

Université de Montréal

L'effet de l'âge sur la relation entre la violation du contrat psychologique et
l'engagement organisationnel

par :
Émilie Dalcourt

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de deuxième cycle
en relations industrielles

Janvier 2006

©Émilie Dalcourt, 2006



HD

4815

U54

2006

V.009

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
L'effet de l'âge sur la relation entre la violation du contrat psychologique et
l'engagement organisationnel

présenté par :
Émilie Dalcourt

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux
Présidente du jury

Tania Saba
Directrice de recherche

Vincent Rousseau
Membre du jury

SOMMAIRE

Dans un premier temps, notre recherche a pour but d'étudier l'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel. Ensuite, nous examinons l'effet modérateur de l'âge sur cette relation. Notre étude est de nature empirique et se base sur une enquête effectuée auprès de 271 employés syndiqués travaillant dans le secteur du commerce du détail.

Cette étude repose sur l'approche théorique du contrat psychologique qui soutient que les employés recherchent un échange juste et équitable avec leur organisation. Cette relation d'échange joue un rôle déterminant dans les attitudes et les comportements des employés, notamment l'engagement organisationnel. Nous percevons un lien intéressant à faire entre les différentes attentes des générations et la perception du contrat psychologique qui lie chacune d'elles à son organisation.

Nos résultats ont révélé que la réalisation par l'employeur des promesses faites aux employés influence l'engagement organisationnel. Plus particulièrement, la réalisation des promesses reliées au travail stimulant et au développement de carrière influence l'engagement affectif. Qui plus est, nos résultats ont montré que les employés engagés de façon raisonnée accordaient moins d'importance à la réalisation des promesses reliées au climat et à la collaboration. En ce qui a trait à l'âge, on a constaté à partir de nos résultats que les employés plus âgés manifestent un plus haut niveau d'engagement envers leur organisation. Toutefois, les effets d'interaction entre l'âge et le niveau de réalisation des promesses n'ont pas montré de résultats pouvant expliquer l'engagement organisationnel.

Bref, en s'appuyant sur la théorie du contrat psychologique, cette étude offre un cadre explicatif intéressant pour comprendre les différences entre les générations.

Mots-clés : *contrat psychologique, violation, engagement organisationnel, âge, génération, gestion des ressources humaines.*

SUMMARY

In the first stage, our research aims to study the impact of the fulfillment of the promises made to the employees on the organizational commitment. Then, we shall examine the moderating effect of age on this relationship. Our study is empirical and based on a survey conducted among 271 unionized employees working in the retail industry.

This study rests on the theoretical approach of the psychological contract according to which employees seek a fair and equitable exchange with their organization. This exchange relationship plays a determining role in employee attitude and behavior, namely with respect to organizational commitment. There is an interesting link to establish between the varied expectations of generations and the perception of the psychological contract which binds each of them to the organization.

Our results reveal that the fulfillment of promises made by the employer to the employees impacts on the organizational commitment. In particular, keeping the promises having to do with a stimulating work and career development has an influence on the affective commitment. Moreover, our results show that employees rationally committed to the organization attach less importance to promises related to collaboration and working climate. When it comes to age, our study reveals that older employees demonstrate a higher level of commitment to their organization. However, interaction effects between age and the level of fulfillment of promises have not shown results that could explain the organizational commitment.

In brief, by resting on the psychological contract theory, this study offers an interesting explanatory framework for understanding of the differences between generations.

Keywords : *psychological contract, violation, organizational commitment, age, generation, human resources management*

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	viii
REMERCIEMENTS	ix
INTRODUCTION.....	1
<u>CHAPITRE I: REVUE DE LITTÉRATURE</u>	3
1.1 CONTEXTE.....	3
1.1.1 RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS.....	3
1.1.2. RÉALITÉS DÉMOGRAPHIQUES.....	5
<i>Les Baby-boomers</i>	7
<i>Les Xers</i>	7
<i>Les Nexters</i>	9
1.2 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	10
1.2.1 DÉFINITION ET COMPOSANTES	10
1.2.2 IMPORTANCE DE L'ÉTUDE DU CONCEPT DE L'ENGAGEMENT	13
1.2.3 VARIATION DE L'ENGAGEMENT EN FONCTION DE L'ÂGE	14
1.3 LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	15
1.3.1 DÉFINITION ET COMPOSANTES	15
1.3.1.2 <i>Les types de contrats psychologiques</i>	17
1.3.1.3 <i>La violation du contrat psychologique</i>	18
1.3.1.4 <i>Les impacts de la violation du contrat psychologique</i>	19
1.3.2 VARIATION DES ATTENTES EN FONCTION DE L'ÂGE	21
1.4 LES AUTRES CARACTÉRISTIQUES QUI ONT UNE INFLUENCE SUR LA PERCEPTION DE VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	25
<u>CHAPITRE II: PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE, MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES</u>	27
2.1 PROBLÉMATIQUE.....	27
2.2 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	29
2.3 MODÈLE CONCEPTUEL	31
2.4 FORMULATION DES HYPOTHÈSES	32

CHAPITRE III: MÉTHODOLOGIE.....35

3.1 LE TYPE DE RECHERCHE	35
3.2 ÉCHANTILLON ET INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES.....	37
3.3 LE MODÈLE OPÉRATOIRE.....	38
3.3.1 LA VARIABLE DÉPENDANTE : L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	39
3.3.2 LA VARIABLE INDÉPENDANTE : NIVEAU DE RÉALISATION DES PROMESSES FAITES AUX EMPLOYÉS.....	40
3.3.3 LA VARIABLE MODÉRATRICE : L'ÂGE.....	43
3.3.4 LES VARIABLES DE CONTRÔLE : LE SEXE, LE STATUT D'EMPLOI ET LE NIVEAU DE SCOLARITÉ.....	43
3.4 LE PLAN D'ANALYSE	44
3.4.1 L'ANALYSE DESCRIPTIVE ET LA CONSTRUCTION DES VARIABLES	44
3.4.2 LES ANALYSES BIVARIÉES	45
3.4.3 LA RÉGRESSION HIÉRARCHIQUE.....	45

CHAPITRE IV: RÉSULTATS DES ANALYSES STATISTIQUES 46

4.1 LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES	46
4.1.1. LA DESCRIPTION DES VARIABLES DE CONTRÔLE	46
4.1.2 LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE MODÉRATRICE.....	48
4.1.3 LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE DÉPENDANTE.....	49
4.1.4 LA DESCRIPTION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE	53
4.2. LES ANALYSES BIVARIÉES	58
4.3 LES ANALYSES MULTIVARIÉES	61
4.3.1 L'INFLUENCE DE LA RÉALISATION DES PROMESSES FAITES AUX EMPLOYÉS SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	61
4.3.2 L'INFLUENCE DES VARIABLES DE CONTRÔLE, DES VARIABLES INDÉPENDANTES AINSI QUE L'EFFET MODÉRATEUR DE L'ÂGE SUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF.....	62
4.3.3 L'INFLUENCE DES VARIABLES DE CONTRÔLE, DES VARIABLES INDÉPENDANTES AINSI QUE L'EFFET MODÉRATEUR DE L'ÂGE SUR L'ENGAGEMENT RAISONNÉ.	64

<u>CHAPITRE V: DISCUSSION</u>	67
5.1 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	67
5.1.1 L'INFLUENCE DU NIVEAU DE RÉALISATION DES PROMESSES FAITES AUX EMPLOYÉS SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	67
5.1.2 CONCORDANCE DES RÉSULTATS AVEC LA LITTÉRATURE.....	68
5.1.3 L'EFFET MODÉRATEUR DE L'ÂGE	70
5.1.4 LES AUTRES FACTEURS INFLUENÇANT LA RELATION ENTRE LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	73
<u>CHAPITRE VI: CONCLUSION</u>	75
6.1 LES CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE	75
6.2 LES LIMITES	77
6.3 LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES.....	78
BIBLIOGRAPHIE	80

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

FIGURE1 : Le modèle conceptuel.....	31
TABLEAU I : La distribution des répondants selon le sexe.....	47
TABLEAU II: La distribution des répondants selon leur statut d'emploi.....	47
TABLEAU III: La distribution des répondants selon leur niveau de scolarité.....	48
TABLEAU IV: Les statistiques descriptives reliées à l'âge des répondants.....	48
TABLEAU V: La distribution des répondants selon leur groupe d'âge.....	49
TABLEAU VI : La distribution des répondants selon l'engagement affectif.....	50
TABLEAU VII :La distribution des répondants selon l'engagement raisonné.....	52
TABLEAU VIII : Analyse factorielle sur 33 indicateurs mesurant les attentes des répondants envers leur employeur.....	54
TABLEAU IX : Le niveau de réalisation des promesses faites aux employés.....	57
TABLEAU X : La matrice de corrélation des variables.....	59
TABLEAU XI : La réalisation des promesses et l'engagement organisationnel des employés en fonction de leur âge (test <i>t</i>).....	61
TABLEAU XII : Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la réalisation des promesses sur l'engagement affectif et raisonné.....	62
TABLEAU XIII : Régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables de contrôle, des variables indépendantes ainsi que l'effet modérateur de l'âge sur l'engagement affectif.....	64
TABLEAU XIV: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables de contrôle, des variables indépendantes ainsi que l'effet modérateur de l'âge sur l'engagement raisonné.....	66

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements se doivent d'être attribués à ma directrice de recherche, Mme Tania Saba, sans laquelle ce projet n'aurait pu voir le jour. Merci Mme Saba de m'avoir fait confiance et d'avoir su éveiller ma motivation. Votre rigueur et votre passion pour la recherche n'ont fait qu'amplifier mon désir de persévérer et de me dépasser. Je vous remercie du fond du cœur et sachez que je n'aurais pu espérer une meilleure directrice que vous.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude envers ma famille qui m'a inspirée le sujet de ce mémoire et dont le support a fait en sorte que je puisse aller au bout de cet ambitieux projet.

Merci à Carole pour la révision linguistique de ce document. Je sais que je n'arrivais pas toujours au bon moment pour les corrections, mais tu as toujours été disponible pour moi et ce, même tard le soir.

Merci à Richard qui, un jour, m'a donné le goût d'écrire. De l'école primaire jusqu'à l'université, tu m'as toujours aidée dans mes travaux et si je me suis rendue aussi loin, c'est sans doute grâce à toi. J'espère que tu ne trouveras pas mon titre trop ronflant.

Merci à Catherine de m'avoir soutenue émotivement, de m'avoir écoutée et de m'avoir encouragée à poursuivre. Tu as toujours cru en moi et je t'en suis très reconnaissante.

Je glisse également un petit mot pour Nelson que je remercie pour m'avoir sortie de mon isolement.

Finalement, un merci spécial à Jean-Philippe pour son support au quotidien. Tu m'as aidé à prendre ce projet étape par étape et à persister. La course est terminée, j'ai franchi le fil d'arrivée, nous pouvons maintenant passer à autre chose.

Introduction

L'évolution récente des enjeux démographiques de notre société a projeté à l'avant-plan l'étude des phénomènes intergénérationnels (Audet, 2004; Jacob, 2002). En effet, l'attention des spécialistes en ressources humaines est retenue d'une part, par la problématique largement admise du vieillissement de la population et d'autre part, par le défi que représente la cohabitation harmonieuse des jeunes employés avec les employés plus âgés (Audet, 2004; Saba et Guérin, 2004). En contexte de pénurie de main-d'oeuvre, les entreprises doivent développer des stratégies capables d'attirer la nouvelle génération de travailleurs tout en conservant le savoir des employés plus expérimentés.

À ce contexte démographique complexe viennent se greffer des bouleversements dans l'environnement organisationnel. L'ouverture des marchés sur le monde et le développement des technologies de communication ne sont que quelques exemples qui ont entraîné une concurrence accrue à laquelle les organisations sont confrontées. Pour demeurer compétitives, celles-ci doivent développer des atouts et mettre en place des stratégies qui impliquent toutes les sphères de l'organisation (Lawler, 2000). La valorisation du capital humain constitue alors l'un des défis les plus importants permettant d'assurer la croissance des organisations qui oeuvrent dans des espaces de ressources et de marchés hautement concurrentiels (Audet et al., 2002, p. 67). L'engagement des employés est soudainement devenu essentiel au succès de ces stratégies de gestion. Toutefois, l'obtention de cet engagement organisationnel constitue un défi pour les organisations. En effet, le contexte organisationnel caractérisé par une turbulence accrue a fragilisé le lien de confiance entre l'employeur et l'employé. La relation d'emploi doit alors être redéfinie mais ce changement ne se fait pas sans heurts (Robinson et Rousseau, 1994).

Dans la présente étude, nous nous attarderons à cette problématique en étudiant dans un premier temps, l'incidence de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel. Nous allons en effet tenter de comprendre si le fait

que les employeurs ne respectent pas certaines promesses faites à leurs employés peut expliquer une diminution de leur engagement organisationnel. Par la suite, nous examinerons l'effet modérateur de l'âge sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel. Notre recherche, de nature empirique, sera basée sur une enquête effectuée auprès de 271 employés travaillant dans le secteur du commerce de détail. À partir de ces données, nous allons procéder à des analyses statistiques qui nous permettront, dans un premier temps, de mesurer le niveau de réalisation des promesses faites aux employés. Dans un deuxième temps, nous vérifierons si cette réalisation des promesses a un impact sur l'engagement organisationnel. Finalement, nous déterminerons quel est l'effet de l'âge dans cette relation. Nous espérons que les résultats obtenus par notre étude pourront être utiles aux entreprises désireuses de mettre en place des stratégies adaptées au contexte démographique et organisationnel.

Ce mémoire comprend six chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons une revue de littérature qui fera la synthèse des principales recherches ayant porté sur des concepts propres à notre objet d'étude. Nous reviendrons en effet, plus en détails sur le contexte organisationnel et sur les enjeux démographiques. Par la suite, nous étudierons l'engagement organisationnel et le contrat psychologique. Cette revue de littérature nous permettra, dans le deuxième chapitre, d'élaborer la problématique et les questions de recherche qui en découlent ainsi que de concevoir le modèle conceptuel. Une fois le modèle conceptuel établi, nous serons en mesure d'émettre des hypothèses de recherche. Le troisième chapitre pour sa part, présentera notre démarche méthodologique. Nous débuterons ce chapitre par la présentation du type de recherche que nous réaliserons. Ensuite, nous exposerons les méthodes qui seront utilisées pour recueillir les informations en présentant l'échantillon et l'instrument de collecte de données. Une troisième partie sera consacrée à l'opérationnalisation des variables. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation des analyses statistiques effectuées dans le cadre de notre recherche. Ces dernières nous permettront, au sein du cinquième chapitre, de discuter des principaux résultats en revenant sur nos questions et sur nos hypothèses de recherche. Finalement, nous conclurons cette étude en faisant ressortir les contributions et les limites de celle-ci tout en présentant quelques pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1 : Revue de la littérature

Ce premier chapitre présente notre revue de la littérature. Nous débuterons par une mise en contexte qui fera état des réalités organisationnelles et démographiques propres à notre époque. Nous verrons à travers les réalités démographiques, les différentes caractéristiques des cohortes d'âge qui oeuvrent présentement dans les milieux de travail. Dans un deuxième temps, notre revue de littérature s'attardera au concept d'engagement organisationnel puisque celui-ci semble ressortir du contexte. L'engagement organisationnel sera donc défini et analysé selon la littérature. Nous expliquerons également l'importance d'analyser un tel concept puis, nous tenterons de déterminer si d'après les écrits, l'engagement peut être influencé par l'âge. Ensuite, nous nous pencherons sur le concept du contrat psychologique en spécifiant les composantes de celui-ci. Nous allons, en effet, exposer les types de contrats et s'attarder à la dimension de violation du contrat psychologique ainsi qu'aux impacts de cette violation. Nous allons par la suite traiter de la variation des attentes en fonction de l'âge. Finalement, la dernière section passera en revue les autres caractéristiques qui ont une influence sur la relation d'emploi.

1.1 Contexte

1.1.1 Réalités organisationnelles et engagement des employés

Au cours des dernières décennies, des changements majeurs se sont opérés dans l'environnement organisationnel. Ces changements ont créé une nouvelle réalité à laquelle les entreprises sont confrontées. En effet, le contexte économique et le marché de l'emploi actuels ne cessent d'exercer une pression sur les organisations afin que celles-ci soient en mesure de structurer, de motiver et de retenir leurs ressources humaines (Lester et Kickul, 2001). Lawler (2000) a répertorié quatre caractéristiques de l'environnement qui ont eu un impact direct sur les entreprises. Nous trouvons pertinent de décrire ces caractéristiques puisqu'à notre avis, elles facilitent la compréhension des réalités organisationnelles propres à notre époque.

La première correspond à la globalisation des marchés. La chute du communisme a entraîné une globalisation du milieu des affaires en augmentant le capitalisme et en amenant de nouveaux compétiteurs sur le marché avec leurs différents modes de gestion. Ensuite, la constitution d'un marché de travail à l'échelle planétaire a fait en sorte que les emplois simples se sont déplacés vers les pays moins développés où les travailleurs reçoivent de plus petits salaires. Les pays davantage développés ont alors conservé les emplois les plus complexes qui justifient un salaire plus élevé. Le troisième changement réfère au développement des technologies de l'information. Ces nouvelles technologies ont eu plusieurs impacts sur le fonctionnement des entreprises. Elles réduisent, entre autres le temps de réponse aux clients et font en sorte que l'information soit facilement transmissible à toutes les sphères de l'organisation peu importe leur lieu géographique. Finalement, Lawler (2000) décrit le « Global Capital Market » comme étant le changement qui permet aux investisseurs en recherche de meilleurs bénéfices de ne pas se limiter aux entreprises à l'intérieur de leur pays.

Les quatre changements répertoriés par Lawler (2000) permettent de comprendre que dans un tel contexte, les entreprises ne doivent pas seulement se contenter d'améliorer leurs pratiques de gestion traditionnelles, elles doivent mettre de l'avant de nouvelles stratégies. En effet, les organisations doivent développer des atouts pour être capables de compétitionner au niveau mondial et plus que jamais, on considère le rôle important que jouent les ressources humaines dans le succès ou l'échec de ces stratégies (Guérin et Wils, 2002). Comme plusieurs autres auteurs, Lawler (2000) propose une nouvelle logique dans la gestion d'entreprise. Son modèle va à l'encontre des principes des bureaucraties traditionnelles et implique toutes les sphères de l'organisation. Selon Lawler (2000), l'engagement organisationnel des employés est un des premiers objectifs à atteindre pour les entreprises désireuses de demeurer compétitives.

Dans le même ordre d'idées, Wright et Snell (1998) ont eux aussi mis de l'avant un modèle de gestion stratégique des ressources humaines. Leur modèle propose un double rôle d'alignement ou « fit » du système de gestion des ressources humaines sur les stratégies de l'entreprise. De plus, ce système doit être assez

flexible pour répondre rapidement aux changements. Pour atteindre cette flexibilité, l'engagement des employés est encore une fois sollicité. Guérin et Wils (2002), pour leur part, suggèrent une typologie des stratégies basées en grande partie sur l'engagement ou l'attachement organisationnel. Ces modèles stratégiques favorisent l'investissement dans le capital humain et tentent de faire adhérer les employés aux valeurs de l'organisation. Ainsi, ceux-ci aligneront leurs actions et leurs comportements sur les besoins organisationnels (Guérin et Wils, 2002).

