sur les relations entre les pratiques GRH et la distinction coopérative d'une part, et entre les pratiques GRH et l'engagement organisationnel d'autre part. Trois secteurs ont été identifiés pour comparer l'industrie des services financiers de 2012 (secteur I), l'industrie de la vente au détail en 2013 (secteur II), mais aussi la transformation structurelle (et donc les changements managériaux) opérée en 2014 au sein de l'industrie des services financiers (secteur III). Il faut noter que la nature ordinale et la distribution non normale des données ont orienté le choix d'une estimation des équations structurelles par la procédure des moindres carrés

diagonalement pondérés (*DWLS – diagonally weighted least squares*), jugée plus robuste que la procédure de probabilité maximum (*ML – maximum likelihood*) pour ce type de données (DiStephano et Morgan, 2014; Mindrila, 2010).

## Résultats

L'analyse comparative permet de constater que les employés des services financiers sont plus satisfaits globalement (83%) que ceux du détail (63,8%), et qu'ils sont aussi plus engagés d'un point de vue affectif (82,1%) et normatif (48,5%) que ceux du détail (54,8% et 29,3% respectivement). Les niveaux de satisfaction et d'engagement affectif observés sont significativement plus forts chez les femmes, les jeunes, les francophones et les personnes d'éducation post-secondaire. Le nombre d'années d'expérience au sein de la coopérative n'a cependant aucun impact significatif. Du côté de l'engagement normatif, les femmes et les jeunes se sentent significativement plus engagés mais l'expérience dans la coopérative et le niveau d'éducation n'ont pas d'impact significatif. Une distinction coopérative est nettement plus perçue par les employés du secteur des services financiers que ceux du détail, tant du point de vue de leur engagement envers cette forme organisationnelle (73,7% contre 45,5%), que d'un sentiment de contribution à sa mission (86,8 versus 72,6%) ou du sentiment de faire partie d'une équipe avec un but commun (81,6% versus 46,6%). Dans les observations significatives, les femmes sont celles qui globalement perçoivent plus fortement une distinction coopérative selon les trois dimensions précédemment mentionnées. Dans les constituants de cette distinction coopérative, cependant, les francophones identifient plus souvent que les anglophones qu'ils contribuent à la mission de la coopérative tandis que les jeunes se sentent plus souvent interpellés par l'appartenance à une équipe travaillant vers un but commun. Les employés des services financiers montrent finalement une loyauté envers leur coopérative qui est significativement plus forte que celle des employés du détail. Ainsi, 59,5% des employés en services financiers sentiraient coupables de quitter par rapport à 29% dans le détail. Cette perception est significativement plus forte chez les femmes, les jeunes, les francophones et les employés avec une éducation universitaire. Seulement 13,9% des employés des services financiers avaient cherché un emploi ailleurs par rapport à 37,3% chez les employés du détail. Cette composante d'intention de quitter est significativement plus forte chez les hommes, les anglophones, les jeunes et ceux qui ont moins d'expérience au sein de la coopérative (< 6 ans).

L'analyse factorielle en composantes principales a donné cinq facteurs qui ont déterminé les pratiques de GRH à la base du modèle structurel. Leur cohérence interne telle que mesurée par l'alpha de Cronbach est satisfaisante, ainsi que celle des 4 variables latentes du modèle structurel au second et au troisième niveau de relations. Les facteurs résultants, leur charge factorielle, les énoncés composant les facteurs et les variables latentes, ainsi que les  $\alpha$  de Cronbach de ces construits sont présentés au Tableau 1, en annexe.

L'analyse structurelle montre une série de relations significatives entre les construits. Dans un premier temps, les pratiques GRH de leadership transformationnel et d'habilitation par le partage de la vision ont toutes deux un effet positif sur la perception d'une distinction coopérative et les formes d'engagement affectif et normatif (figure 3, en annexe). La pratique de motivation par l'évaluation de la performance a toutefois un effet négatif sur la distinction coopérative, sans avoir d'influence significative sur les formes d'engagement. Compte tenu de la relation positive significative entre la distinction coopérative et l'engagement normatif, on constate un rôle médiateur partiel de la distinction coopérative entre les pratiques du leadership transformationnel et de l'habilitation vers l'engagement organisationnel normatif. La distinction coopérative offre

une médiation complète entre la pratique d'évaluation de la performance et l'engagement normatif. Des relations négatives et significatives sont observées entre les deux formes d'engagement et l'intention de quitter. Finalement, le secteur montre un effet modérateur négatif sur la perception d'une distinction coopérative et l'engagement normatif, confirmant les hypothèses selon lesquelles la distinction coopérative et l'engagement se développent plus facilement dans des conditions où les PGRH s'alignent avec le caractère coopératif de l'organisation (secteur I versus secteur II) mais plus difficilement lorsque la décision en coopérative se centralise (secteur III versus secteur I). Le modèle structurel obtenu représente de façon satisfaisante les données avec un indice RMSEA (*root mean square error of approximation*) de 0,087, soit inférieur à 0,10 (Hair *et al.*, 2010), un indice SRMR (*standardized root mean square residual*) de 0,045, soit inférieur à l'indice de 0,08 pour une bonne représentativité.