Un élément ressort de ces nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines, il semble assez évident que pour être porteuses de succès celles-ci nécessitent un haut degré d'engagement de la part des employés. Cependant, comment parvenir à accroître ou à conserver cet engagement alors que les organisations vivent dans un contexte de turbulence accrue (Guérin et Wils, 2002)? En effet, le lien de confiance entre l'organisation et l'employé est fragilisé (Robinson et Rousseau, 1994). Il devient alors plus difficile pour les organisations d'obtenir l'engagement organisationnel qu'elles souhaiteraient de la part de leurs employés (Rousseau, 1996). Selon Rousseau (1996), le fait que la réalité organisationnelle nécessite une plus grande contribution des employés envers leur organisation implique un nouveau contrat psychologique basé sur l'engagement et la confiance. Cependant, toutes modifications apportées au contrat psychologique doivent se faire avec vigilance et nécessitent une bonne relation entre l'employeur et les employés (Rousseau, 1996). D'après Rousseau (1996), la délicate tâche reliée à la transformation du contrat psychologique est effectuée dans l'espoir d'augmenter l'engagement des employés.

1.1.2. Réalités démographiques

Au contexte organisationnel que nous avons décrit ci-haut, viennent s'ajouter des enjeux démographiques de taille. Selon Audet (2004), ces enjeux démographiques sont encore plus grands au Québec qu'ailleurs en Amérique. Le faible taux de natalité et le vieillissement de la population ne sont que quelques exemples qui caractérisent les tendances démographiques de notre époque. De plus, alors que les baby-boomers se préparent à prendre leur retraite, une nouvelle

génération fait son entrée sur le marché du travail. Cette génération arrive avec de nouvelles valeurs et des attentes différentes à l'égard de leur employeur (Jacob, 2002). La caractéristique de l'âge représente actuellement un défi stratégique pour les organisations. Les entreprises doivent se repositionner face à ce nouveau profil d'employé. Elles doivent, entre autres, être en mesure d'attirer cette génération de travailleurs et réussir à faire cohabiter dans l'harmonie, les plus jeunes et les plus âgés (Audet, 2004).

Notons dans un premier temps que la littérature reconnaît qu'il existe bel et bien des différences de caractéristiques au travail reliées à l'appartenance à une cohorte d'âge (Audet, 2004; O'Bannon 2001; Paré, 2002; Smola et Sutton, 2002; Yu et Miller, 2003). Ces différences se font ressentir sur plusieurs aspects du comportement des employés. Par exemple, on remarque des différences dans les valeurs, dans les facteurs motivationnels et dans le niveau d'engagement organisationnel (Mir, Mir et Mosca, 2002; O'Bannon, 2001; Smola et Sutton, 2002). Les écrits que nous avons analysés dressent un portrait qui nous aide à comprendre chacune des générations. Cependant, il est important de mentionner qu'il s'agit de tendances et que plusieurs individus peuvent se démarquer des caractéristiques reliées à leur cohorte d'âge (Paré, 2002). D'après Howe et Strauss (2000 tiré du texte de Paré 2002), une nouvelle génération verrait le jour environ à tous les vingt ans. Notons que les auteurs ne s'entendent pas tous sur les années de naissance de chacune de ces générations. Cependant, celles-ci ne diffèrent que de deux à trois années selon les auteurs.

Aujourd'hui, la main-d'oeuvre peut être divisée en trois groupes distincts, à savoir les baby-boomers, les Xers, et les nexters (génération Internet) (Yu et Miller, 2003). Pour être en mesure de comprendre l'impact de la présence de plusieurs générations dans les milieux de travail, nous considérons important de décrire brièvement les caractéristiques propres à chacune de celle-ci. Nous allons donc débiter par dresser un portrait général du contexte relié aux générations pour ensuite analyser leurs caractéristiques et leurs valeurs reliées au travail.

Les Baby-boomers

Les années de naissance des baby-boomers, soit entre 1947 et 1964, correspondent à la période de l'après crise. La prospérité économique et l'optimisme qui régnaient à cette époque ont incité les traditionalistes à avoir plusieurs enfants (Paré, 2002). D'ailleurs, la cohorte d'âge des baby-boomers forme aujourd'hui un groupe de près de 8,5 millions de personnes au Canada (Statistique Canada, 2000). Les baby-boomers jouissent d'un poids démographique qui leur assure un certain pouvoir. « En 2001, les baby-boomers constituent la cohorte d'individus la plus importante du Canada et, pour cette raison, quand ils toussent, c'est tout le Canada qui s'enrhume » (Foot, 1996, p.29). Afin de décrire les caractéristiques et les valeurs propres aux baby-boomers nous utiliserons la recherche de Yu et Miller (2003) puisque ceux-ci proposent une synthèse fort complète de la littérature occidentale qui existe sur le sujet du fossé des générations ou « the generation gap ». Selon Yu et Miller (2003), le point le plus important que l'on retrouve dans la littérature au sujet des caractéristiques des baby-boomers concerne la place que le travail occupe dans leur vie. En effet, les baby-boomers sont reconnus pour être des personnes qui démontrent de l'assiduité au travail. De plus, la valeur du travail occupe une place centrale dans leur vie. Les baby-boomers sont aussi généralement loyaux envers leur employeur. Ils sont également perçus comme aimant la stabilité au travail. Au niveau du leadership, les baby-boomers ont tendance à bien accepter la hiérarchie et s'attendent généralement à ce que leurs gestionnaires leur donnent des directions et les guident pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Les Xers

Selon différents auteurs, la génération X est associée aux individus dont les années de naissance gravitent autour de 1963 allant jusqu'à 1981 (Yu et Miller, 2003; O'Bannon, 2001; Smola et Sutton, 2002; Jurkiewicz, 2000; Paré, 2002). Plusieurs facteurs environnementaux ont eu un impact négatif sur les Xers. « Il s'agit d'une génération charnière qui a subi le passage de l'économie industrielle à la société du savoir sans disposer du poids démographique des baby-boomers, et donc sans avoir autant de pouvoir » (Paré, 2002, p.48.). La génération X a en effet, vécu les problèmes causés par la génération précédente, à savoir les baby-boomers.

L'endettement individuel, la détérioration de l'environnement, le « downsizing » et la précarité des emplois n'en sont que quelques exemples. Les membres de la génération X ont appris avec l'expérience à se méfier des grandes institutions (Paré, 2002, p.48). Un autre fait qui a marqué le contexte dans lequel ont évolué les Xers est que le taux de divorce a doublé entre 1965 et 1977 (O'Bannon, 2001). Bien que ces données proviennent d'une étude américaine, le Québec n'a pas échappé à cette réalité. Selon O'Bannon (2001), cette réalité a laissé des marques sur certains Xers.

Il est pertinent d'apporter un point de vue supplémentaire à la description de la génération X. Selon Foot (1996), cette génération est constituée des personnes nées à la fin du baby-boom soit entre 1960 et 1966. D'ailleurs, d'après Foot (1996) les médias ainsi que certains auteurs font erreur en associant la génération X à la génération issue de l'effondrement de la natalité ou en affirmant que les Xers sont les enfants des baby-boomers. Toutefois, le contexte décrit par Foot (1996) dans lequel a évolué la génération X ne diffère pas tellement de celui expliqué au paragraphe précédent. Dans l'ensemble, la littérature que nous avons analysée, reconnaît qu'une des particularités de la génération X est d'avoir eu la malchance de passer après les nombreux baby-boomers. Foot (1996) ajoute que les baby-boomers qui ont précédé les Xers ont fait grimper le prix des maisons et des loyers et qu'ils ont par dessus tout, raflés les meilleurs emplois. De plus, les Xers sont arrivés sur le marché du travail en période de sévère récession soit vers 1980 ce qui ajoute à leur malchance.

En ce qui a trait à leurs caractéristiques, les Xers ont souvent été comparés aux baby-boomers dans la littérature puisque pour l'instant, ce sont les deux générations qui occupent en plus grand nombre le marché du travail. Certaines études permettent de constater que généralement, les boomers ne perçoivent pas positivement les Xers (O'Bannon, 2001; Zemke et al., 2000). À titre d'exemple, les boomers sont portés à trouver que les Xers sont paresseux, qu'ils ont un manque au niveau de leurs habiletés sociales, qu'ils font les choses à leur façon au lieu de respecter les procédures, qu'ils ne veulent pas attendre leur tour en ce qui concerne l'avancement de carrière et qu'ils sont déloyaux envers l'organisation (Zemke et al., 2000). En revanche, les Xers ont tendance à trouver, entre autres, que les boomers prennent leur emploi trop au sérieux, qu'ils parlent beaucoup mais qu'ils agissent

peu, qu'ils se préoccupent trop des politiques et qu'ils sont « workaholics » (Zemke et al., 2000). Dans les faits, il est vrai que les Xers ont tendance à mettre davantage l'emphase sur leur satisfaction personnelle et qu'ils sont souvent moins dévoués à leur employeur. Ils sont portés à être ambitieux mais pour leur vie personnelle plutôt que professionnelle. Ils sont aussi portés à chercher un équilibre entre le travail et la vie privée. Ils sont davantage loyaux envers leur profession plutôt qu'envers leur employeur (Paré, 2002). De plus, la plupart ont un grand besoin d'autonomie et de flexibilité (Yu et Miller, 2003).

Les Nexters

Les études portant sur l'impact de l'arrivée des nexters sur le marché du travail sont quasi inexistantes puisque leur présence y est encore trop récente. C'est pourquoi nous n'élaborerons pas autant sur les caractéristiques propres à cette génération. Notons tout de même que la génération Internet est composée de jeunes nés entre 1977 et 1997. Selon Paré (2002), cette génération compte 88 millions de jeunes Américains et Canadiens. Contrairement aux Xers, les nexters sont nés avec la société du savoir. D'ailleurs, selon Paré (2002), la génération Internet sera la génération la plus instruite de l'histoire. Internet est l'outil qui a eu une incidence marquante dans le développement de cette génération. Avec Internet, les nexters ont le savoir au bout de leurs doigts et ils ont tendance à ne pas hésiter à s'en servir pour valider une information. De plus, la mondialisation et les nouvelles technologies d'information ont donné lieu à un fait étonnant concernant les nexters. En effet, « on constate que les enfants et les adolescents du monde se ressemblent de plus en plus. Leur culture est homogène » (Paré, 2002 p.49). Les jeunes se sont ouverts sur le monde et acceptent la diversité. Un autre aspect pertinent à mentionner est le *flow* ou la dépendance à la sensation forte (Audet, 2004). Les nexters sont associés au développement des sports extrêmes. Les jeunes sont portés à vouloir éviter la routine et ils se cherchent des activités qui les démarqueront des autres. Bien que les organisations auront beaucoup de travail à faire pour adapter leur style de gestion aux nexters, selon Paré (2002), la génération Internet fera le bonheur de bien des employeurs puisqu'elle est instruite, habile avec la technologie et créative.

D'ailleurs, « les économistes prédisent une montée en flèche de la productivité lorsque ces jeunes feront leur entrée sur le marché du travail » (Paré, 2002, p.50).

1.2 L'engagement organisationnel

Tel que nous l'avons exposé dans la section 1.1.1, les réalités organisationnelles semblent requérir un engagement organisationnel accru de la part des employés. De plus, nous avons également abordé le fait que le contexte démographique implique que les entreprises doivent être en mesure de concilier les attentes et les valeurs des différentes générations présentes dans les milieux de travail. Pour ces raisons, nous avons jugé pertinent de passer en revue la littérature portant sur le concept de l'engagement organisationnel. Nous allons, dans un premier temps, décrire ce concept pour ensuite tenter de comprendre si, selon la littérature, l'âge peut avoir un impact sur le niveau d'engagement organisationnel.

1.2.1 Définition et composantes

Selon Mir et al. (2002), le concept d'engagement organisationnel a gagné en crédibilité dans les années 1970 avec les recherches de Lyman Porter et ses collaborateurs. En effet, Porter et al. (1974) ont spécifié trois caractéristiques de l'engagement. La première fait référence à une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation et à l'acceptation de ceux-ci. La deuxième caractéristique développée par Porter et al. (1974) concerne la volonté d'exercer un effort considérable pour le bien de l'organisation. Finalement, la troisième caractéristique propre à l'engagement organisationnel réfère à un désir marqué pour demeurer membre de l'organisation. Comme nous pouvons le constater, la définition de l'engagement organisationnel développée par Porter et al. (1974) met l'emphase sur l'attachement de l'individu pour son organisation.

Cependant, tel que résumé par Mir et al. (2002), la conceptualisation de l'engagement organisationnel n'a cessé de varier au cours des dernières années. À titre d'exemple, Reichers (1985) a défini l'engagement en référant à trois dimensions. Premièrement, l'engagement serait vu à travers la théorie du « side-

bets », c'est-à-dire les avantages et les coûts que représentent pour l'employé le fait d'être membre de l'organisation. Notons que la théorie du « side-bets » correspond à la théorie de l'échange développée, entre autres, par Blau (1964). Ensuite, Reichers (1985) évoque la dimension attribution qui fait référence à l'attachement de l'individu à un comportement au fil du temps. La troisième dimension correspond au « goal congruence » ou à la cohérence entre les buts de l'employé et ceux de l'organisation. Dans l'ensemble, Reichers (1985) perçoit l'engagement organisationnel comme une forme d'attachement psychologique de l'individu pour son organisation. Cet attachement peut être séparé en trois facteurs distincts, à savoir la conformité, l'identification et l'internalisation¹. Le terme conformité signifie que l'employé s'implique dans son organisation pour obtenir des récompenses extrinsèques. Le facteur identification, pour sa part, renvoie au fait que l'employé s'implique dans le but de combler son besoin d'affiliation. Finalement, le concept d'internalisation correspond à l'implication due à la cohérence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation.

À partir des différentes recherches que nous avons abordées ci-haut, Allen et Meyer (1990) ont développé un modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel. Ce modèle comprend la dimension affective, la dimension raisonnée et enfin, la dimension morale. Mentionnons tout d'abord que la composante affective de l'engagement organisationnel serait inspirée de l'approche de Porter et al. (1974). Selon Allen et Meyer (1999), l'engagement affectif correspond au désir qu'éprouve l'employé de rester au sein de l'organisation. Les employés qui ont un haut niveau d'engagement affectif sont attachés émotionnellement à leur organisation et s'identifient à celle-ci. Cet engagement affectif est relié à la fois à des traits de personnalité et à des facteurs organisationnels qui poussent l'individu à supporter les buts de l'organisation et à ressentir un sentiment d'appartenance envers celle-ci (Mir et al. 2002). En ce qui concerne l'engagement raisonnée, celui-ci serait basé en partie sur la théorie de « side-bets ». En effet, selon Allen et Meyer (1999), l'engagement raisonnée fait référence à la perception que l'employé a par rapport à son besoin de rester dans l'organisation. L'employé ayant un haut niveau d'engagement raisonnée percevra donc qu'il doit rester dans l'organisation s'il ne veut pas subir les coûts

¹ Traduction libre des termes « compliance », « identification » et « internalization »

reliés à son départ. La troisième dimension, à savoir l'engagement moral, correspond au sentiment d'obligation que ressent l'employé par rapport à son organisation (Allen et Meyer, 1999). L'individu qui est engagé moralement envers son organisation sent qu'il n'agirait pas adéquatement s'il quittait l'entreprise. Il demeure donc au sein de celle-ci parce qu'il sent qu'il doit le faire. De plus, il est pertinent de mentionner que selon la méta-analyse effectuée par Meyer et al. (2002), les trois dimensions de l'engagement organisationnel agissent de façon distincte sur le comportement des employés. Suite à cette conceptualisation détaillée de l'engagement organisationnel, nous pouvons synthétiser en mentionnant que selon McMurray et al. (2004), l'engagement organisationnel peut être défini comme étant un dévouement et une loyauté de l'individu envers son organisation. Notons que McMurray et al. (2004) ont utilisé les travaux de Meyer et Allen (1997) pour en arriver à cette définition.

La recherche de Mir et al. (2002) nous a servi de toile de fond pour être en mesure de bien comprendre les dimensions présentes dans le concept de l'engagement organisationnel. En effet, les auteurs passent en revue le concept en y présentant son évolution. D'ailleurs selon Mir et al. (2002), bien que le modèle d'Allen et Meyer (1993) représente l'engagement organisationnel sous trois dimensions, la plupart des théoriciens s'entendent pour reconnaître deux principales dimensions à ce concept, à savoir l'engagement affectif et l'engagement raisonné. L'engagement moral est, en effet, écarté par certains auteurs, entre autres, car celui-ci affiche habituellement une forte corrélation avec l'engagement affectif (Allen et Meyer, 1999). Ajoutons également que selon Meyer et al. (2002), bien que l'engagement moral et l'engagement affectif ne soient pas des construits identiques, un plus grand nombre d'études devront être réalisées dans le but de comprendre ce qu'est l'engagement moral, comment il se développe et quelle est sa contribution propre pour prédire les comportements. À la lumière de ces éléments, nous avons choisi pour la suite de notre travail, d'étudier le concept d'engagement organisationnel sous ses deux dimensions dominantes.

1.2.2 Importance de l'étude du concept de l'engagement

Maintenant que nous avons cerné le concept de l'engagement organisationnel, il est pertinent d'analyser pourquoi celui-ci soulève un intérêt de la part des organisations. L'importance accordée à l'engagement organisationnel n'est pas seulement dû au contexte organisationnel et démographique propre à notre époque. En effet, nous verrons dans la section présente que le niveau d'engagement des employés peut avoir différents impacts sur le milieu de travail et ce, peu importe le contexte dans lequel évolue l'entreprise.

En premier lieu, soulignons que l'engagement organisationnel a reçu un intérêt prononcé de la part des chercheurs qui étudient les milieux de travail. Cette attention particulière portée au concept d'engagement organisationnel serait dû au fait que de façon générale, on reconnaît que cette variable peut être un déterminant majeur de la performance organisationnelle (Lok et Crawford, 2004; McMurray et al. 2004; Mir et al. 2002). En effet, plusieurs recherches ont démontré que l'engagement influençait positivement de nombreux éléments organisationnels, tels que la motivation des employés et l'accomplissement des buts de l'entreprise (McMurray et al., 2004). De plus, l'engagement organisationnel est un déterminant de plusieurs comportements, tels que l'absentéisme, les départs, le manque d'effort et l'insatisfaction au travail (Morrow, 2004). D'ailleurs, selon Van Breukelen et al. (2004), de nombreuses études sont arrivées à la conclusion qu'un faible niveau d'engagement organisationnel combiné avec de l'insatisfaction au travail aurait un impact sur le fait qu'un employé décide de quitter son organisation. La littérature recense en effet, une forte corrélation entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le fait de quitter volontairement son organisation (Lok et Crawford, 2004; Mitchell et al., 2001). Lorsque les employés sont insatisfaits au travail, ils sont moins engagés donc, ils vont regarder les opportunités de quitter. S'ils ne peuvent pas quitter leur organisation, les employés vont se retirer émotionnellement et mentalement de celle-ci (Lok et Crawford, 2004). Bien que plusieurs autres facteurs puissent expliquer le fait que les employés désirent quitter leur organisation, nous avons su démontrer dans cette section que l'engagement organisationnel affecte la performance des entreprises, ce qui explique l'importance accordée à ce concept.

1.2.3 Variation de l'engagement en fonction de l'âge

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, le Québec est aux prises avec des enjeux démographiques de taille. Les organisations doivent s'adapter aux réalités actuelles et c'est pourquoi la littérature s'intéresse de plus en plus aux relations intergénérationnelles dans les milieux de travail. Dans cet ordre d'idées, nous avons trouvé primordial de s'attarder au concept de l'âge. En effet, après avoir reconnu l'importance de l'engagement organisationnel pour la performance des organisations, il est pertinent de déterminer si l'âge peut avoir une incidence sur cet engagement.

Bien que la littérature portant sur la dynamique intergénérationnelle en entreprise ne mette pas toujours en relation celle-ci avec l'engagement organisationnel, certaines déductions logiques ont pu être extraites de nos lectures. En premier lieu, revenons sur le fait que la littérature reconnaît qu'il existe des différences dans les valeurs et les attitudes entre les cohortes d'âge présentes dans les milieux de travail (Mir et al., 2002; O'Bannon, 2001; Wey Smola et Sutton, 2002; Yu et Miller, 2003). Les membres de la génération X seraient en effet, plus attachés à leur profession qu'à leur organisation. Pour ce qui est des Boomers, certaines recherches démontrent que ceux-ci offriraient au contraire, un haut niveau d'engagement et de loyauté à leur employeur (O'Bannon, 2001; Yu et Miller, 2003). Le concept de loyauté revient souvent dans la littérature et selon Mir et al. (2002), la loyauté organisationnelle serait directement liée à l'engagement affectif. Nous pouvons donc déduire d'après ces lectures, que l'engagement affectif des employés varie en fonction de leur âge. En effet, le niveau d'engagement affectif des employés plus âgés est généralement plus élevé que celui des employés plus jeunes. D'ailleurs, nous jugeons pertinent de revenir plus en détails sur l'étude réalisée par Mir et al. (2002) puisque celle-ci s'intéresse au niveau d'engagement organisationnel des employés plus jeunes ou « New age employees ». Ces auteurs ont en effet étudié l'incidence de l'âge sur trois dimensions d'engagement organisationnel, à savoir l'engagement affectif, l'engagement raisonné et l'engagement à la notion de travail. Ils ont comparé les niveaux d'engagement des employés plus jeunes avec ceux des employés plus âgés. Suite à leur analyse, les auteurs ont observé que les employés plus jeunes ont démontré un niveau d'engagement affectif à leur organisation plus

faible que les employés plus âgés. Ce résultat est cohérent avec la littérature qui stipule que les employés plus jeunes seraient moins loyaux envers leur employeur.

Après avoir passé en revue une partie des recherches reliant l'âge à différents éléments de l'engagement organisationnel, nous avons pu constater que l'engagement est influencé par les attentes des travailleurs et la capacité des employeurs à satisfaire ces attentes. C'est la raison pour laquelle le concept du contrat psychologique qui sera développé dans la prochaine section, pourrait servir de cadre théorique afin de comprendre les différences entre les générations quant à leur perception de la relation d'emploi et son influence sur l'engagement.

1.3 Le contrat psychologique

C'est en s'inspirant des travaux de Conway et Briner (2002) que nous avons décidé d'utiliser le contrat psychologique comme cadre théorique à notre recherche. En effet, l'étude de Conway et Briner (2002) montre que la théorie du contrat psychologique peut être utilisée pour comprendre plusieurs phénomènes liés à la relation d'emploi. Comme nous l'avons souligné dans la section portant sur le contexte, les changements rapides qui se sont opérés dans l'environnement du travail ont altéré la nature du contrat psychologique (Kickul et Lester, 2001). Nous pensons donc que la violation du contrat psychologique pourra servir de théorie pour expliquer des phénomènes, tels que la diminution de l'engagement organisationnel et l'effet de l'âge sur cet engagement. D'ailleurs, nous prendrons conscience en parcourant cette section, que la théorie du contrat psychologique est efficace pour nous éclairer sur l'impact des phénomènes que nous avons énumérés plus haut (enjeux démographiques, augmentation de la concurrence, diminution de l'engagement affectif chez les plus jeunes, etc.)

1.3.1 Définition et composantes

Les premiers travaux traitant du contrat psychologique sont apparus dans les années 1960. En effet, Argyris (1960), Levinson et al. (1962) ainsi que Schein (1965) ont fait la distinction entre le contrat psychologique et le contrat formel. Ils ont

souligné que le contrat psychologique est non écrit et qu'il est basé sur les croyances individuelles et les attentes qu'un employé entretient envers son employeur (Lester et Kickul, 2001, références des autres auteurs aussi prises dans ce texte). Cependant, le développement du concept se précisera davantage lorsque Rousseau (1989) définira le contrat psychologique comme étant la croyance qu'un employé entretient par rapport aux termes et aux conditions d'un échange réciproque avec son employeur ou « (...) an individual's belief regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party » (Robinson et Rousseau, 1994, p.246). Le contrat psychologique émerge lorsqu'un employé perçoit qu'en échange de sa contribution, l'employeur a l'obligation de le récompenser (Robinson et Rousseau, 1994). L'employé perçoit alors que l'organisation possède des obligations envers lui, tout comme lui possède des obligations envers celle-ci. D'ailleurs, Johnson et O'Learly-Kelly (2003) ont défini le contrat psychologique comme étant une forme d'échange social entre l'employeur et l'employé. Ces auteurs reprennent donc le concept d'échange développé dans la définition de Rousseau (1989).

Le contrat psychologique est un concept important pour les milieux de travail puisqu'il a comme première fonction de réduire l'insécurité engendrée par l'incapacité du contrat formel d'inclure tous les éléments présents dans une relation d'emploi (Shore et Tetrick, 1994). Il permet également aux employés de performer au travail puisque ceux-ci croient que leur contribution sera récompensée. Finalement, « le contrat psychologique donne l'impression à l'employé qu'il influence sa propre destinée dans l'organisation, puisqu'il a accepté les termes du contrat et qu'en plus, il peut choisir d'honorer ou non ses obligations » (Blouin, 2004, p.13).

Rousseau et Parks (1993) ont reconnu trois dimensions présentes dans le concept du contrat psychologique à savoir la promesse, l'acceptation et le paiement. Nous avons abordé ces dimensions en expliquant la définition du contrat psychologique développée par Rousseau (1989). Précisons toutefois, dans un premier temps, que l'employé entretient des attentes envers ce qu'il perçoit être des promesses faites par l'organisation. Ensuite, l'employé offrira sa contribution à

l'organisation pour « payer » les promesses attendues ou « paid-for-promises » (Robinson et Rousseau, 1994). Finalement, l'acceptation du contrat psychologique consiste à ce que les deux parties s'engagent volontairement dans le contrat et sont responsables du respect de celui-ci (Robinson et Rousseau, 1994; Rousseau et Parks, 1993). Robinson et Rousseau (1994) soulignent qu'en ce qui a trait aux dimensions de promesses et d'acceptation, celles-ci sont basées sur des croyances et des perceptions. Les deux parties sont convaincues d'avoir accepté les mêmes termes du contrat cependant, cela ne veut pas dire que chacune des parties partage la même compréhension de celui-ci (Robinson et Rousseau, 1994). D'ailleurs, le contrat psychologique revêt un caractère subjectif. En effet, puisque le contrat psychologique est basé sur des croyances et des perceptions (beliefs and perceptions), il dépend des personnes qui l'interprètent (Robinson et Rousseau, 1994).

Ensuite, il est pertinent de mentionner que les attentes découlent du contrat psychologique. Le contrat psychologique fait donc référence à des obligations mutuelles qui caractérisent la relation entre l'employeur et l'employé. Notons encore une fois, que les obligations sont basées sur la perception de promesse d'un échange réciproque (Robinson et Rousseau, 1994).

Enfin, soulignons que le contrat psychologique correspond à un processus continu. En effet, contrairement au contrat formel, le contrat psychologique est révisé suivant l'évolution de l'employé dans l'organisation et suivant les relations qu'il entretient avec son employeur (Robinson et Rousseau, 1994).

1.3.1.2 Les types de contrats psychologiques

C'est en se référant à deux formes de contrats, à savoir, le contrat de type transactionnel et le contrat de type relationnel, que Rousseau (1990) a construit sa typologie. Deux types d'obligations ont donc été étudiés dans la recherche de Rousseau (1990). Les obligations transactionnelles correspondent à recevoir un haut salaire et de l'avancement de carrière en échange de l'assiduité au travail. Pour leur part, les obligations relationnelles correspondent à offrir la sécurité d'emploi en

échange de la loyauté et d'un minimum d'intention de rester dans l'entreprise (Rousseau, 1990). Ces exemples d'obligations nous aident à comprendre la nature des deux types de contrats psychologiques. Le contrat psychologique de type relationnel fait référence, pour les employeurs, à la durée qu'un employé prévoit demeurer dans l'entreprise et est en grande partie basé sur la confiance (Rousseau, 1990). Les éléments relationnels du contrat psychologique se développent avec le temps et impliquent le respect et la loyauté (De Meuse et al., 2001). Le contrat psychologique de type transactionnel pour sa part, est associé, pour les employeurs, aux motivations de carriérisme et aux motivations de nature économique des employés (Rousseau, 1990). Les promesses perçues par l'employé sont alors monétaires et seront reçues en échange de certains services et de leur productivité (De Meuse et al., 2001).

1.3.1.3 La violation du contrat psychologique

Le construit le plus important dans la théorie du contrat psychologique est le « breach » ou la violation (Conway et Briner, 2002). La violation du contrat psychologique se produit lorsqu'un individu perçoit que l'autre partie n'a pas réalisé les obligations promises (Robinson et Rousseau, 1994). Cette définition suggère que le sentiment de violation est cognitif dans le sens où il reflète un calcul mental. L'individu calcule ce qu'il a reçu par rapport à ce qu'on lui avait promis (Morrison et Robinson, 1997). Cependant, il est important de tenir compte du fait que le terme violation renvoie normalement à une forte expérience émotionnelle. Hors, selon Morrison et Robinson (1997), un employé peut percevoir que son organisation n'a pas rempli ses promesses sans pour autant éprouver de vives émotions tel que suggérée par la définition du terme violation. Robinson et Morrison (1997) font alors la distinction entre la violation et la perception d'un bris du contrat psychologique. Lorsqu'un employé perçoit qu'il y a eu violation du contrat psychologique, celui-ci éprouve un sentiment de colère et se sent trahi par son organisation (Morrison et Robinson, 1997; Robinson et Rousseau, 1994). En contre partie, lorsqu'un individu perçoit un bris dans le contrat psychologique il s'agit d'un processus cognitif dans lequel celui-ci perçoit que l'organisation n'a pas respecté une ou plusieurs obligations proportionnellement à sa contribution. Il est pertinent de mentionner que

c'est l'interprétation que l'employé fera de l'importance qu'il accorde à la promesse qui n'a pas été respectée par son employeur, qui déterminera s'il s'agit d'un bris ou plutôt d'une violation du contrat psychologique.

Afin de poursuivre dans la conceptualisation de la violation du contrat psychologique, notons que Morrison et Robinson (1997) proposent un modèle qui tente de comprendre le sens du processus qui précède l'expérience de la violation ou d'un bris du contrat psychologique. Leur modèle repose sur deux facteurs clés à savoir le « reneging » qui correspond au fait de revenir sur sa promesse ou de ne pas honorer sa promesse et le « incongruence » qui fait référence à l'ambiguïté entre les parties sur certaines obligations. Ces deux facteurs sont selon les auteurs, les deux principales causes de la perception d'un bris du contrat psychologique. Notons que d'après Morrison et Robinson (1997), la communication entre l'employeur et l'employé est un facteur à prendre en considération puisque celle-ci va minimiser l'incongruïté ou « incongruence » entre les parties. Le modèle de Morrison et Robinson (1997) renferme un troisième facteur, soit la vigilance, qui a aussi pour effet d'engendrer la perception d'un bris du contrat psychologique. Selon ces auteurs, les employés qui font preuve de vigilance perçoivent certaines situations comme étant un bris dans leur contrat psychologique alors que face à la même situation, les autres employés ne sont pas affectés par celle-ci.

Nous avons exposé dans cette section l'opérationnalisation que la littérature fait du concept de la violation du contrat psychologique. Soulignons maintenant, quels sont les impacts de cette violation.

1.3.1.4 Les impacts de la violation du contrat psychologique

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, la violation du contrat psychologique entraîne de vives émotions chez l'individu qui vit cette situation. Cependant, les impacts reliés à la violation ne se limitent pas aux émotions, ils se font ressentir sur les attitudes et les comportements des employés. Plusieurs recherches ont porté sur l'incidence de la violation du contrat psychologique et c'est ce que nous tenterons de mettre en relief dans cette partie.

L'intensité des réactions face à la violation du contrat psychologique n'est pas seulement attribuable aux attentes de récompenses ou de bénéfices qui n'auraient pas été comblées, elle est aussi due à des convictions plus générales par rapport au respect de la personne, au code de conduite et autres comportements associés aux relations entre individus (Robinson et Rousseau, 1994). Il y a une différence entre des attentes qui ne sont pas comblées et des promesses qui ne sont pas tenues. La première situation engendrera évidemment des réactions moins fortes que la seconde.

Le premier impact de la violation souligné par Robinson et Rousseau (1994) est la diminution de la confiance. Lorsqu'un employeur ne respecte pas une promesse ou une obligation, la confiance de l'employé se met alors à décliner. La violation du contrat psychologique entraîne également une diminution de la satisfaction au travail. La baisse de satisfaction peut entre autres être attribuable au fait qu'il devient vraiment difficile pour un employé de rester motivé et de performer lorsque celui-ci ne peut plus compter sur l'encouragement promis. La violation du contrat psychologique contribue également à diminuer l'intention de l'employé de rester dans l'organisation. L'employé ne croit plus aux bénéfices que le fait de demeurer dans l'entreprise lui apporte donc, il est plus enclin à partir. De ce fait, et tel que montré dans la recherche de Robinson et Rousseau (1994), la violation du contrat psychologique est positivement liée à l'intention de quitter l'organisation. D'autres conséquences sur les attitudes et les comportements des employés ont aussi été recensées dans la littérature. En effet, la violation peut diminuer l'engagement organisationnel et engendrer des comportements d'isolement de la part des employés qui l'ont subi (Conway et Briner, 2002).

Poursuivons en mentionnant que la recherche de Pate et al. (2003), vient apporter une nuance à tous les impacts que nous avons mentionné ci-haut. En effet, les auteurs ont souligné dans leur étude, que la violation du contrat psychologique ne menait pas nécessairement toujours à de « mauvais » comportements organisationnels (organisational misbehaviour). Les données recueillies au moyen d'entrevues ont démontré une faible corrélation entre la violation du contrat psychologique et les changements de comportements. Pate et al. (2003) expliquent ce

manque de corrélation en premier lieu, par la grande disparité qu'il existe entre l'employeur et l'employé. En effet, dans un contexte organisationnel où les emplois sont précaires, les travailleurs ne seraient pas portés à adopter des comportements négatifs au travail et ce, dû aux risques de licenciement. Ensuite, les auteurs soutiennent que les employés perçoivent leur employeur et leur organisation comme étant deux entités distinctes. Le niveau d'effort déployé par les employés faisant partie de l'étude était basé sur la fierté que ceux-ci éprouvaient pour leur emploi ainsi que sur le fait qu'ils ne voulaient pas laisser tomber leurs collègues de travail. Même si certains employés entretenaient de mauvaises relations avec leur employeur, cela ne se reflétait pas sur la qualité de leur travail (Pate et al. 2003). La recherche de Pate et al. (2003) nous met en garde par rapport au fait d'associer automatiquement la violation du contrat psychologique avec un changement de comportement. Cependant, comme nous l'avons démontré plus haut, il faut garder à l'esprit que la littérature reconnaît que la violation a bel et bien un impact sur les attitudes et les comportements des employés.

1.3.2 Variation des attentes en fonction de l'âge

La recherche de Rousseau (1996) soutient qu'avec l'arrivée des nouvelles valeurs dans les milieux de travail, les organisations ont intérêt à revisiter le contrat psychologique traditionnel si elles ne veulent pas perdre l'engagement des nouveaux employés. Les employés plus jeunes ont tendance à avoir un engagement affectif à leur organisation moins élevé que les employés plus âgés et ceci est en partie dû au fait que le contrat psychologique traditionnel ne correspond plus vraiment aux valeurs des nouvelles générations. Cette problématique nous amène à nous pencher sur la variation des attentes en fonction de l'âge.

L'étude de De Meuse et al. (2001) nous permet d'analyser dans un premier temps les différences entre les générations quant au type de contrat psychologique qui les lie à leur employeur. En effet, dans cette étude, les auteurs ont voulu déceler les différences générationnelles par rapport à leur perception du contrat psychologique. La revue de littérature de De Meuse et al. (2001) souligne le fait que les attitudes envers le contrat psychologique sont influencées entre autres par l'âge

de l'employé et par son expérience. À titre d'exemple, la recherche de Robinson et Rousseau (1994) montre que les employés voient le contrat psychologique qu'ils entretiennent avec leur organisation se modifier avec le temps. Deux ans après avoir été embauchés, les employés faisant partie de la recherche ont commencé à percevoir qu'ils devaient moins à leur employeur que lors de leur arrivée et par ailleurs, que leur employeur leur devait plus (Robinson et Rousseau, 1994). Dans le même ordre d'idées, l'étude de Rousseau (1990 tiré du texte de De Meuse et al. 2001) a montré que les jeunes employés avaient une perception différente des plus âgés par rapport au nombre d'années qu'ils projetaient rester au sein de l'organisation. Il semblerait en effet que les plus jeunes profiteraient des opportunités attribuables en grande partie au contexte organisationnel (flexibilité accrue dans l'organisation du travail). Les employés plus âgés pour leur part, ont passé la plus grande partie de leur carrière avec un contrat psychologique plus traditionnel basé entre autres sur la loyauté et la sécurité d'emploi (De Meuse, 2001). De plus, selon Hiltrop (1995 tiré du texte de De Meuse et al. 2001), les employés plus jeunes s'attendraient à d'autres formes de récompenses que les employés plus âgés. En effet, les employés plus jeunes recherchaient l'implication, la qualité de vie et la flexibilité alors que les employés plus âgés s'attendent à ce que leur organisation valorise l'assiduité au travail et la loyauté (De Meuse et al., 2001).

Poursuivons en mentionnant que nous ne reviendrons pas en détails sur les différences générationnelles énumérées dans une section précédente. En effet, nous avons analysé plusieurs recherches qui ont affirmé que de nombreux aspects du comportement des employés tels que les valeurs et les facteurs motivationnels peuvent varier en fonction de leur l'âge. Nous allons toutefois approfondir l'incidence de l'âge sur les attentes des employés, et donc sur les termes du contrat psychologique.

Premièrement, Mir et al. (2002) ont affirmé que les employés plus jeunes sont moins attachés à leur carrière que les employés plus âgés. Cette constatation serait due au fait que pour répondre aux demandes du marché, et à la réalité économique, les employés plus jeunes n'auraient pas le choix d'anticiper les changements de carrière. Dans un contexte de « downsizing », ils doivent développer leurs habiletés à

adapter leurs compétences en fonction des demandes du marché. Les auteurs arrivent à la proposition que les employés plus jeunes comparativement aux employés plus âgés font preuve d'un engagement plus élevé à leur profession plutôt qu'à la notion de travail. Selon Mir et al. (2002), ceci signifie que l'employabilité d'un travailleur plus jeune est en grande partie basée sur sa réputation d'être assidu au travail. Les travailleurs plus âgés, pour leur part, n'ont pas eu à se préoccuper de cette réalité l'assiduité au travail étant considérée comme acquise chez les membres de cette génération.