### **Discussion et conclusion**

De précédents travaux ont permis d'identifier que dans un contexte de coopérative, la perception des employés de certaines pratiques GRH contribuait à leur perception d'une distinction coopérative qui elle-même affectait positivement leur engagement organisationnel (Leclerc *et al.*, 2013; Guihur *et al.*, 2014). Néanmoins, des différences existant entre les secteurs d'activités des coopératives du point de vue économique et managérial, le présent travail a cherché à reprendre le modèle structurel de Guihur *et al.* (2014) sur un ensemble d'employés des secteurs coopératifs des services financiers, de la vente au détail, ainsi que des services financiers en transformation vers une caisse unique pour identifier et saisir l'influence modératrice des secteurs sur la relation entre les pratiques GRH, la distinction coopérative et l'engagement organisationnel.

Les résultats indiquent que lorsque tous les secteurs sont considérés, les pratiques GRH de leadership transformationnel et d'habilitation par le partage de la vision contribuent directement à la perception d'une distinction coopérative et aux deux formes d'engagement affectif et normatif. Compte tenu du lien négatif observé entre les formes d'engagement et l'intention des employés de quitter, on peut constater que ces pratiques affectent indirectement cette intention de quitter. Ainsi, plus les employés perçoivent le leadership transformationnel de leur superviseur et qu'ils comprennent la vision de l'organisation, plus ils ressentent une distinction coopérative, plus ils se sentent engagés et moins ils souhaitent quitter leur organisation.

Toujours du côté des pratiques GRH, on observe cependant que plus les employés perçoivent les pratiques d'évaluation de la performance, moins ils perçoivent une distinction coopérative. Une interprétation en est que les pratiques actuelles d'évaluation de la performance ont un effet de standardisation organisationnelle qui rapproche la gestion de la coopérative de toute organisation et réduit ainsi la perception d'une distinction coopérative. Compte tenu du lien de médiation complète entre la perception d'une distinction coopérative et l'engagement normatif, on note que plus les employés perçoivent les pratiques d'évaluation de la performance, moins ils ressentent une distinction coopérative et moins leur engagement normatif est fort. Leur intention de quitter en devient alors plus importante.

Il faut noter que le rôle de médiation de la distinction coopérative entre certaines PGRH et l'engagement normatif est d'une grande importance managériale pour les coopératives. Comme les précédents travaux de Leclerc *et al.* (2013), Marcoux *et al.* (2014), et Guihur *et al.* (2014) l'indiquent, les gestionnaires de coopérative ont intérêt à concentrer leurs efforts sur les PGRH

qui contribuent à la construction d'une identité coopérative dans les équipes de travail puisque cette dernière permet d'accroître leur engagement organisationnel.

On observe enfin que le secteur joue un rôle modérateur négatif sur la relation entre les PGRH et la perception d'une distinction coopérative, ainsi qu'entre les PGRH et l'engagement normatif. En accord avec nos anticipations, la distinction coopérative et l'engagement sont les plus forts dans le secteur des services financiers décentralisés (secteur I) où de grands efforts ont été déployés dans les PGRH, en ligne avec les valeurs et principes coopératifs. La distinction coopérative et l'engagement normatif sont en comparaison moins forts chez les employés du secteur de la vente au détail (secteur II) où les PGRH sont moins élaborées et moins alignées avec les principes coopératifs, en partie à cause d'une situation financière défavorable. Les employés du secteur du détail vivent d'ailleurs le retrait du réseau coopératif des activités d'alimentation et d'énergie, laissant ainsi aux coopératives locales la responsabilité de négocier avec de nouveaux grossistes. De nombreux emplois sont en jeu. La distinction coopérative et l'engagement normatifs sont aussi affectés à la baisse chez les employés des services financiers vivant une transformation du réseau de caisses vers une caisse unique (secteur III) où la décision devient plus centralisée. Il faut noter que le réseau coopératif se prépare aussi à transférer à la législation bancaire fédérale au lieu d'une législation provinciale sur les coopératives. Plusieurs postes de gestionnaires sont en jeu.