Il faut toutefois noter que certaines recherches semblent renverser la vapeur en ce qui concerne les différences générationnelles. Selon Jurkiewicz (2000) et Finegold et al. (2002), la littérature actuelle mise trop sur les différences entre les générations. La recherche de Jurkiewicz (2000) a montré qu'il existe plus de similitudes que de différences entre les Xers et les Boomers concernant leurs facteurs motivationnels au travail. En effet, seulement 3 des 15 facteurs étudiés sont significativement différents entre les deux groupes. L'étude a montré que les Xers considèrent le facteur « être libre de supervision » à un plus haut degré d'importance que les Boomers. Les deux autres facteurs qui diffèrent sont l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses et ne pas subir de pression à se conformer. Les Boomers ont placé ces deux facteurs à un plus haut niveau d'importance que les Xers. Jurkiewicz (2000) arrive à la conclusion que les similarités entre les deux cohortes d'âge sont plus grandes que le veut la croyance populaire. À titre d'exemple, les deux groupes ont placé les facteurs reliés à la rémunération élevée et à l'opportunité d'exercer du leadership sensiblement au même niveau d'importance. Cette constatation va à l'encontre de la littérature puisque, comme nous l'avons vu, celle-ci perçoit les Boomers et les Xers de manière très différente. À cet effet, Jukiewicz (2000) stipule que les stratégies de gestion des ressources humaines ne peuvent pas fonctionner puisqu'elles sont basées sur des présomptions de différences entre les générations.

Finegold et al. (2002), pour leur part, ont affirmé qu'il existait une relation entre l'appartenance à une cohorte d'âge et la variation du niveau d'engagement organisationnel mais que celle-ci était minime. En effet, les résultats obtenus dans

leur recherche mettent en relief l'importance de ne pas exagérer les différences entre les générations. Finegold et al. (2002) ont découvert certaines différences entre les groupes d'âge. Ils ont entre autres démontré que la satisfaction au niveau de la sécurité d'emploi serait moins reliée à l'engagement des employés plus jeunes qu'à celui des employés plus âgés. C'est plutôt la satisfaction dans le développement des compétences qui aurait un impact sur l'engagement des employés plus jeunes. Malgré ces particularités propres à chaque groupe d'âge, une seule différence significative a été trouvée par les chercheurs. Cette différence significative correspond au fait que les employés plus jeunes seraient plus enclin que les employés plus âgés à changer d'organisation si le développement de leurs compétences n'est pas respecté. Cette constatation a un impact sur les employeurs puisque ceux-ci devront mettre en place de réelles opportunités de carrière et d'avancement ainsi que de bonnes stratégies de gestion de carrière s'ils désirent conserver les jeunes talents. En somme, Finegold et al. (2002) arrivent sensiblement à la même conclusion que Jukiewicz (2000), c'est-à-dire qu'ils reconnaissent qu'il existe plus de similarités que de différences entre les groupes d'âge.

Quoiqu'il en soit, la proposition à l'effet que les employés plus jeunes perçoivent le travail de façon totalement différente que les employés plus âgés ne date pas d'hier (Wagner et Rush, 2000). En effet, il faudrait remonter au modèle du « life-career-stage » développé entre autres par Hall (1976). Ce modèle suggère que selon les différentes étapes de vie, souvent reliées à l'âge d'un individu, celui-ci ne prioriserait pas les mêmes éléments concernant son travail. De plus, une étude de Clifford (1987) stipule que les recherches portant sur la relation entre l'âge et la satisfaction au travail ont clairement démontré que la satisfaction variait directement en fonction de l'âge des employés. En effet, les employés plus âgés auraient tendance à être plus satisfaits au travail que les employés plus jeunes. Cette constatation est intéressante puisque comme nous l'avons mentionné plus haut, la notion de satisfaction au travail est intimement liée à l'engagement organisationnel. D'après les résultats obtenus dans la recherche de Clifford (1987), l'explication qui voudrait que les employés plus âgés seraient plus satisfaits au travail puisque ceux-ci occupent de meilleurs postes ne tiendrait pas la route. La différence entre la satisfaction au travail des plus jeunes et des plus âgés ne serait pas non plus due au fait que le niveau des

attentes par rapport au travail des employés plus âgés est moins élevé. Clifford (1987) suggère plutôt que la satisfaction des employés âgés est plus grande puisque ceux-ci recherchent davantage les récompenses intrinsèques à l'instar des récompenses extrinsèques.

En somme, nous avons souligné que les hypothèses et la revue de littérature de De Meuse et al. (2001) soutiennent qu'il existe des différences au niveau des perceptions du contrat psychologique entre les générations. Nous avons également constaté en analysant les attentes des générations de façon plus détaillée, que l'appartenance à une cohorte d'âge a une incidence sur ce que les employés recherchent chez un employeur. En effet, les écrits ont tendance à associer aux employés plus âgés les attentes reliées à la sécurité d'emploi alors que les attentes des employés plus jeunes se situent surtout au niveau du développement de leurs compétences.

1.4 Les autres caractéristiques qui ont une influence sur la perception de violation du contrat psychologique.

Mis à part l'âge, d'autres caractéristiques ont été reconnues dans la littérature pour avoir un effet sur l'engagement organisationnel et sur la perception de violation du contrat psychologique. Afin de recenser ces caractéristiques, nous nous sommes basés sur les études que nous avons lues en faisant notre revue de littérature. Ainsi, nous avons relevé que le sexe, le statut d'emploi et le niveau de scolarité peuvent avoir un impact sur la relation d'emploi.

Dans un premier temps, l'étude de Conway et Briner (2002) a adopté comme variables de contrôle le sexe, le statut d'emploi et la scolarité. Ensuite, Finegold et al. (2002) ont également utilisé les variables du sexe et du niveau d'éducation comme variables de contrôle. Les auteurs ont donc reconnu que ces variables démographiques avaient un impact sur la relation d'emploi.

Deux études plus précises ont toutefois souligné l'impact du statut d'emploi sur l'engagement organisationnel et sur la perception du contrat psychologique. En

effet, Blouin (2004) révèle que le niveau d'engagement organisationnel des employés à temps plein est plus élevé comparativement aux employés à temps partiel et ce, tant au niveau affectif que raisonné. Finalement, l'étude de De Meuse et al. (2001) a montré que les employés à temps partiel percevaient le contrat psychologique différemment des employés à temps plein. En effet, leur résultats ont démontré que les employés à temps plein perçoivent une plus grande baisse des composantes relationnelles du contrat psychologique au fil du temps comparativement aux employés à temps partiel.

CHAPITRE 2 : Problématique, questions de recherche, modèle conceptuel et hypothèses

Ce chapitre est composé de quatre sections. Dans un premier temps, nous établirons la problématique en y incluant une synthèse de la littérature. Dans la deuxième partie, nous présenterons l'objectif ainsi que les questions de recherche. Ensuite, nous élaborerons le modèle conceptuel et terminerons avec la formulation des hypothèses.

2.1 Problématique

La revue de littérature effectuée dans le chapitre précédent nous a permis de comprendre, dans un premier temps, le contexte organisationnel et démographique auxquels les entreprises sont confrontées. En effet, au cours des dernières années, l'environnement organisationnel a subi plusieurs bouleversements qui ont amené les organisations à revoir leur stratégie de gestion. Celles-ci doivent redoubler d'efforts pour être en mesure de faire face aux nouvelles réalités telles que la globalisation des marchés et la profusion des nouvelles technologies de l'information (Lawler, 2000). Nul doute que ces bouleversements combinés avec le « downsizing » ont contribué à détériorer la relation d'emploi (Sparrow, 2000). Pourtant, plus que jamais les entreprises doivent miser sur leurs ressources humaines comme atout principal pour demeurer compétitives (Guérin et Wils, 2002). Le succès des nouvelles stratégies de gestion dépend alors en grande partie de l'engagement des employés (Guérin et Wils, 2002; Lawler, 2000; Wright et Snell, 1998). D'autres part, le premier chapitre nous a aussi fait prendre conscience qu'à ces réalités organisationnelles viennent s'ajouter des enjeux démographiques importants. En effet, la population du Québec étant vieillissante, les organisations seront confrontées au départ massif des baby-boomers et à l'arrivée d'une nouvelle génération soit les nexters.

En général, la littérature reconnaît des caractéristiques propres à chacune des générations présentes dans les milieux de travail c'est-à-dire les boomers, les Xers et les nexters (Mir et al., 2002; O'Bannon, 2001; Wey Smola et Sutton, 2002; Yu et Miller, 2003). Ces générations possèdent donc des attentes différentes envers leurs

employeurs. À titre d'exemple, les écrits ont souligné que les employés plus jeunes s'attendent à ce que leurs employeurs comblient leur besoin de développement des compétences alors que les employés plus âgés recherchent surtout la sécurité d'emploi et s'attendent à ce que leurs employeurs valorisent l'assiduité au travail (De Meuse, 2001; Finegold et al., 2002). De plus, nous avons traité du fait que les boomers offriraient un haut niveau d'engagement et de loyauté à leur organisation alors que les employés plus jeunes seraient davantage attachés à leur profession qu'à leur organisation (Mir et al., 2002; O'Bannon, 2001; Yu et Miller, 2003).

Ces constatations reliées tant au contexte organisationnel que démographique ont fait en sorte que nous avons trouvé primordial d'analyser plus en détails la littérature portant sur l'engagement organisationnel. Nous avons alors présenté la définition du concept à partir entre autres des travaux de Meyer et Allen (1997) qui affirment que l'engagement organisationnel renvoie à un dévouement et une loyauté de l'individu envers son organisation. Nous avons également pu constater que les écrits établissent un lien entre l'âge et le niveau d'engagement organisationnel (Finegold et al., 2002; Mir et al., 2002).

La littérature que nous avons recensée dans le premier chapitre dresse un portrait intéressant qui nous aide à comprendre chacune des générations. Les perspectives utilisées pour y arriver sont diverses. Certains auteurs se basent sur les phénomènes sociaux pour expliquer les différences, d'autres se basent sur des théories psychologiques comme la théorie de l'échange ou la théorie de la motivation. Bref, les lunettes utilisées pour analyser la problématique sont assez variées et ceci est un élément qui caractérise l'étude des phénomènes en relations industrielles.

Cependant, afin d'approfondir notre connaissance du phénomène, nous avons choisi de l'étudier en y apportant un éclairage différent, c'est-à-dire en utilisant la théorie du contrat psychologique. En effet, nous percevons un lien intéressant à faire entre les différentes attentes des générations et la perception du contrat psychologique qu'ils entretiennent avec leur organisation. Le contrat psychologique a été défini par Rousseau (1989) comme étant la perception qu'entretient un employé

par rapport aux termes et aux conditions d'un échange réciproque avec son employeur. Selon Conway et Briner (2002), le construit le plus important dans la théorie du contrat psychologique est la violation. D'ailleurs, comme nous le verrons dans la section suivante, nous utiliserons le concept de violation du contrat psychologique dans notre modèle conceptuel. Certaines recherches ont déjà mis en relation la théorie du contrat psychologique avec son impact sur l'engagement organisationnel (Conway et Briner, 2002; Pate et al., 2003). Cependant, nous souhaitons apporter un nouvel angle à ces recherches en analysant l'effet de l'âge sur cette relation. De plus, la littérature étudiée nous a permis de constater que l'approche du contrat psychologique est un mécanisme explicatif efficace pour l'étude des divers attitudes et comportements reliés à la relation d'emploi (Conway et Briner, 2002; Pate et al., 2003; Shore et Tetrick, 1994). Tous ces facteurs nous amènent donc à considérer l'approche théorique du contrat psychologique comme un mécanisme explicatif pertinent pour notre recherche.

Suite à l'élaboration de cette problématique, nous pouvons plus aisément passer aux étapes suivantes qui correspondent à énoncer les objectifs et les questions de recherche.

2.2 Objectifs et questions de recherche

En premier lieu, soulignons que la littérature analysée démontre que les recherches portant sur l'engagement organisationnel et sur le contrat psychologique sont nombreuses. Nous avons également constaté que dû au contexte démographique, la littérature s'intéresse de plus en plus à la dynamique intergénérationnelle en milieux de travail. Toutefois, tel que mentionné dans la problématique, certaines contradictions subsistent au sein des écrits en ce qui a trait aux différences entre les générations. En effet, de nombreuses recherches analysées ont traité de l'importance que l'on doit accorder aux différences générationnelles alors que d'autres ont constaté plusieurs similitudes dans le comportement organisationnel des différentes cohortes d'âge.

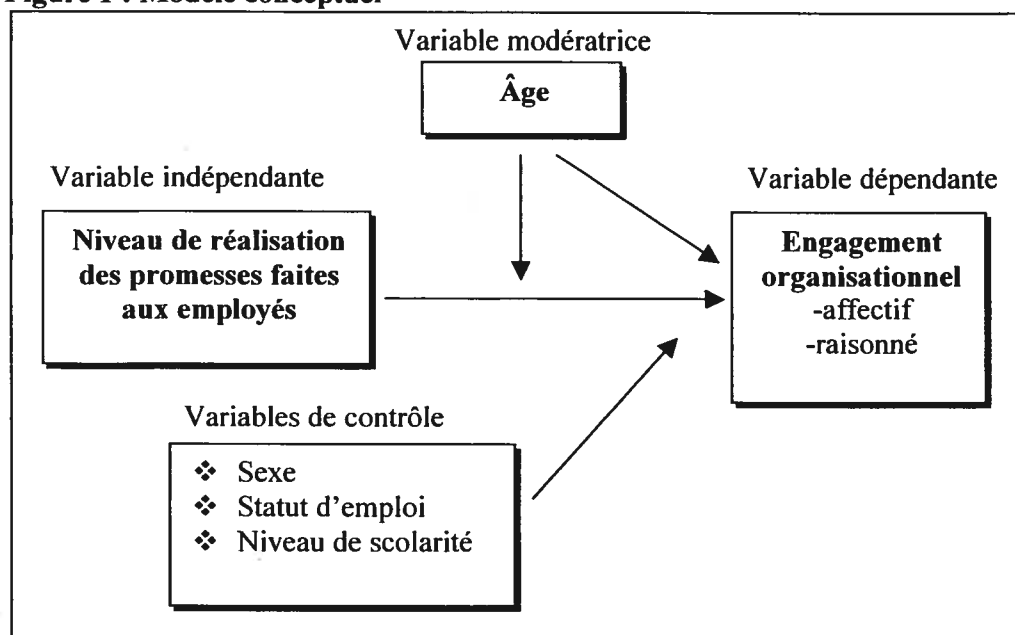
Ces constatations issues de la littérature nous amènent dans un premier temps à vouloir déterminer si la violation du contrat psychologique constitue un concept adéquat pour expliquer l'engagement organisationnel. Dans un deuxième temps, nous avons pour objectif de vérifier si la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel est modérée par l'âge. Nos questions de recherches peuvent donc être formulées comme suit :

- a. Quelle est l'incidence de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel?**
- b. L'âge des employés modère-t-il la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel?**

2.3 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel suivant a été élaboré dans le but d'apporter une réponse théorique à nos deux questions de recherche. Nous allons débiter par représenter le modèle de manière schématique pour ensuite expliquer quelle logique nous a permis d'établir les liens entre les variables. Notons que les concepts seront définis dans la section portant sur le modèle opératoire.

Figure 1 : Modèle conceptuel



Le schéma ci-dessus indique dans un premier temps, que nous allons étudier l'impact du niveau de réalisation des promesses faites aux employés (variable indépendante) sur l'engagement organisationnel (variable dépendante). Notre variable indépendante, à savoir, le niveau de réalisation des promesses faites aux employés sera prise comme mesure de la violation du contrat psychologique. Ensuite, nous examinerons l'effet de l'âge (variable modératrice) sur cette relation. Pour arriver à nos fins, nous devons isoler la relation à étudier de certaines variables. Il est important de s'assurer que l'effet que nous voulons étudier ne puisse pas être expliqué par le sexe, le statut d'emploi ou le niveau de scolarité (variables de contrôle).

Nous avons construit ce modèle conceptuel en nous basant sur la littérature traitant de notre objet d'étude. Premièrement, notons que notre recherche s'inscrit dans la lignée des nombreuses études qui ont porté sur le contrat psychologique. Parmi celles-ci, plusieurs ont reconnu l'effet négatif de la violation du contrat psychologique sur divers comportements dont l'engagement organisationnel (Conway et Briner, 2002; Pate, Martin et McGoldrick, 2003; Robinson et Rousseau, 1994; Rousseau, 1996). Ensuite, comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons effectué plusieurs lectures qui reconnaissent l'existence de différences de comportements ou de valeurs au travail reliées à l'appartenance à une cohorte d'âge (O'Bannon, 2001; Smola et Sutton, 2002; Yu et Miller, 2003). Les caractéristiques reliées à l'âge ont même déjà été mises en relation directe avec leur effet sur l'engagement organisationnel (Finegold et al., 2002; Mir et al., 2002).

Finalement, le choix de nos variables de contrôle a été effectué en fonction des autres caractéristiques, relevées dans la revue de littérature, qui ont une influence sur la relation d'emploi. Afin de déterminer ces variables, nous nous étions en premier lieu basés sur l'étude de Conway et Briner (2002) traitant de l'effet de la violation du contrat psychologique sur différents comportements et attitudes des employés. Dans cette recherche, les auteurs avaient comme variables de contrôle le sexe, le statut d'emploi et la scolarité. Finegold et al. (2002) ont également reconnu l'impact sur l'engagement organisationnel des variables démographiques reliées au sexe et au niveau de scolarité. De plus, le choix de notre variable de contrôle reliée au statut d'emploi est venu s'appuyer sur les recherches de Blouin (2004) et de De Meuse (2001). L'étude de Blouin a en effet, identifié un lien entre le niveau d'engagement des employés et leur statut d'emploi (temps plein ou temps partiel). Pour sa part, l'étude de De Meuse (2001) a souligné l'impact du statut d'emploi sur la perception du contrat psychologique.

2.4 Formulation des hypothèses

Les recherches qui ont démontré l'impact négatif de la violation du contrat psychologique sur le comportement et les attitudes des employés sont nombreuses

(Conway et Briner, 2002; Pate et al., 2003; Robinson et Rousseau, 1994; Rousseau, 1996). Les auteurs Pate et al. (2003) utilisent la théorie de la justice organisationnelle pour comprendre l'effet de la violation du contrat psychologique sur différents comportements et attitudes. Le modèle de justice organisationnelle permet d'expliquer comment la perception de justice qu'a un individu peut influencer ses attitudes entre autres au niveau de sa satisfaction au travail et de son engagement organisationnel. Pour poursuivre dans notre compréhension du lien qui existe entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel, nous nous sommes inspirés de la recherche de Mir et al. (2002). Ces auteurs ont utilisé la théorie de l'échange telle que décrite par Blau (1964) qui stipule que les employés cherchent un échange juste et équitable avec leur organisation. Si l'organisation ne réalise pas les promesses faites aux employés ceux-ci y percevront un déséquilibre et pour contrebalancer, diminueront leur engagement envers leur organisation. Ce support théorique nous permet de formuler la première hypothèse suivante :

H1 : Le niveau de réalisation des promesses faites aux employés est liée positivement à l'engagement organisationnel.

Bien que nous n'ayons pas trouvé d'études qui traitaient directement de l'effet de l'âge sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel, certaines déductions logiques ont pu être extraites de nos lectures et ainsi, mener à la formulation de notre deuxième hypothèse. Premièrement, nous l'avons répété maintes fois, la littérature reconnaît qu'il existe des différences dans les valeurs et les attitudes entre les cohortes d'âge présentes dans les milieux de travail (Yu et Miller, 2003, O'Bannon, 2001, Mir, Mir et Mosca, 2002, Wey Smola et Sutton, 2002). Les membres de la génération X seraient en effet, plus attachés à leur profession qu'à leur organisation. Pour ce qui est des Boomers, plusieurs recherches révèlent que ceux-ci offriraient au contraire, un haut niveau d'engagement et de loyauté à leur employeur (O'Bannon, 2001, Yu et Miller, 2003). Le concept de loyauté revient souvent dans la littérature et selon Mir, et al. (2002), la loyauté organisationnelle serait directement liée à l'engagement affectif. Nous pouvons donc déduire d'après nos lectures, que l'engagement affectif des employés plus âgés est généralement plus élevé que celui des employés plus jeunes. Maintenant que nous avons émis un lien entre l'âge et l'engagement organisationnel,

regardons quelle relation nous pouvons faire entre notre variable modératrice (âge) et le concept de violation du contrat psychologique qui, soit dit en passant, sera mesuré à partir du niveau de réalisation des promesses faites aux employés. L'étude de Rousseau (1996) s'est intéressée à cette dynamique en stipulant qu'avec l'arrivée des nouvelles valeurs dans les milieux de travail, les organisations ont intérêt à revisiter le contrat psychologique traditionnel si elles ne veulent pas perdre l'engagement des nouveaux employés. Le fait que les employés plus jeunes aient tendance à avoir un engagement affectif à leur organisation moins élevé que les employés plus âgés et que le contrat psychologique traditionnel ne correspond plus vraiment aux valeurs des nouvelles générations nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : La relation entre le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement organisationnel est plus forte chez les employés plus jeunes (nexters).

CHAPITRE 3 : Méthodologie

Ce troisième chapitre présente la démarche méthodologique que nous utiliserons pour mener à bien notre recherche. Nous allons dans une première partie, délimiter le type de notre recherche. Ensuite, nous présenterons l'échantillon et l'instrument de collecte de données. Dans un troisième temps, nous opérationnaliserons les variables en construisant le modèle opératoire. Finalement, nous présenterons le plan d'analyse ainsi qu'un bref échéancier pour les étapes qui suivront.

3.1 Le type de recherche

Dans cette première section, nous allons situer notre travail par rapport aux différents types de recherches qui existent en sciences sociales. Il est essentiel pour le chercheur d'avoir une bonne compréhension du type de recherche qu'il effectuera avant d'aller plus loin dans sa démarche méthodologique.

En premier lieu, notre recherche s'inscrit dans une démarche multidisciplinaire. En effet, comme nous l'avons mentionné plus haut, l'utilisation de plusieurs disciplines pour étudier une problématique est une caractéristique propre aux recherches en relations industrielles (Audet et Larouche, 1988). En ce qui concerne notre recherche, nous allons surtout utiliser des théories et des concepts reliés à la psychologie à savoir le contrat psychologique et l'engagement organisationnel. Nous allons également aborder des aspects plus sociologiques en utilisant le concept d'âge et certaines données démographiques. Tous ces éléments seront, bien entendu, mis dans un contexte de relations de travail. Voilà donc pourquoi, nous pouvons reconnaître l'aspect multidisciplinaire de notre recherche.

Ensuite, nous pouvons affirmer que notre recherche est appliquée puisqu'elle porte sur une problématique pratique. Notre objectif est de comprendre un phénomène présent dans les milieux de travail, il n'est pas de faire avancer l'état des connaissances en élaborant un modèle ou une théorie. Nous utilisons plutôt la théorie

pour établir des liens entre nos variables. Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), l'apport de connaissance peut être relatif à l'objet d'analyse, ce qui correspond à une recherche appliquée, ou donner lieu à de nouvelles connaissances théoriques, ce qui correspond davantage au type de recherche fondamentale. Ces affirmations viennent confirmer que notre recherche s'inscrit dans la catégorie de recherche appliquée d'autant plus que la possibilité qu'une recherche sociale conduise à de nouvelles connaissances théoriques est bien entendu liée à la formation théorique et à l'expérience du chercheur (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.250).

Toujours dans l'optique de délimiter le type de recherche que nous allons effectuer, nous pouvons affirmer que celle-ci sera explicative. En effet, bien qu'une partie de notre recherche sera descriptive, notre but ultime, est d'expliquer l'effet de l'âge sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel. Selon Kervin (1992), il n'est pas rare qu'il y ait confusion entre le type de recherche explicative et descriptive et cela est entre autres dû au fait que ces deux types de recherches sont souvent combinés. Dans notre cas, nous allons commencer par décrire les différences présentes entre les générations. Nous allons également décrire la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel. Cependant, nous n'allons pas nous limiter à ces descriptions en tentant d'expliquer pourquoi et comment l'âge peut avoir un effet sur cette relation.

Notre recherche sera également déductive. La méthode de recherche par déduction se résume comme suit : La construction part d'un postulat ou concept postulé comme modèle d'interprétation du phénomène étudié. Ce modèle génère par un travail logique, des hypothèses, des concepts et des indicateurs (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.143). La démarche hypothético-déductive engendrée par le raisonnement déductif consiste donc à élaborer des hypothèses à partir de la théorie et à les tester dans le réel. Comme nous l'avons vu, nous avons construit des hypothèses à l'aide de notre modèle conceptuel. Les prochaines étapes consisteront à confronter ces hypothèses avec les données que nous avons en notre possession. Nous pouvons donc affirmer que notre démarche s'inscrit dans un mode de déduction.

De plus, selon Strauss et Whitfield (1998), bien que ce ne soit pas toujours le cas, la plupart des recherches déductives sont également quantitatives. Ce sera le cas pour notre recherche puisque nous allons nous servir de données quantifiables pour établir des corrélations entre les variables de notre modèle.

Finalement, notons que nous allons effectuer une recherche de coupe transversale, c'est-à-dire que nous n'allons pas étudier l'évolution du phénomène dans le temps. Les données secondaires avec lesquelles nous allons travailler ont été recueillies à un moment précis et nous ne disposons pas de données prises à un autre moment qui auraient pu nous indiquer l'évolution de nos problématiques.

Une fois que nous avons identifié quel type de recherche nous voulions entreprendre, il a été plus aisé pour nous de passer aux étapes méthodologiques suivantes soit le plan d'observation qui fait état de l'échantillon et de l'instrument de collecte des données.

3.2 Échantillon et instrument de collecte des données

Dans cette section, nous présenterons de quelle façon nous prévoyons observer les faits. L'observation est l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse (constitué d'hypothèses et de concepts) est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables. (Quivy et Van Campenhoudt, 1995) Puisque cette étape de la recherche est essentielle au bon fonctionnement des phases qui suivront, il est primordial de la planifier adéquatement.

Dans un premier temps, mentionnons que la structure de preuve s'articulera autour de l'utilisation de données secondaires. En effet, nous utiliserons des données provenant d'une recherche réalisée en 2003 par deux équipes de chercheurs. L'une provenant de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et étant composée de Tania Saba, Marie-Ève Dufour et Sandra Lévy et l'autre provenant de l'École nationale d'administration publique et étant composée de Louise Lemire et Christian Rouillard.

Au niveau de l'instrument d'observation et de la méthode de collecte des données, notons que les données secondaires ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire. L'enquête par questionnaire à perspective sociologique se distingue du simple sondage d'opinion par le fait qu'elle vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen de corrélation que ces hypothèses suggèrent (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.190). Cet instrument d'observation est très pertinent pour notre recherche puisqu'il comprend toutes les variables incluses dans notre modèle d'analyse. Les données qui ont été recueillies nous permettront donc de vérifier nos hypothèses.

Le contenu du questionnaire sera décrit brièvement dans la section portant sur le modèle opératoire. Nous pouvons toutefois ajouter que celui-ci a été construit en 2001-2002 soit un an avant de procéder à l'envoi des questionnaires. L'instrument d'observation comporte 225 questions et a été distribué à 420 employés d'une entreprise du secteur du commerce de détail dans trois succursales. Un total de 271 questionnaires ont été retournés et considérés comme utilisables. Le taux de réponse fût donc acceptable puisqu'il s'est établi à 64%. La collecte de données s'est effectuée grâce aux directeurs de l'entreprise qui se sont chargés de distribuer les questionnaires à leurs employés. La confidentialité des répondants a été protégée par une procédure faisant en sorte que les employés remettaient leur questionnaire dans une enveloppe scellée et adressée à l'Université de Montréal.

3.3 Le modèle opératoire

Le modèle opératoire que nous expliquerons dans cette section consiste en l'opérationnalisation des variables présentes dans notre modèle conceptuel. Nous allons donc revenir sur chacune de celles-ci en les décomposant en dimensions et ensuite en indicateurs. Il est important de noter que les indicateurs ont été pris à partir de ceux présents dans le questionnaire construit entre autres par Tania Saba. Il est également pertinent de mentionner que Mathieu Blouin a utilisé la même base de données que nous. Puisque notre modèle conceptuel ressemble à celui de Mathieu

Blouin, il était logique que nous utilisions les mêmes indicateurs pour opérationnaliser nos variables.

3.3.1 La variable dépendante : L'engagement organisationnel

Débutons par mentionner que l'engagement organisationnel fait référence à un dévouement et une loyauté de l'individu envers son organisation (Mc Murray et al., 2004). Comme nous l'avons déjà mentionné, la recherche de Mir et al. (2002) nous a servi de texte de référence pour bien comprendre les dimensions présentes dans le concept d'engagement organisationnel. En effet, les auteurs se servent de la théorie de l'engagement organisationnel pour évaluer les changements dans les relations organisations-employés. Ils offrent une définition complète du concept en y présentant son évolution depuis les travaux de Porter dans les années 70 et en se basant sur l'opérationnalisation développée par Allen et Meyer (1993). Bien que le modèle d'Allen et Meyer (1993) représente l'engagement organisationnel sous trois dimensions, selon Mir, et al. (2002), la plupart des théoriciens s'entendent pour reconnaître deux principales dimensions à ce concept à savoir l'engagement affectif et l'engagement raisonné. Nous avons donc choisi de suivre cette ligne directrice en étudiant le concept sous ces deux dimensions dominantes. L'engagement affectif est relié à la fois à des traits de personnalité mais également à des facteurs organisationnels qui poussent l'individu à supporter les buts de l'organisation et à ressentir un sentiment d'appartenance envers celle-ci. L'engagement raisonné, pour sa part, fait référence à la perception que l'employé a par rapport à son besoin de rester dans l'organisation. L'employé ayant un haut niveau d'engagement raisonné percevra, en effet, qu'il doit rester dans l'organisation s'il ne veut pas subir les coûts reliés à son départ (Mir et al., 2002).

Le choix des indicateurs pour mesurer l'engagement organisationnel a été effectué en fonction de ceux développés par Meyer et Allen (1997). Les répondants devaient faire leur choix parmi une série de réponses qui étaient distribuées sur une échelle de Likert de cinq points (1 = Tout à fait en désaccord; 5 = Tout à fait en accord.)

La dimension **engagement affectif** comprenait les indicateurs suivants :

- a) Je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur actuel.
- b) Je considère que les problèmes de mon employeur actuel sont aussi les miens.
- c) Chez mon employeur actuel, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille ». (Item inversé)
- d) Je ne me sens pas « émotivement attaché » à mon employeur actuel. (Item inversé)
- e) Mon employeur actuel a pour moi une signification très importante.
- f) Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon employeur actuel. (Item inversé)

La dimension **engagement raisonné** comprenait les indicateurs suivants :

- a) Même si je voulais, il me serait très difficile de quitter mon employeur actuel dès maintenant.
- b) Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon employeur actuel maintenant.
- c) Actuellement, je reste chez mon employeur actuel tant par nécessité que par choix.
- d) Trop peu d'opportunités d'emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon employeur actuel.
- e) La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon employeur actuel.
- f) Si je ne m'étais pas autant investi chez mon employeur actuel, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs.
- g) Si je continue à travailler pour mon employeur actuel, c'est parce que le fait de quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait pas m'offrir les mêmes avantages.

3.3.2 La variable indépendante : Niveau de réalisation des promesses faites aux employés

En effectuant nos recherches sur la théorie du contrat psychologique, nous avons trouvé plusieurs études dans la littérature qui portaient sur l'impact de la

violation du contrat psychologique sur les comportements et les attitudes des employés. Nous avons également trouvé des textes qui exposaient les composantes et les dimensions du concept de violation du contrat psychologique. L'opérationnalisation de notre variable indépendante se fera, entre autres, à partir du modèle proposé par Pate et al. (2003) qui présentent une description complète des dimensions reliées à la violation du contrat psychologique. Toutefois, avant d'aborder le facteur violation, revenons sur la définition même du concept de contrat psychologique. Le contrat psychologique renvoie à la croyance qu'un employé entretient par rapport aux termes et aux conditions d'un échange réciproque avec son employeur (Robinson et Rousseau, 1994).

Il y a violation du contrat psychologique lorsqu'un individu perçoit que l'autre partie n'a pas réalisé les obligations promises (Robinson et Rousseau, 1994). Cette violation peut se manifester sous la forme de trois dimensions. La violation distributive est attribuable au fait de percevoir une distribution injuste des ressources. La violation procédurale se produit lorsqu'un individu perçoit qu'il y a eu injustice dans l'application des procédures. Finalement, la troisième dimension fait référence à la violation interactionnelle. Cette forme de violation du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé a le sentiment d'avoir été mal traité de la part d'un supérieur ou de l'organisation (Pate et al., 2003).

Comme il a été mentionné plus haut, le concept de violation du contrat psychologique fait avant tout référence à la perception qu'a un individu que l'autre partie n'a pas rempli les obligations qu'elle lui avait promises. Dans ce sens, pour mesurer le concept, nous allons étudier le niveau de réalisation de certaines promesses faites aux employés. De cette façon, nous serons en mesure de constater s'il y a eu violation du contrat psychologique. Les indicateurs utilisés reflètent les trois dimensions, à savoir les violations distributive, procédurale et interactionnelle. Les répondants devaient indiquer le niveau de réalisation des promesses. Pour ce faire, ils devaient indiquer leur choix parmi une échelle de cinq points (1 = J'ai reçu beaucoup moins que promis; 5 = J'ai reçu beaucoup plus que promis). Voici donc les indicateurs utilisés pour mesurer la violation du contrat psychologique :

- 1) Un salaire compétitif
- 2) Des avantages sociaux
- 3) Des possibilités d'avancement
- 4) Des possibilités de développer vos compétences
- 5) Un emploi à long terme
- 6) Un plan de développement de carrière
- 7) Une rétroaction fréquente sur votre performance
- 8) Des procédures de gestion équitables
- 9) Une reconnaissance des contributions à mon organisation actuelle
- 10) Un traitement juste et équitable
- 11) Une communication honnête et ouverte avec les employés
- 12) Du soutien dans les problèmes personnels
- 13) Du soutien dans le cadre de votre travail
- 14) Des promotions rapides
- 15) La possibilité de prendre des initiatives
- 16) Du respect
- 17) Un travail stimulant
- 18) La possibilité de changer les choses
- 19) Une gestion cohérente
- 20) Des opportunités de croissance personnelle
- 21) Des opportunités de développer des nouvelles habiletés
- 22) Des collègues de travail compétents
- 23) De la considération pour les besoins des employés
- 24) Des buts et objectifs clairs
- 25) Des ressources suffisantes pour effectuer le travail
- 26) Un équipement adéquat pour accomplir le travail
- 27) Une participation à la prise de décision
- 28) De la coopération de la part des collègues
- 29) Un climat de travail agréable
- 30) La possibilité d'être créatif ou créative
- 31) La possibilité d'équilibrer votre vie professionnelle et personnelle
- 32) De la flexibilité dans les aménagements du temps de travail
- 33) Une charge de travail raisonnable

3.3.3 La variable modératrice : l'âge

Il a été plus facile pour les chercheurs d'opérationnaliser notre variable modératrice afin de la mesurer puisqu'il suffisait simplement de poser une question ouverte aux répondants. En effet, les répondants devaient tout simplement répondre à la question en indiquant leur âge en nombre d'années. Nous allons toutefois classer ces données en fonction des différentes générations auxquelles appartiennent les répondants. Nous retiendrons pour les fins de ce mémoire deux regroupements de génération qui seraient susceptibles de faire ressortir les différences entre les plus vieux et les plus jeunes. Les répondants nés en 1964 et moins feront partie du groupe des Boomers alors que les répondants nés en 1977 et plus feront partie du groupe des Nexters. Ce regroupement sera effectué afin de nuancer les effets de génération.

3.3.4 Les variables de contrôle : le sexe, le statut d'emploi et le niveau de scolarité

Trois variables de contrôle ont été retenues dans notre modèle d'analyse. Il s'agit du sexe, du statut d'emploi et du niveau de scolarité.

Sexe

Les répondants devaient indiquer s'ils étaient de sexe masculin ou féminin en répondant à la question : « Quel est votre sexe? ».

Statut d'emploi

Le statut d'emploi fait référence aux indicateurs temps plein et temps partiel. Il s'agit d'une variable dichotomique où les répondants devaient choisir entre temps plein codé 1 et temps partiel codé 2.

Niveau de scolarité

L'indicateur « diplôme le plus élevé » est utilisé pour mesurer le niveau de scolarité. Les choix de réponses consistaient alors à : 1 représentant le diplôme de cours secondaire, 2 pour le cours collégial ou classique, 3 pour le baccalauréat 4 pour la maîtrise et enfin 5 pour le doctorat.

3.4 Le plan d'analyse

Puisque nous utilisons des données secondaires et que notre recherche est de type quantitative, des analyses statistiques sont envisagées. Ces analyses seront pour nous l'occasion de constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses ou, en d'autres termes, si les résultats observés correspondent aux résultats attendus par hypothèse (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.213). Voici un aperçu de comment nous prévoyons procéder pour l'analyse de nos données.

3.4.1 L'analyse descriptive et la construction des variables

La première étape consistera à effectuer une analyse descriptive des données. Afin d'obtenir une vue d'ensemble de la population à étudier, nous allons calculer les fréquences et les moyennes de chacune des variables de notre modèle. Puisque certaines de nos variables comportent plusieurs indicateurs (engagement organisationnel, niveau de réalisation des promesses faites aux employés), nous devons vérifier leur fiabilité. Pour ce faire, nous utiliserons le coefficient de fiabilité appelé l'alpha de Cronbach. Ce coefficient nous permettra de mesurer la cohérence interne de nos indicateurs. En effet, l'alpha de Cronbach est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items (Thiétart et al., 2002, p. 268). Plus la valeur de l'alpha se rapproche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (donc la fiabilité) est forte (Blouin, 2004). Afin de traiter notre variable indépendante, nous procéderons toutefois à une étape additionnelle, à savoir, à une analyse factorielle sur les 33 indicateurs mesurant les attentes des employés. Cette analyse nous permettra de regrouper les indicateurs en dimensions d'attentes. Nous calculerons ensuite les alphas de Cronbach, les moyennes et les écarts-types pour chacune des dimensions qui aura émergée de cette analyse factorielle.

3.4.2 Les analyses bivariées

L'analyse statistique se fera dans un deuxième temps, par des analyses bivariées. Deux types d'analyses bivariées seront utilisés, à savoir la matrice des coefficients de corrélation et les différences de moyennes ou test t . La matrice de corrélation sera calculée dans le but de vérifier les liens qui existent entre nos variables. De plus, puisque nous voulons vérifier les différences entre les employés plus jeunes et les employés plus âgés par rapport à leur perception de la violation du contrat psychologique et ensuite à leur engagement organisationnel, l'utilisation du test t s'avérera utile. En effet, cette méthode permet de calculer le degré de différence entre deux groupes.

3.4.3 La régression hiérarchique

Finalemment, nous procéderons à la régression hiérarchique pour expliquer notre variable dépendante et vérifier nos hypothèses. Plusieurs étapes devront être effectuées au sein de notre modèle de régression afin de vérifier les deux hypothèses.