En somme, ce travail aura permis de vérifier qu'un élément distinctif de la coopérative intervient positivement entre les pratiques connues de GRH et l'engagement organisationnel des employés, suscitant leur intérêt à demeurer dans l'organisation et à contribuer à son succès. Néanmoins, des contingences de secteurs modèrent ces relations, rappelant aux gestionnaires que leurs efforts à construire une identité coopérative et l'engagement organisationnel par des PGRH de leadership et d'habilitation tout particulièrement, sont soutenus par des conditions où les PGRH sont en ligne avec le caractère coopératif de l'organisation mais mitigés par des conditions de centralisation de la décision dans la coopérative.

Annexes

Figure 1. Modèle de l'enquête auprès des coopératives.

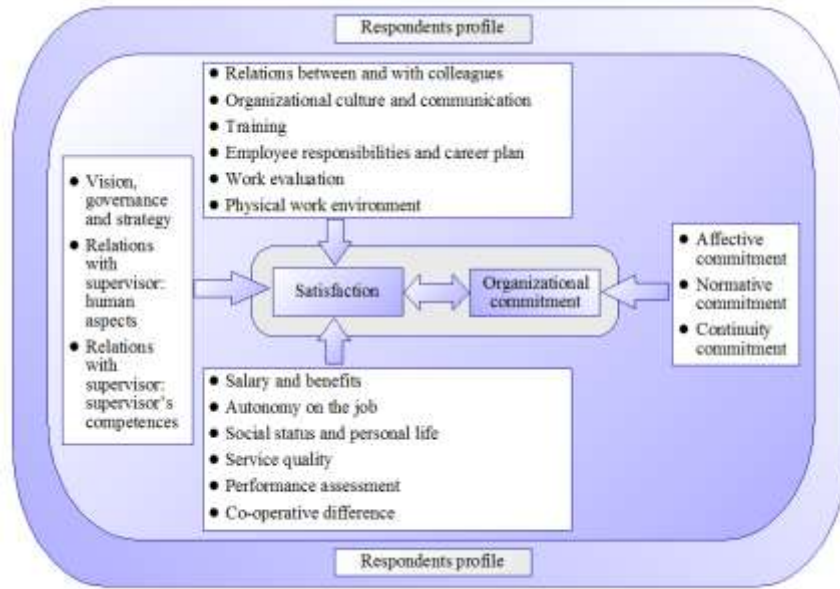


Figure 2. Modèle structurel de l'effet modérateur du secteur sur la perception d'une distinction coopérative entre les pratiques GRH et l'engagement organisationnel

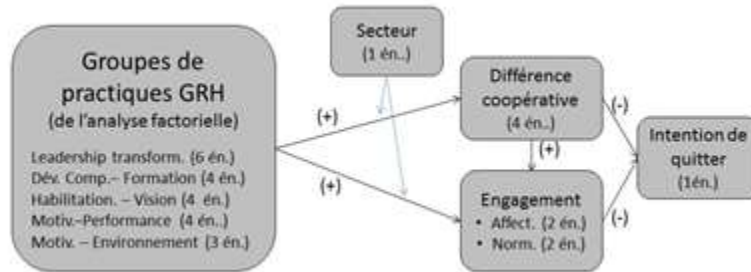
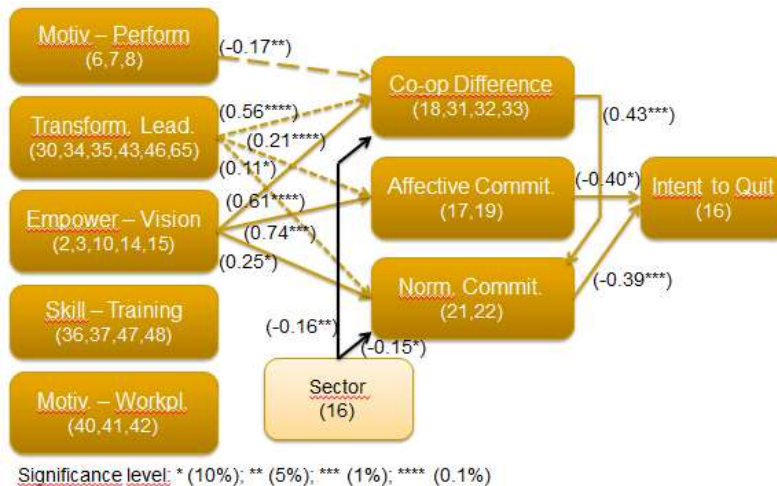