Dans un premier temps, nous devons introduire dans le modèle de régression, uniquement notre variable indépendante dans le but de faire ressortir la capacité de celle-ci à expliquer l'engagement organisationnel. Nous devons utiliser ce modèle sur les deux dimensions de l'engagement organisationnel soit affectif et raisonné. Dans un second modèle, nous devons introduire dans la régression nos variables de contrôle (sexe, statut d'emploi et scolarité). Ceci nous permettra de savoir si la violation du contrat psychologique explique toujours la baisse de l'engagement affectif et raisonné après avoir isolé l'effet de nos variables de contrôle. Ensuite, dans une deuxième étape, nous mesurerons les effets directs en introduisant la variable indépendante (motifs de violation du contrat psychologique) ainsi que la variable modératrice (âge). Finalemment, nous mesurerons les effets indirects en introduisant dans une troisième étape, les interactions entre la variable indépendante et la variable modératrice.

CHAPITRE 4 : Les résultats des analyses statistiques

Ce chapitre présente en trois sections, les résultats des analyses statistiques. Dans un premier temps, nous présenterons les statistiques descriptives réalisées à partir des variables de notre modèle. Ensuite, nous procéderons respectivement aux analyses bivariées et multivariées.

Toutefois, avant d'amorcer ce chapitre, rappelons-nous que pour les fins de notre recherche, nous avons utilisé des données secondaires en provenance d'un questionnaire qui a été distribué au printemps 2003. Le questionnaire a d'abord été pré-testé auprès du vice-président des ressources humaines, du directeur des relations de travail ainsi qu'auprès de trois employés. Ensuite, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, le questionnaire a été distribué à 420 travailleurs. Parmi ceux-ci, 271 questionnaires ont été retournés et considérés comme utilisables ce qui correspond à un taux de réponse satisfaisant de 64%.

4.1 Les statistiques descriptives

La section qui suit a pour but de dresser un portrait général de notre échantillon. En effet, nous présenterons les statistiques descriptives portant sur nos variables de contrôle. Nous effectuerons également les analyses descriptives de notre variable modératrice, dépendante et indépendante.

4.1.1. La description des variables de contrôle

Les variables de contrôle qui ont été incluses dans notre modèle sont le sexe, le statut d'emploi et le niveau de scolarité. Dans cette section, nous ferons donc ressortir les principales données qui ont émergées de nos analyses en ce qui a trait à chacune de ces variables.

a. Le sexe

Le tableau I révèle que la majorité soit 57,2 % des répondants sont des hommes. Notons que vingt-sept employés n'ont pas indiqué leur sexe.

TABLEAU I : La distribution des répondants selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	89	32,8
Masculin	155	57,2
Total	244	90,0
Pas de réponse	27	10,0
Total	271	100,0

b. Le statut d'emploi

Nous constatons dans le tableau II que la majorité des répondants (52,8%) travaille à temps partiel. Vingt-six employés n'ont pas indiqué leur statut d'emploi.

TABLEAU II: La distribution des répondants selon leur statut d'emploi

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Temps partiel	143	52,8
Temps plein	102	37,6
Total	245	90,4
Pas de réponse	26	9,6
Total	271	100,0

c. Le niveau de scolarité

Les pourcentages présentés dans le tableau III montrent que 39,5% des travailleurs de notre échantillon détiennent un diplôme d'études secondaires comme dernier niveau de scolarité complété et que 39,1% des travailleurs détiennent pour leur part, un diplôme d'études collégiales comme dernier niveau de scolarité complété. Seulement 8,9% des employés ont indiqué avoir complété un baccalauréat. Notons également que trente-deux individus, n'ont pas répondu à la question.

TABLEAU III: La distribution des répondants selon leur niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Fréquence	Pourcentage
Cours secondaire	107	39,5
Cours collégial (DEC)	106	39,1
Baccalauréat	24	8,9
Maîtrise	2	0,7
Total	239	88,2
Pas de réponse	32	11,8
Total	271	100,0

4.1.2 La description de la variable modératrice

Afin de procéder à l'analyse descriptive de notre variable modératrice en l'occurrence l'âge, nous avons dans un premier temps jugé pertinent de présenter les statistiques descriptives reliées à l'âge de l'ensemble des employés présents au sein de notre échantillon. Ensuite, nous avons divisé les employés en deux groupes de façon à obtenir un groupe formé des Nexters et un groupe formé des Boomers et des Xers. Cette deuxième étape nous permettra de déterminer plus aisément s'il existe des différences entre les plus jeunes et les plus âgés comme le suggère la littérature.

Le tableau IV dresse donc le portrait général de notre échantillon par rapport à notre variable modératrice. En effet, nous pouvons remarquer que la moyenne d'âge des 271 répondants est de 32 ans. Le plus jeune individu a 16 ans alors que le plus âgé a 66 ans. Finalement, notons que 37 employés n'ont pas indiqué leur âge.

TABLEAU IV: Les statistiques descriptives reliées à l'âge des répondants

	Minimum	Maximum	Moyenne	Nombre
Âge	16,0	66,0	32,235	234
Pas de réponse				37
Total				271

Le tableau V pour sa part révèle que 47% des répondants se situent dans le groupe des nexters, à savoir, des 26 ans et moins alors que 33% des répondants se retrouvent dans le groupe des 40 ans et plus. Pour les fins de cette distribution, nous n'avons pas tenu compte de 47 réponses, à savoir, des répondants âgés entre 27 et 39 ans.

TABEAU V: La distribution des répondants selon leur groupe d'âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
26 ans et moins (nexters)	111	47,0
27 ans à 39 ans	47	20,0
40 ans et plus (boomers)	76	33,0
Total	234	100,0
Pas de réponse	37	13,7
Total	271	100,0

4.1.3 La description de la variable dépendante

Avant de débiter l'analyse statistique de notre variable dépendante, à savoir, l'engagement organisationnel, rappelons que celle-ci a été observée sous deux dimensions; l'engagement affectif et l'engagement raisonné.

a) L'engagement affectif

Tel que présenté dans le tableau VI, l'engagement affectif a été mesuré à l'aide de six indicateurs. Les répondants devaient inscrire s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs selon une échelle à cinq niveaux. Dans le tableau VI nous constatons que les répondants ne sont « ni en désaccord ni en accord » avec cinq des indicateurs et ce, dans des proportions oscillant entre 24,4% et 36,5%. L'item « je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur » se démarque donc des cinq autres puisque les répondants sont dans une proportion de 29,5% « tout à fait en désaccord » avec cette affirmation.

La moyenne des indicateurs mesurant l'engagement affectif se situe entre 2,71 et 3,22 sur une échelle de 5. Quant à la moyenne de la dimension « engagement affectif » elle est de 3,00 avec un écart-type de 0,78. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,70 ce qui indique une cohérence interne acceptable.

TABLEAU VI : La distribution des répondants selon l'engagement affectif

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. Je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur actuel.	1= Tout à fait en désaccord	80	29,5	2,71	1,45
	2= Plutôt en désaccord	40	14,8		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	64	23,6		
	4= Plutôt en accord	34	12,5		
	5= Tout à fait en accord	45	16,6		
	Total	263	97,0		
2. Je considère que les problèmes de mon employeur sont aussi les miens.	1= Tout à fait en désaccord	58	21,4	2,79	1,31
	2= Plutôt en désaccord	52	19,2		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	66	24,4		
	4= Plutôt en accord	54	19,9		
	5= Tout à fait en accord	30	11,1		
	Total	260	95,9		
3. Chez mon employeur, n'ai pas l'impression de faire « partie de la de la famille ».	5= Tout à fait en désaccord	37	13,7	3,22	1,12
	4= Plutôt en désaccord	67	24,7		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	96	35,4		
	2= Plutôt en accord	40	14,8		
	1= Tout à fait en accord	22	8,1		
	Total	262	96,7		
Valeurs inversées →					
4. Je ne me sens pas « émotivement attaché » à mon employeur.	5= Tout à fait en désaccord	32	11,8	3,10	1,19
	4= Plutôt en désaccord	71	26,2		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	82	30,3		
	2= Plutôt en accord	44	16,2		
	1= Tout à fait en accord	32	11,8		
	Total	261	96,3		
Valeurs inversées →					
5. Mon employeur a pour moi une signification très importante.	1= Tout à fait en désaccord	33	12,2	2,98	1,14
	2= Plutôt en désaccord	50	18,5		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	92	33,9		
	4= Plutôt en accord	64	23,6		
	5= Tout à fait en accord	23	8,5		
	Total	262	96,7		
6. Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon employeur.	5= Tout à fait en désaccord	40	14,8	3,19	1,12
	4= Plutôt en désaccord	56	20,7		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	99	36,5		
	2= Plutôt en accord	47	17,3		
	1= Tout à fait en accord	19	7,0		
	Total	261	96,3		
Valeurs inversées →					

b) L'engagement raisonné

Le tableau VII indique que l'engagement raisonné a été mesuré à l'aide de sept indicateurs. Les répondants devaient inscrire sur une échelle de 1 à 5 s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs. Le tableau VII rapporte que les répondants sont « ni en accord ni en désaccord » avec quatre des sept indicateurs mesurant l'engagement raisonné et ce, dans des proportions qui varient entre 32,5% et 37,3%. Les répondants sont « plutôt d'accord » avec deux des indicateurs à savoir « Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon employeur dès maintenant » et « Actuellement, je reste chez mon employeur tant par nécessité que par choix ». Ces deux indicateurs affichent respectivement des proportions de 31,4% et 29,2%. Les répondants se sont montrés « tout à fait en désaccord » avec l'indicateur « Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon employeur maintenant » et ce, dans une proportion de 27,7%.

La moyenne des indicateurs mesurant l'engagement raisonné se situe entre 2,64 et 3,44 sur une échelle de 5. La dimension « engagement raisonné » affiche une moyenne de 2,90 et un écart-type de 0,71. L'échelle mesurant l'engagement raisonné possède un alpha de Cronbach de 0,69 ce qui indique une cohérence interne acceptable.

TABLEAU VII : La distribution des répondants selon l'engagement raisonné

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon employeur dès maintenant.	1= Tout à fait en désaccord	43	15,9	3,16	1,30
	2= Plutôt en désaccord	35	12,9		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	61	22,5		
	4= Plutôt en accord	85	31,4		
	5= Tout à fait en accord	39	14,4		
	Total	263	97,0		
2. Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon employeur maintenant.	1= Tout à fait en désaccord	75	27,7	2,64	1,34
	2= Plutôt en désaccord	47	17,3		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	59	21,8		
	4= Plutôt en accord	56	20,7		
	5= Tout à fait en accord	24	8,9		
	Total	261	96,3		
3. Actuellement, je reste chez mon employeur tant par nécessité que par choix.	1= Tout à fait en désaccord	23	8,5	3,44	1,20
	2= Plutôt en désaccord	30	11,1		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	71	26,2		
	4= Plutôt en accord	79	29,2		
	5= Tout à fait en accord	56	20,7		
	Total	259	95,6		
4. Trop peu d'opportunités d'emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon employeur.	1= Tout à fait en désaccord	47	17,3	2,79	1,21
	2= Plutôt en désaccord	54	19,9		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	91	33,6		
	4= Plutôt en accord	40	14,8		
	5= Tout à fait en accord	27	10,0		
	Total	259	95,6		
5. La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon employeur.	1= Tout à fait en désaccord	42	15,5	2,83	1,19
	2= Plutôt en désaccord	57	21,0		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	88	32,5		
	4= Plutôt en accord	46	17,0		
	5= Tout à fait en accord	25	9,2		
	Total	258	95,2		
6. Si je ne m'étais pas autant investi chez mon employeur, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs.	1= Tout à fait en désaccord	45	16,6	2,70	1,78
	2= Plutôt en désaccord	53	19,6		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	101	37,3		
	4= Plutôt en accord	42	15,5		
	5= Tout à fait en accord	13	4,8		
	Total	254	93,7		
7. Si je continue à travailler pour mon employeur, c'est parce que le fait de quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages.	1= Tout à fait en désaccord	47	17,3	2,79	1,78
	2= Plutôt en désaccord	48	17,7		
	3= Ni en désaccord, ni en accord	95	35,1		
	4= Plutôt en accord	47	17,3		
	5= Tout à fait en accord	21	7,7		
	Total	258	95,2		

4.1.4 La description de la variable indépendante

Il est pertinent de débiter cette section par expliquer la démarche qui a mené à la construction de notre variable indépendante, à savoir, le niveau de réalisation des promesses faites aux employés. Tout d'abord, nous avons souligné dans la section 1.3.1 que la violation du contrat psychologique renvoie à la perception qu'a un individu que son employeur n'a pas réalisé les obligations promises. Suivant cette logique, pour construire notre variable indépendante, les répondants devaient dans un premier temps, se prononcer sur leurs attentes et ensuite, sur le niveau de réalisation des promesses en fonction de ces attentes. Dans une première étape, nous avons donc effectué une analyse factorielle de type varimax avec une rotation orthogonale sur les 33 indicateurs mesurant les attentes des employés envers leur employeur. Ces attentes étaient accompagnées d'une échelle likert de cinq points. Cette première étape nous a permis de regrouper les indicateurs en dimensions d'attentes. Tel qu'illustré par le tableau VIII, cinq dimensions ont émergé de cette analyse et expliquent 68,063% de la variance totale. Ces dimensions sont : climat et collaboration, travail stimulant, développement de carrière, reconnaissance juste et équitable et flexibilité dans les aménagements. Mentionnons que pour former ces cinq dimensions, nous avons dû éliminer les indicateurs dont les coefficients n'étaient pas satisfaisants. C'est-à-dire que nous avons conservé seulement les indicateurs dont les coefficients étaient assez élevés mais qui n'affichaient pas de coefficients élevés sur plus d'un facteur. À titre d'exemple, nous avons seulement retenu l'indicateur *salaires compétitifs* au sein de la dimension *reconnaissance juste et équitable*. Les alphas de Cronbach pour chacune des dimensions varient entre 0,781 et 0,908 ce qui indique que celles-ci, possèdent une bonne cohérence interne.

TABLEAU VIII : Analyse factorielle sur 33 indicateurs mesurant les attentes des répondants envers leur employeur*

Attentes des employés	Coefficients	Alpha	N
1 : Climat et collaboration			
28. De la coopération de la part des collègues de travail	, 763		
25. Des ressources suffisantes pour effectuer le travail	, 698		
29. Un climat de travail agréable	, 696		
22. Des collègues de travail compétents	, 691		
33. Une charge de travail raisonnable	, 679		
24. Des buts et des objectifs clairs	, 675		
11. Une communication honnête et ouverte avec les employés	, 663	, 908	251
16. Du respect	, 648		
26. Un équipement adéquat pour accomplir le travail	, 645		
13. Du soutien dans le cadre de votre travail	, 638		
23. De la considération pour les besoins des employés	, 576		
10. Un traitement juste et équitable	, 567		
19. Une gestion cohérente	, 537		
2. Travail stimulant			
20. Des opportunités de croissance personnelle	, 694		
30. La possibilité d'être créatif	, 675		
27. Une participation à la prise de décision	, 651		
21. Des opportunités de développer de nouvelles habiletés	, 646		
15. La possibilité de prendre des initiatives	, 619	, 902	259
4. Des possibilités de développer vos compétences	, 618		
18. La possibilité de changer les choses	, 604		
17. Un travail stimulant	, 565		
12. Du soutien dans les problèmes personnels	, 517		
3. Développement de carrière			
5. Un emploi à long terme	, 824		
6. Un plan de développement de carrière	, 775		
3. Des possibilités d'avancement	, 569	, 781	254
7. Une rétroaction fréquente sur votre performance	, 520		
14. Des promotions rapides	, 494		

Attentes des employés	Coefficients	Alpha	N
4. Reconnaissance juste et équitable			
1. Un salaire compétitif	, 621		258
2. Des procédures de gestion équitables	, 531		
9. Une reconnaissance des contributions à mon employeur	, 511		
2. Des avantages sociaux	, 502		
5. Flexibilité dans les aménagements			
32. De la flexibilité dans les aménagements du temps de travail	, 773	, 836	265
31. La possibilité d'équilibrer votre vie professionnelle et personnelle	, 771		

* Les dimensions ont été établies en tenant compte du coefficient Kaiser.

Afin de compléter la construction de notre variable indépendante et de poursuivre notre analyse, nous avons calculé les dimensions de réalisation des promesses en nous inspirant des indicateurs qui ont été utilisés pour construire les attentes. Nous avons obtenu le tableau IX qui présente les moyennes, les écart-types et les alphas de Cronbach des cinq dimensions de réalisation des promesses.

La première dimension regroupe sept indicateurs mesurant le niveau de réalisation des promesses relatives au climat et à la collaboration. À titre d'exemple nous retrouvons les items « de la coopération de la part des collègues de travail », « un climat de travail agréable » et « du respect ». Le niveau de réalisation de ces sept indicateurs oscille entre 2,86 et 3,30 sur une échelle de cinq. Dans son ensemble, les promesses relatives au climat et à la collaboration sont considérées par les répondants comme étant les plus respectées par l'employeur. En effet, cette dimension affiche une moyenne de 3,15 avec un écart-type de 0,721. L'échelle mesurant cette dimension indique un alpha de Cronbach à 0,878 signifiant une excellente cohérence interne (tableau IX).

La deuxième dimension regroupe six indicateurs mesurant le niveau de réalisation des promesses relatives à un travail stimulant. On retrouve dans cette dimension les items, tels que « des opportunités de croissance personnelle », « la possibilité d'être créatif », et « la possibilité de prendre des initiatives ». Le niveau de réalisation des six indicateurs varie entre 2,56 et 3,15 sur une échelle de cinq. Dans son ensemble, la promesse d'un travail stimulant est considérée comme étant la

deuxième dimension la plus respectée par l'employeur. Elle affiche, en effet, une moyenne de 2,93 avec un écart-type de 0,727. L'échelle mesurant cette dimension possède un alpha de Cronbach de 0,869 indiquant une excellente cohérence interne (tableau IX).

La troisième dimension est composée de trois items relatifs au développement de carrière soit « un emploi à long terme », « un plan de développement de carrière » et « une rétroaction fréquente sur [votre] performance ». Le niveau de réalisation de ces indicateurs varie entre 2,63 et 3,25 sur une échelle de cinq. Dans son ensemble, le développement de carrière est considéré par les répondants comme celle étant le moins réalisé par l'employeur. Cette dimension possède une moyenne de 2,85 avec un écart-type de 0,733. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,693 indiquant une cohérence interne acceptable (tableau IX).

La quatrième dimension relative aux promesses faites à l'égard des employés renvoie à l'item « un salaire compétitif ». Notons qu'un seul indicateur a été retenu pour cette dimension et que celui-ci possède une moyenne de 2,75 avec un écart-type de 0,787 sur une échelle de cinq. La promesse d'un salaire compétitif est selon les répondants, une des promesses les moins respectées par l'employeur (tableau IX).

Enfin, la cinquième dimension est relative à la flexibilité dans les aménagements et renferme deux indicateurs, à savoir, « la flexibilité dans les aménagements du temps de travail » et « la possibilité d'équilibrer [votre] vie professionnelle et personnelle ». Le niveau de réalisation de ces indicateurs est respectivement de 2,94 et 2,84 sur une échelle de cinq. L'ensemble de la dimension « flexibilité dans les aménagements » obtient une moyenne de 2,88 avec un écart-type de 0,933. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,834 signifiant une excellente cohérence interne (Tableau IX).

TABLEAU IX : Le niveau de réalisation des promesses faites aux employés

Promesses faites à l'égard des employés	Indicateurs		Dimensions		
	Moy.	E-T	Moy.	E-T	Alpha
1 : Climat et collaboration					
28. De la coopération de la part des collègues de travail	3,30	,939			
29. Un climat de travail agréable	3,25	,960			
22. Des collègues de travail compétents	3,17	,975			
33. Une charge de travail raisonnable	3,06	,891	3,15	,721	,878
24. Des buts et des objectifs clairs	2,86	,879			
11. Une communication honnête et ouverte avec les employés	3,13	1,000			
16. Du respect	3,26	1,012			
2. Travail stimulant					
20. Des opportunités de croissance personnelle	2,83	,887			
30. La possibilité d'être créatif	2,92	,999			
21. Des opportunités de développer de nouvelles habiletés	3,15	,936	2,93	,727	,869
15. La possibilité de prendre des initiatives	2,98	,955			
4. Des possibilités de développer vos compétences	3,10	,979			
18. La possibilité de changer les choses	2,56	,908			
3. Développement de carrière					
5. Un emploi à long terme	3,25	,889			
6. Un plan de développement de carrière	2,66	,938	2,85	,733	,693
7. Une rétroaction fréquente sur votre performance	2,63	,959			
4. Salaire compétitif					
1. Un salaire compétitif	2,75	,787			
5. Flexibilité dans les aménagements					
32. De la flexibilité dans les aménagements du temps de travail	2,94	1,064			
31. La possibilité d'équilibrer votre vie professionnelle et personnelle	2,84	,953	2,88	,933	,834

4.2. Les analyses bivariées

Cette section se divise en deux parties. Dans un premier temps, nous présenterons les liens entre les différentes variables en commentant la matrice de corrélation. Ensuite, nous exposerons les différences entre les employés de 26 ans et moins et les employés de 40 ans et plus en réalisant un test *t*.

Certaines tendances principales émergent du tableau X qui présente la matrice de corrélation de nos variables. Premièrement, nous observons que les cinq dimensions mesurant le niveau de réalisation des promesses sont significativement et positivement corrélées entre elles. Notons également que l'engagement affectif est positivement et significativement corrélé à l'engagement raisonné. Ensuite, nous observons que l'engagement affectif est corrélé positivement et significativement avec quatre des cinq dimensions des promesses réalisées. La promesse qui a trait au salaire compétitif n'est, en effet, pas corrélée significativement avec l'engagement affectif. Quant à l'engagement raisonné, nous ne notons aucune corrélation significative avec les cinq dimensions mesurant le niveau de réalisation des promesses. Finalement, nous constatons que la variable modératrice, à savoir, l'âge est corrélée significativement et positivement avec les deux dimensions de l'engagement organisationnel. L'âge est aussi lié significativement mais négativement cette fois-ci aux dimensions de promesses qui ont a trait « au climat et à la collaboration », « au travail stimulant » et « à la flexibilité dans les aménagements ».

Tableau X : La matrice de corrélation des variables

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Âge	,063											
2. Sexe*	,100	,086										
3. Niveau de scolarité	,435***	,035	-,067									
4. Statut d'emploi*	,374***	,048	-,067	,203**								
5. Engagement affectif	,113*	-,018	-,041	,174**	,140*							
6. Engagement raisonné	-,261***	,083	-,114*	-,238***	,150*	-,097						
7. Promesses 1: Climat et Collaboration	-,197**	,159*	-,108	-,164*	,263***	-,037	,738***					
8. Promesses 2: Travail Stimulant	-,072	,108*	-,180**	,123*	,330***	,000	,497***	,623***				
9. Promesses 3 : Développement De carrière	-,061	,068	-,142*	-,024	,087	-,039	,403***	,350***	,428***			
10. Promesses 4 : salaire compétitif	-,179**	,169**	-,169**	-,024	,157*	,018	,616***	,609***	,478***	,344***		
11. Promesses 5 : Flexibilité dans les aménagement	-,830***	-,038	-,165*	-,541***	-,324***	-,175**	,332***	,258***	,104	,110*	,257***	
12. Groupe des 26 ans et moins	,878***	-,026	-,018	,347***	,328***	,126*	-,232**	-,167*	-,067	-,039	-,115*	-,659***

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,1
N= 271

*Sexe codé : Féminin=1, Masculin=2, * Statut d'emploi codé : Temps partiel=1, Temps plein=2

Ensuite, le test t que nous avons effectué nous a permis dans un premier temps de déceler s'il existe des différences entre les employés plus jeunes et les employés plus âgés par rapport à leur perception du niveau de réalisation des promesses faites à leur égard. Nous avons également pu observer à l'aide du test t si les deux groupes d'âge présentent des différences au niveau de leur engagement affectif et raisonné.

Premièrement, en examinant le tableau XI nous constatons qu'il existe des différences entre les deux groupes d'âge par rapport à la réalisation des promesses faites aux employés. En effet, l'analyse indique une différence significative entre les employés de 26 ans et moins et les employés de 40 ans et plus en ce qui a trait aux dimensions des promesses « climat et collaboration », « travail stimulant » et « flexibilité dans les aménagements ». Dans les trois cas, les employés de 26 ans et moins perçoivent un plus haut niveau de réalisation de ces promesses comparativement aux employés de 40 ans et plus. Notons qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes d'âge en ce qui a trait à leur perception de la réalisation des promesses reliées au développement de carrière et au salaire compétitif.

Ensuite, le tableau XI indique qu'il existe des différences significatives entre les deux groupes d'âge par rapport aux dimensions de l'engagement organisationnel à savoir à l'engagement affectif et l'engagement raisonné. Les résultats montrent que les employés de 40 ans et plus ont un engagement affectif et raisonné plus élevé que les employés de 26 ans et moins.

Tableau XI : La réalisation des promesses et l'engagement organisationnel des employés en fonction de leur âge (test *t*)

Variables	Âge (Moyenne)		t
	26 ans et moins	40 ans et plus	
Sexe	1,63	1,63	-,013
Niveau de scolarité	1,55	1,65	-1,075
Statut d'emploi	1,12	1,64	-8,855
Promesses 1: Climat et collaboration	3,416	2,927	4,644***
Promesses 2 : Travail stimulant	3,139	2,775	3,303***
Promesses 3 : Développement de carrière	2,942	2,791	1,358
Promesses 4 : salaire compétitif	2,847	2,712	1,173
Promesses 5 : Flexibilité dans les aménagements	3,162	2,753	2,935**
Engagement affectif	2,725	3,354	-5,551***
Engagement raisonné	2,788	3,049	-2,506*

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,1$

4.3 Les analyses multivariées

Afin de tester notre modèle conceptuel nous avons poursuivi nos analyses en effectuant des régressions hiérarchiques. Dans cette section, il nous sera possible de vérifier nos hypothèses de recherche.

4.3.1 L'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel

Pour vérifier si le niveau de réalisation des promesses faites aux employés a un effet sur l'engagement organisationnel, nous avons élaboré un premier modèle de régression pour chacune des deux dimensions de l'engagement organisationnel (tableau XII). Dans ce premier modèle de régression, nous avons introduit uniquement notre variable indépendante sous ses cinq dimensions. Nous constatons

d'après le tableau XII, que la réalisation de certaines dimensions de promesses influence l'engagement organisationnel. En effet, notre variable indépendante explique 11% de la variance de l'engagement affectif (R^2 de 0,112) et 2% de la variance de l'engagement raisonné (R^2 de 0,24).

De manière plus précise, nous constatons dans ce premier modèle, que plus l'employeur réalise les promesses reliées au travail stimulant et au développement de carrière, plus les employés sont engagés affectivement (respectivement $\beta = 0,173$ et $\beta = 0,276$). En ce qui a trait à l'engagement raisonné, le tableau XII révèle que les employés qui manifestent de l'engagement raisonné sont moins influencés par l'étendue de la réalisation des promesses reliées au climat et à la collaboration ($\beta = -0,190$).

Tableau XII : Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la réalisation des promesses sur l'engagement affectif et raisonné.

Variables explicatives	Engagement affectif (β standardisé)	Engagement raisonné (β standardisé)
Climat et collaboration	-,087	-,190*
Travail stimulant	,173*	,013
Développement de carrière	,276**	,041
Flexibilité dans les aménagements	-,013	,140
Salaires compétitifs	-,053	-,038
R^2	,112	,024
F	5,659***	1,078

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,1$

4.3.2 L'influence des variables de contrôle, des variables indépendantes ainsi que l'effet modérateur de l'âge sur l'engagement affectif.

Le second modèle de régression hiérarchique (tableau XIII) que nous avons effectué est composé de trois étapes. Premièrement, nous avons introduit les variables de contrôle (sexe, niveau de scolarité et statut d'emploi) dans l'équation de régression. Deuxièmement, nous avons introduit nos cinq groupes de promesses et les deux groupes d'âge dans l'équation de régression afin de déterminer leurs effets sur l'engagement affectif. Troisièmement, nous avons introduit l'interaction entre notre variable modératrice (âge) et chacun des groupes de promesses. Cette dernière étape a pour but

de vérifier les effets indirects de l'interaction entre l'âge et le niveau de réalisation des cinq groupes de promesses sur l'engagement affectif.

Tout d'abord, nous observons dans la première étape (tableau XIII) que nos variables de contrôle expliquent 9% de la variance de l'engagement affectif (R^2 de 0,087). Ensuite, nous remarquons que parmi nos variables de contrôle, seul le statut d'emploi influence l'engagement affectif ($\beta = 0,264$). Nous pouvons alors affirmer que les employés à temps plein faisant partie de notre échantillon sont plus engagés affectivement à l'égard de leur employeur que les employés à temps partiel.

La seconde étape (tableau XIII) nous permet d'observer l'influence de l'âge et de la réalisation des dimensions de promesses sur l'engagement affectif et ce, après avoir isolé l'influence des variables de contrôle. Nous remarquons que l'âge et la réalisation des différents groupes de promesses explique 20% de la variance de l'engagement affectif (ΔR^2 de 0,196). Nous constatons également que plus l'employeur réalise les promesses reliées à un travail stimulant et au développement de carrière, plus les employés sont engagés affectivement (respectivement $\beta = 0,199$ et $\beta = 0,212$). Cette deuxième étape nous permet aussi de constater que plus les employés sont âgés, plus ils manifestent de l'engagement affectif envers leur employeur ($\beta = 0,405$).

Finalement, dans la troisième étape du modèle de régression (tableau XIII), nous avons introduit l'interaction entre l'âge et les cinq dimensions de promesses afin de vérifier l'effet de notre variable modératrice. Mentionnons en premier lieu que les résultats de cette régression montrent que l'âge influence la relation entre la réalisation des promesses et l'engagement affectif. En effet, l'interaction entre l'âge et les cinq groupes de promesses explique 2,1% de la variance de l'engagement affectif ($\Delta R^2 = 0,021$). Ensuite, nous pouvons constater que la réalisation des promesses reliées au travail stimulant explique un plus fort niveau d'engagement affectif chez les employés plus jeunes ($\beta = -0,230$).

Tableau XIII : Régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables de contrôle, des variables indépendantes ainsi que de l'effet modérateur de l'âge sur l'engagement affectif.

Variabiles explicatives	Étape 1 (β standardisé)	Étape 2 (β standardisé)	Étape 3 (β standardisé)
Variabiles de contrôle			
Sexe	,055	,001	-,018
Niveau de scolarité	-,097	-,067	-,075
Statut d'emploi	,264***	,028	,041
Effets directs			
Promesses 1 : Climat et collaboration		,024	-,061
Promesses 2 : Travail stimulant		,199*	,322*
Promesses 3 : Développement de carrière		,212*	,227*
Promesses 4 : Salaire compétitif		-,098	-,023
Promesses 5 : Flexibilité dans les Aménagements		,054	,055
Âge		,405***	,422***
Effets d'interaction			
Âge X Promesses 1 (climat et Collaboration)			,189
Âge X Promesses 2 (travail stimulant)			-,230*
Âge X Promesses 3 (développement de carrière)			,003
Âge X Promesses 4 (Salaire compétitif)			-,149
Âge X Promesses 5 (flexibilité dans les Aménagements)			,031
ΔR^2	0,087	0,196	0,021
R^2	0,087	0,283	0,304
F	4,962**	6,565***	4,529***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,1$

4.3.3 L'influence des variables de contrôle, des variables indépendantes ainsi que l'effet modérateur de l'âge sur l'engagement raisonné.

Notre tableau XIV présente les résultats de la régression hiérarchique qui est composée des trois mêmes étapes que celles que nous avons analysées précédemment. Par contre, le tableau XIV s'attarde cette fois-ci, à l'engagement raisonné.

Dans une première étape, nous avons introduit les variables de contrôle dans le modèle de régression. Nous observons à partir des résultats de cette première étape que les variables de contrôle influencent peu l'engagement raisonné puisqu'elles n'expliquent 1,3% de sa variance (R^2 de 0,013). D'ailleurs, aucune variable de contrôle, à savoir, le sexe, le niveau de scolarité et le statut d'emploi ne s'est avérée expliquer de manière significative l'engagement raisonné.

Dans la seconde étape, l'âge et les cinq dimensions de promesses ont été introduits dans le modèle de régression hiérarchique afin de déterminer leur influence sur l'engagement raisonné. Après avoir isolé l'effet de nos variables de contrôle, nous observons que l'âge et la réalisation des différentes dimensions de promesses expliquent 5% de la variance de l'engagement raisonné (ΔR^2 de 0,048). Nous constatons également que les employés engagés de façon raisonnée à l'égard de leur employeur accordent moins d'importance à la réalisation des promesses liées au climat et à la collaboration ($\beta = -0,213$). Toutefois, l'âge des répondants ne s'est pas avéré être un facteur explicatif significatif de l'engagement raisonné.

Finalement, dans notre troisième étape nous avons introduit les interactions entre notre variable modératrice (âge) et chacune des dimensions de promesses. Nous avons été en mesure d'observer que cette étape explique 1,1% de la variance de l'engagement raisonné (ΔR^2 de 0,011). Par contre, les effets d'interaction n'ont pas montré de résultats significatifs pouvant expliquer l'engagement raisonné. Nous n'avons donc observé aucun effet de l'âge sur la relation entre la réalisation des promesses et l'engagement raisonné.

Nous devons mentionner en terminant, que l'engagement raisonné se distingue de l'engagement affectif puisque le modèle n'est pas significatif étant donné que le F affiche une valeur qui se situe sous le seuil de signification. Nous pouvons donc conclure que nos trois étapes de régression présentées dans le tableau XIV ne permettent pas d'expliquer de façon significative l'engagement raisonné.

Tableau XIV: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables de contrôle, des variables indépendantes ainsi que de l'effet modérateur de l'âge sur l'engagement raisonné.

Variables explicatives	Étape 1 (β standardisé)	Étape 2 (β standardisé)	Étape 3 (β standardisé)
Variabiles de contrôle			
Sexe	-,064	-,083	-,078
Niveau de scolarité	,011	,008	,007
Statut d'emploi	,095	-,048	-,070
Effets directs			
Promesses 1 : Climat et collaboration		-,213*	-,206
Promesses 2 : Travail stimulant		-,044	-,012
Promesses 3 : Développement de carrière		,124	,058
Promesses 4 : Salaire compétitif		-,044	-,088
Promesses 5 : Flexibilité dans les aménagements		,179	,205
Âge		,130	,128
Effets d'interaction			
Âge X Promesses 1 (climat et collaboration)			-,046
Âge X Promesses 2 (travail stimulant)			-,114
Âge X Promesses 3 (développement de carrière)			,184
Âge X Promesses 4 (Salaire compétitif)			,065
Âge X Promesses 5 (flexibilité dans les aménagements)			-,038
ΔR^2	0,013	0,048	0,011
R^2	0,013	0,061	0,072
F	0,674	1,077	0,668

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,1$

CHAPITRE 5 : Discussion

La section qui suit présente une discussion basée sur l'analyse statistique que nous avons effectuée dans le chapitre quatre. En effet, nous discuterons de l'interprétation des résultats qui sont ressortis de ces analyses statistiques. Nous avons divisé le chapitre de la façon suivante : dans un premier temps, nous vérifierons à l'aide des résultats, si nos hypothèses de recherche sont confirmées ou infirmées. Nous examinerons respectivement l'influence du niveau de réalisation des promesses sur l'engagement organisationnel ainsi que l'effet modérateur de l'âge sur la relation entre le niveau de réalisation des promesses et l'engagement organisationnel dans ses dimensions affective et raisonnée. Ensuite, au sein de chacune des sections, nous discuterons des principaux constats qui ont émergé de notre étude en regard de la littérature que nous avons analysée dans le premier chapitre.

5.1 Vérification des hypothèses de recherche

5.1.1 L'influence du niveau de réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel

Nous avons postulé comme première hypothèse que *le niveau de réalisation des promesses faites aux employés est relié positivement à l'engagement organisationnel*. Afin de vérifier cette hypothèse nous avons effectué dans le chapitre précédent un modèle de régression hiérarchique pour les deux dimensions de l'engagement organisationnel (tableau XII et XIII).

Suite à nos analyses statistiques, nous sommes en mesure de confirmer cette première hypothèse. Le niveau de réalisation des promesses faites aux employés influence positivement l'engagement affectif et raisonné. Toutefois, il est pertinent de nuancer cette conclusion. En premier lieu, revenons sur le fait que pour mesurer notre variable dépendante, à savoir, la violation du contrat psychologique, nous avons mesuré la réalisation de différentes dimensions de promesses. Nos résultats ont alors laissé paraître que ce ne sont pas toutes les dimensions de réalisation de promesses qui ont un impact sur l'engagement organisationnel. En effet, la

réalisation des promesses reliées au *travail stimulant* et au *développement de carrière* influence l'engagement affectif alors que nous n'avons pas constaté d'effet significatif sur l'engagement affectif en ce qui a trait à la réalisation des promesses provenant des dimensions *climat et collaboration*, *salaire compétitif* et *flexibilité dans les aménagements*.

Pour ce qui est de l'engagement raisonné, nous avons remarqué que les répondants engagés de façon raisonnée accordaient moins d'importance à la réalisation des promesses reliées au *climat et à la collaboration*. Les autres dimensions de réalisation des promesses n'ont pas affecté de manière significative l'engagement raisonné. Le modèle de régression examinant l'influence du niveau de réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel possède donc une capacité d'expliquer l'engagement raisonné qui est assez faible. Ce phénomène peut, selon nous, être attribuable à deux facteurs. Premièrement, le fait que les employés soient relativement jeunes (moyenne de 32 ans) et que la majorité d'entre eux travaillent à temps partiel peut contribuer à ce que ceux-ci ressentent moins d'engagement à l'égard de leur organisation. Ensuite, il faut prendre en considération que de nombreux emplois de mêmes types sont disponibles sur le marché du travail. Les nombreuses alternatives qui sont offertes sur le marché du travail ne favorisent pas le développement de l'engagement raisonné puisque les employés ne se sentent pas dépendants de leur organisation. Ces éléments nous amènent à penser que les employés perçoivent peu de bénéfices offerts dans leur organisation par rapport à une autre organisation du même secteur d'activités.

5.1.2 Concordance des résultats avec la littérature

Dans l'ensemble, les résultats que nous avons obtenus concernant l'influence de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel, concordent avec la littérature analysée. Tout comme notre étude, certains écrits montrent une relation négative entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel (Conway et Briner, 2002; Johnson et O'Leary, 2003; Mir et al. 2002; Rousseau 1996). Cette relation est, entre autres, due au fait que l'employé entretient une relation d'échange avec son organisation. Si l'employeur ne

respecte pas les promesses faites à l'égard des employés, ces derniers percevront un déséquilibre dans la relation ce qui aura pour effet de diminuer leur engagement organisationnel (Mir et al., 2002).