Figure 3. Équations structurelles, effet des secteurs I, II, III



**Tableau 2. Données sur les construits**

Construits	$\alpha$ de Cronbach	Énoncés (en anglais)	Charge fact.
1. Leadership transformationnel	0.84	30. I am given enough authority to make decisions I need to make.	0.66
		34. My supervisor is open to hearing my opinions or feedback.	0.78
		35. My supervisor helps me develop my fullest potential.	0.64
		43. My supervisor treats me fairly.	0.78
		46. My supervisor does what he/she says and says what he/she does; therefore, I can trust him/her.	0.69
		65. Ideas I propose are taken into consideration.	0.67
2. Développement organisationnel - Formation	0.74	36. (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC) provides as much ongoing training as I need.	0.74
		37. (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC) provides training to help me explore other opportunities within the organization.	0.74
		47. (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC) provided as much initial training as I needed.	0.67
		48. I am aware of available training and development activities at (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC).	0.74
3. Habilitation - Vision	0.77	2. I understand the strategy of (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC)	0.70
		3. The managers of (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC) do what they say and say what they do; therefore, I can trust them.	0.63
		10. (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC) corporate communications are frequent enough.	0.64
		14. I believe there is a spirit of cooperation among employees at (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC).	0.62
		15. Work quality is a top priority with (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC).	0.60
4. Motivation - Performance	0.84	6. I receive regular performance reviews.	0.81
		7. I understand how I am evaluated in my work.	0.76
		8. My supervisor gives me constructive feedback.	0.67
5. Motivation – Envir. de travail	0.64	40. My work area is adequately lit.	0.72
		41. My work area is ergonomically correct.	0.76
		42. There is adequate noise control to allow me to focus on my work.	0.74
6. Distinction coopérative	0.79	18. Since it is a co-operative, my commitment with (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC) is stronger. [Original statement]	-
		31. I feel I am contributing to (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC)'s mission.	-
		32. I feel I am important to (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC).	-
		33. At (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC), I feel part of a team working toward a shared goal.	-
7. Engagement affectif		17. I would recommend my friends to work for (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC).	-
		19. I am willing to take on additional projects and tasks in order to help (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC) be successful.	-
8. Engagement normatif		21. I would not leave (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC) right now because I have a sense of obligation to the people in the organization.	-
		22. In my work, I cannot risk giving less effort than the requirements of the (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC).	-
9. Intention de quitter	-	16. I would feel guilty if I left (FCPA - <i>Caisse populaire</i> ABC) now. (traitée inversée)	-



## Bibliographie

Ben Mansour, J., Chiniara, M. & Bentein, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur. Dans Rojot, J., Roussel, P., Vandenberghe, C. (dir.), *Comportement organisationnel. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (pp. 307-335). Bruxelles: Éditions De Boeck.

Datta, D. K., Guthrie, J. P. & Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.

DiStephano, C. & Morgan, G.B. (2014). A comparison of diagonal weighted least squares robust estimation techniques for ordinal data, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 21, 425-438.

Elmadag, A.D., Ellinger, A.E. & Franke, G.R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95-110.

Gandhi, I., & Hyde, A. M. (2015). A Study of Organizational Commitment in Nationalized and Private Banks. *Management and Labour Studies*, 40(1-2), 75-94.

Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.

Guihur, I., Leclerc, A. & Marcoux G. (2014). The Co-operative Difference in Behavioural Innovativeness. Dans Galbraith, B. (dir.), *Proceedings of the 9th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, Reading: Academic Conferences and Publishing International, (pp. 225-234).

Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>th</sup> edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Karl, K., Peluchette, J., & Hall, L., & Harland, L. (2005). Attitudes toward Workplace Fun: A Three Sector Comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 1-17.

Leclerc, A., Guihur, I. & Marcoux, G. (2013). Co-operative Identity and Intent to Quit : The Role of Human Resources Management Practices, communication présentée au 4<sup>th</sup> CIRIEC International Research Conference on Social Economy, Anvers, 24-26 octobre.

Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K.-Y. (2001). The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596-614.

Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.

Marcoux, G., Guihur, I. & Leclerc, A. (2014). Distinction coopérative, variables sociodémographiques et intention de quitter, Dans les Actes du 39<sup>e</sup> congrès annuel de l'Administrative Sciences Association of Canada / Association des sciences administratives du Canada, Montréal, 35(10), 145-180.

- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Mîndrilă, M. (2010). Maximum likelihood (ML) and diagonally weighted least squares (DWLS) estimation procedures: A comparison of estimation bias with ordinal and multivariate non-normal data. *International Journal of Digital Society*, 1(1), 60-66.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mueller, C.W., Wallace, J.E. & Price, J.L. (1992). Employee commitment: resolving some issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211-236.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86.
- Rashid, S., & Rashid, U. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science*, 1(2), 24-33.
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational Commitment: Does Sector Matter?. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 278-288.
- Vandenberghe, C., Landry, G. & Panaccio, A. (2009). L'engagement organisationnel. In Rojot, J., Roussel, P., Vandenberghe, C. (dir.), *Comportement organisationnel. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (p. 275-306). Bruxelles: Éditions De Boeck.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G.W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.