De manière plus précise, revenons dans un premier temps, sur les dimensions de réalisation de promesses qui ont influencé l'engagement affectif, à savoir, les dimensions *travail stimulant* et *développement de carrière*. Les résultats que nous avons obtenus sont encore une fois cohérents avec la littérature puisque l'engagement affectif est lié au *désir* qu'éprouve un individu à demeurer dans l'organisation. Ce *désir* est créé lorsque l'individu se sent attaché à l'organisation, qu'il se sent impliqué dans l'organisation et qu'il s'identifie à celle-ci (Allen et Meyer., 1999; Meyer et al., 2002). Dans cet ordre d'idées, il n'est pas surprenant que la réalisation des promesses reliées au travail stimulant et au développement de carrière influence la dimension affective de l'engagement organisationnel puisque ces promesses renvoient à des attentes qui ne sont pas d'ordre transactionnel (salaire, avantages sociaux) mais plutôt d'ordre relationnel (Blouin, 2004).

En ce qui a trait à l'engagement raisonné, mentionnons en premier lieu qu'il est raisonnable de croire, que les employés engagés de façon raisonnée accordent peu d'importance à la réalisation des promesses reliées au climat de travail et à la collaboration entre collègues. En effet, selon Meyer et al. (2002) une des distinctions à faire entre l'engagement affectif et l'engagement raisonné est que le premier renvoie à un aspect émotif alors que le second renvoie à un aspect de coûts-bénéfices. La réalisation des promesses de climat et de collaboration est évidemment plus reliée à la dimension affective de l'engagement et c'est pourquoi, nous pensons qu'elle n'influence pas l'engagement raisonné des employés. Dans un deuxième temps, nous pourrions nous questionner sur le fait que nos résultats n'aient pas montré l'influence de la réalisation de la promesse *salaire compétitif* sur l'engagement raisonné. En effet, selon les écrits, l'engagement raisonné fait référence à la perception que l'employé a par rapport à son *besoin* de rester dans l'organisation (Allen et Meyer, 1999). Dans cette optique, le salaire compétitif peut être un élément qui contribue à renforcer l'engagement raisonné. En effet, lorsque la promesse d'un salaire compétitif est comblée, les coûts reliés au départ semblent plus élevés pour

l'employé. Nous expliquons toutefois nos résultats en nous basant sur le fait que les répondants de notre étude travaillent dans le secteur du commerce de détail. La population que nous avons étudiée occupe des emplois qui sont généralement peu rémunérés. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, plusieurs organisations offrent le même type d'emplois où les salaires y sont comparables. En ce sens, nous sommes portés à croire que la réalisation des promesses reliées à la rémunération aurait plus d'influence sur l'engagement raisonné des professionnels plutôt que des employés du secteur du commerce de détail.

En terminant, en ce qui a trait à l'engagement organisationnel, une particularité dans nos résultats se mérite d'être soulignée. En effet, nous avons constaté dans le chapitre précédent, avec la matrice de corrélation des variables, que l'engagement affectif était significativement et positivement corrélé à l'engagement raisonné. En se basant sur quelques études, nous remarquons que ce phénomène est assez inhabituel. En effet, l'engagement affectif est davantage corrélé avec l'engagement moral (Meyer et al., 2002; Allen et Meyer, 1999; Mc Murray et al, 2004). C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle nous avons écarté l'engagement moral de notre étude. De plus, il est rare que l'engagement affectif soit positivement et significativement corrélé avec l'engagement raisonné. Nous pouvons donc constater que dans le cadre de cette étude, les employés qui font preuve d'engagement affectif envers leur organisation perçoivent également que les coûts reliés à leur départ seraient importants, s'ils devaient quitter celle-ci. Selon nous, cette situation se produit car les répondants de notre étude se trouvent dans une situation relativement précaire. En effet, plusieurs travaillent à temps partiel (52,8%) et le niveau de scolarité n'est pas tellement élevé (39,5% niveau secondaire) si l'on compare à d'autres secteurs.

5.1.3 L'effet modérateur de l'âge

Nous avons proposé comme deuxième hypothèse que *la relation entre le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement organisationnel est plus forte chez les employés plus jeunes*. Suite à l'analyse de nos résultats, nous pouvons confirmer en partie cette hypothèse.

L'utilisation du test t nous a permis d'identifier les différences entre les employés plus jeunes et les employés plus âgés par rapport à leur perception de la réalisation des promesses faites à leur égard et par rapport aux dimensions d'engagement organisationnel.

Nous pouvons, dans un premier temps, affirmer qu'il semble bien exister de telles différences au sein des deux groupes comme le suggèrent entre autres les études de De Meuse et al. (2001) et de Mir et al. (2002). Les employés de 26 ans et moins de notre échantillon ont indiqué percevoir un plus haut niveau de réalisation des promesses qui ont trait au climat et à la collaboration, au travail stimulant et à la flexibilité dans les aménagements comparativement aux employés de 40 ans et plus.

Ces résultats peuvent, selon nous, s'expliquer en partie par le fait que notre échantillon est composé d'employés qui sont relativement jeunes et qui sont parfois encore aux études. Puisque la plupart des emplois offerts sont à temps partiel, les répondants plus jeunes perçoivent que leur organisation comble leurs attentes de flexibilité. En effet, nous déduisons que les employés plus jeunes recherchent un emploi dont l'horaire est flexible pour qu'ils puissent concilier leur travail avec leurs études. Il est aussi pertinent de mentionner en ce qui a trait à la flexibilité dans les aménagements, que nos résultats concordent avec ceux obtenus par De Meuse et al. (2001). Cette étude a montré que les employés plus jeunes sont davantage satisfaits que les employés plus âgés lorsque leur organisation offre une flexibilité accrue. Nous supposons également que le type de postes offerts est plus susceptible de combler les attentes des plus jeunes comparativement aux plus âgés en ce qui a trait à la réalisation des promesses reliées au travail stimulant. En effet, étant encore aux études, les plus jeunes entretiennent peut-être des attentes moins élevées que les plus âgés par rapport aux opportunités de participer à la prise de décision, de développer ses compétences etc. Bien que l'étude de Finegold et al. (2002) ait montré que les employés plus jeunes entretenaient des attentes plus élevées que les employés plus âgés au niveau du développement de leur compétence, nous pensons que ce résultat ne s'applique pas à la population de notre échantillon.

Ensuite, nous avons constaté à partir des résultats du test *t* que les employés de 40 ans et plus font preuve d'un engagement raisonné et affectif plus élevé que les employés de 26 ans et moins. Ces résultats sont cohérents avec la littérature puisque selon certaines recherches les Boomers manifesteraient un plus haut niveau d'engagement et de loyauté envers leur organisation que les employés plus jeunes (O'Bannon, 2001; Yu et Miller, 2003; Mir et al., 2002).

Il est intéressant de constater que l'âge n'affecte pas la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel de la façon dont nous l'avons prévu. En effet, lorsque nous avons effectué notre revue de littérature, nous avons remarqué une forte tendance de la part des auteurs à mettre l'accent sur les différences générationnelles (Zemke et al., 2000; Yu et Miller, 2003; Smola et Sutton, 2002; O'Bannon, 2001). Suivant cette logique, nous avons déduit que l'âge des répondants aurait un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel. En effectuant une régression hiérarchique pour vérifier ce lien, nous n'avons toutefois pas obtenu les résultats auxquels nous nous attendions. En effet, bien que l'interaction entre l'âge et les cinq dimensions de réalisation de promesses explique 2,1% de la variance de l'engagement affectif et 1,1% de la variance de l'engagement raisonné, les effets d'interaction n'ont pas montré de résultats significatifs pouvant expliquer l'engagement organisationnel.

Des études récentes notamment celles de Jurkiewicz (2000) et de Finegold et al. (2002) vont d'ailleurs dans ce sens. Comme nous l'avons mentionné dans la section 1.3.2, bien que ces auteurs aient établi des hypothèses montrant des différences entre les jeunes et les plus âgés sur plusieurs dimensions se rapportant à leurs conditions de travail, leurs résultats ont dévoilé des similitudes non négligeables entre les générations. La recherche de Jurkiewicz (2000) est arrivée à la conclusion qu'il existe plus de similitudes que de différences entre les générations en ce qui a trait à leur facteur motivationnel au travail. À cet effet, Jurkiewicz (2000) stipule que les professionnels en gestion des ressources humaines font erreur en changeant leurs stratégies de gestion en fonction du groupe d'âge auquel celles-ci s'adressent. Ces stratégies de gestion des ressources humaines ne peuvent pas donner

de bons résultats puisqu'elles sont basées sur des présomptions de différences générationnelles. Finegold et al. (2002) pour leur part, ont montré que la relation entre l'appartenance à une cohorte d'âge et le niveau d'engagement organisationnel est minime. Dans ces deux études, les auteurs s'entendent pour affirmer qu'il ne faut pas exagérer l'importance des différences entre les générations sur le marché du travail.

En fait, nos résultats peuvent également s'expliquer à l'aide de la recherche de Smola et Sutton (2002). Ces auteurs reconnaissent qu'il existe des différences entre les générations. Toutefois, le fait que les employés plus jeunes et les employés plus âgés n'entretiennent pas les mêmes attentes envers leur milieu de travail ne s'explique pas seulement par leur appartenance à une génération. En effet, il faut aussi tenir compte de l'environnement social et du stade de vie dans lequel les employés se trouvent. En somme, les valeurs et les attentes des nexters envers leur milieu de travail ne diffèrent peut-être pas tellement de celles qu'entretenaient les boomers lorsqu'ils étaient au même stade de vie. D'ailleurs, selon Wagner et Rush (2000), les employés plus jeunes sont parfois dépourvus de l'expérience de vie nécessaire pour être capable d'intégrer le concept de sacrifice personnel pour le bien de l'organisation. Nous pouvons donc conclure cette section en mentionnant que l'appartenance à une cohorte d'âge ne serait pas aussi déterminante que le veut la croyance populaire en ce qui concerne son influence sur l'engagement organisationnel ou sur la perception de violation du contrat psychologique.

5.1.4 Les autres facteurs influençant la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel

Afin de compléter ce chapitre, nous discuterons du pouvoir explicatif de nos variables de contrôle. L'introduction des variables de contrôle, à savoir, le sexe, le niveau de scolarité et le statut d'emploi s'est avéré fort utile afin d'isoler l'influence potentielle de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel. Après avoir introduit ces variables, nous avons constaté que la

réalisation des cinq dimensions de promesses a conservé sa capacité d'expliquer le niveau d'engagement organisationnel.

Nos résultats ont toutefois révélé, comme nous l'avions prévu, que le statut d'emploi exerce une influence sur l'engagement affectif. En effet, les employés à temps plein faisant partie de notre échantillon sont plus engagés affectivement à l'égard de leur employeur que les employés à temps partiel confirmant ainsi les résultats de Blouin (2004). Nous sommes portés à croire qu'il en est ainsi puisque les employés à temps plein passent plus de temps dans leur milieu de travail ce qui les amène à sentir qu'ils font davantage partie de l'organisation comparativement aux employés à temps partiel. Finalement, notons en ce qui concerne l'engagement affectif, que les autres variables de contrôle à savoir le sexe et le niveau de scolarité n'ont pas eu d'influence significative sur celui-ci.

Ensuite, il est intéressant de constater que le statut d'emploi ne s'est pas avéré être une variable explicative de l'engagement raisonné. D'ailleurs aucune des variables de contrôle faisant partie de notre modèle n'a exercé un pouvoir explicatif sur l'engagement raisonné. En ce qui a trait au statut d'emploi, nous sommes étonnés par ces résultats puisque nous aurions cru que les employés à temps plein auraient perçu plus de bénéfices à rester dans l'organisation que les employés à temps partiel. En effet, les employés à temps plein bénéficient habituellement de plus d'avantages que les employés à temps partiel par exemple en ce qui a trait à l'accès aux assurances et à la priorité dans le choix des vacances. Nous aurions envisagé que de tels avantages reliés habituellement au statut d'emploi temps plein auraient influencé de façon positive l'engagement raisonné.

CHAPITRE 6 : Conclusion

Après avoir discuté des principaux résultats de la recherche, il est maintenant temps de dresser un bilan des contributions, mais également des limites de ce travail. Nous allons donc conclure cette étude à l'intérieur de trois sections. Dans un premier temps, nous présenterons les contributions de la recherche. Ensuite, nous expliquerons quelles en sont les limites. Finalement, nous exposerons des pistes de recherches futures.

6.1 : Les contributions de l'étude

L'objectif de notre recherche était d'approfondir la compréhension de l'influence de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel et de connaître l'effet modérateur de l'âge dans cette relation.

À cet égard, nous pouvons émettre une première contribution intéressante de notre étude. Celle-ci a permis, dans un premier temps, de reconfirmer la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel établie par quelques auteurs. Notre recherche s'inscrit, en effet, dans une série d'études qui se sont intéressées à la violation du contrat psychologique et à son incidence sur divers comportements organisationnels dont l'engagement (Conway et Briner, 2002; Pate et al., 2003; Robinson et Rousseau, 1994). Ces études ont montré, entre autres, que la violation du contrat psychologique avait pour effet de diminuer le niveau d'engagement organisationnel. Cette incidence de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel a aussi été confirmée par notre recherche. En effet, nos résultats ont révélé que, dans l'ensemble, la perception de réalisation des promesses affectait l'engagement des employés. Qui plus est, notre étude a permis d'approfondir notre compréhension de cette relation en regroupant les promesses en différentes dimensions. Nous avons alors pu constater que chacune de ces dimensions n'affectaient pas l'engagement organisationnel de la même façon et n'agissaient pas sur les mêmes dimensions de l'engagement. À titre d'exemple,

soulignons que la réalisation des promesses reliées au climat et à la collaboration ne semble pas affecter les employés qui sont engagés de manière raisonnée à leur organisation. Nous avons également relevé que la réalisation des promesses ayant trait au climat et à la collaboration et au développement de carrière influençait significativement seulement la dimension affective de l'engagement organisationnel. Notre étude possède donc la qualité d'être en mesure de montrer l'influence particulière de certaines dimensions de réalisation de promesses sur l'engagement organisationnel.

La seconde contribution que nous avons ressortie de notre étude consiste à avoir vérifié notre modèle conceptuel auprès d'une population constituée majoritairement de jeunes répondants. Le contexte actuel fait en sorte que le milieu du travail est majoritairement composé de baby-boomers et de Xers. Il est alors normal que la plupart des études que nous avons recensés se soient concentrées sur ces deux générations. De plus, comme le soulignent Smola et Sutton (2002) et Paré (2002), il est rare que les nexters soit assez nombreux pour être représentatif d'un échantillon, ce qui limite les recherches qui traitent de cette génération. Ces constatations ne font que renforcer la contribution de notre étude à la compréhension de la réalité démographique. Au moment où les baby-boomers préparent leur retraite, il est d'autant plus important de s'attarder à la génération qui fait son entrée sur le marché du travail, à savoir, les nexters.

Notre étude apporte finalement un éclairage pratique non négligeable au champ de la gestion des ressources humaines. D'une part, en révélant que les employés plus âgés se montrent davantage engagés à leur organisation que les employés plus jeunes, notre recherche est venue appuyer certaines études qui se sont concentrées sur les différences générationnelles. Toutefois, notre étude permet également de constater que l'âge n'affecte pas de façon significative la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel. Ces constatations vont, entre autres, dans le sens de l'étude de Finegold et al. (2002) et impliquent que les professionnels en gestion des ressources humaines ne basent pas leurs stratégies uniquement sur les différences dans l'espoir de combler les attentes de chacune des générations. D'autres part, le regroupement des promesses en

différentes dimensions nous a permis de prendre conscience que les attentes des employés évoluent au rythme du contexte organisationnel. En effet, dans le contexte actuel où la concurrence est prédominante et où les organisations doivent miser sur leur capacité à s'adapter au changement, les travailleurs ne semblent plus se limiter aux attentes reliées au salaire compétitif et au développement d'un emploi à long terme. Il apparaît clair que les employeurs doivent combler les besoins de flexibilité et de développement des compétences que manifestent leurs employés.

6.2 Les limites

Notre recherche ne saurait se soustraire à certaines limites qu'accusent toutes études de ce genre. Premièrement, nous relevons une limite au niveau de la possibilité de généraliser nos résultats. En effet, l'échantillon que nous avons utilisé a été formé de manière raisonnée plutôt qu'aléatoire, l'équipe de recherche ayant spécifiquement sélectionné trois succursales parmi l'ensemble des magasins de commerce de détail d'une même organisation. De plus, nous pouvons nous questionner sur la possibilité de généraliser nos résultats à un autre contexte organisationnel que celui du commerce de détail. Les résultats de notre étude n'auraient sûrement pas été les mêmes si notre échantillon avait été constitué de professionnels. Nous pensons, en effet, que ces derniers n'entretiennent pas les mêmes attentes à l'égard de leur organisation que les travailleurs du secteur du commerce de détail.

Deuxièmement, il est assez évident que le caractère transversal de notre étude apporte une faiblesse que nous n'aurions pas retrouvée dans une étude de type longitudinal. En effet, certaines études incluent dans notre revue de littérature (Finegold et al, 2002; Smola et Sutton, 2002) ont révélé que la perception des employés par rapport à leurs attentes et à la réalisation de celles-ci, évoluent au cours de la relation d'emploi. Puisque les informations que nous avons recueillies rapportent la perception des employés à un moment bien précis, nous ne pouvons écarter la possibilité que cette perception n'aurait pas été la même si nous avions administré le même questionnaire un an plus tard. De plus, soulignons qu'une étude

de type longitudinale nous aurait permis d'étudier l'évolution de la perception de la réalisation des promesses dans le temps.

Troisièmement notons que l'utilisation du questionnaire comme instrument de mesure renferme également certaines limites. Le questionnaire possède l'avantage de pouvoir obtenir un grand nombre de réponses de la part d'un grand nombre de personnes et de surcroît, de traiter ces réponses rapidement. Cependant, le caractère quantitatif associé à l'utilisation d'un tel questionnaire possède également ses désavantages. En effet, il ne permet pas toujours d'aller en profondeur dans les questions posées comme le permettraient des entrevues par exemple. De plus, il ne faut pas dénigrer le fait que les employés qui prennent le temps de répondre à ces questionnaires sont souvent ceux qui ne sont pas indifférents à leur organisation, ce qui peut venir biaiser nos résultats.

Enfin, nous avons choisi de soulever la dernière limite suivante; notre modèle ne semble pas avoir été en mesure d'expliquer significativement l'engagement raisonné. Nous sommes d'avis que les résultats que nous avons obtenus par rapport à la capacité explicative de l'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement raisonné est assez limité. Cette faiblesse est peut-être due au choix de notre échantillon. En effet, comme nous l'avons mentionné au sein du chapitre 4, plusieurs facteurs associés au contexte et à la nature des emplois auprès desquels nous avons recueilli nos informations, ne favorisent pas le développement de l'engagement raisonné des employés. Nous avons donc eu de la difficulté à vérifier le lien entre la violation du contrat psychologique et l'engagement raisonné.

6.3 Les pistes de recherches futures

Notre étude s'est attardée à examiner l'influence de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel ainsi que l'effet modérateur de l'âge. Nous avons recensé à travers ce chapitre les quelques contributions et les limites qui ont été tirées de cette étude. Il est pertinent, en terminant, de présenter les pistes de recherches futures.

Maintenant que plusieurs recherches se sont intéressées aux différences générationnelles nous pensons qu'il serait approprié de poursuivre les études en s'attardant aux similitudes entre les générations. Selon Foot (1996), la démographie demeure un outil puissant mais peu utilisé pour comprendre les réalités qui nous entourent. En poursuivant les études reliées à l'âge mais cette fois en se concentrant sur les attentes qui rejoignent chacune des générations, nous pensons que cela pourrait être utile aux organisations désireuses de retenir le savoir des employés plus âgés tout en attirant la nouvelle génération.

Finalement, nous sommes d'avis qu'il serait pertinent d'effectuer une recherche de nature longitudinale avec le même modèle conceptuel utilisé dans la nôtre. Il serait effectivement intéressant de connaître l'évolution de la perception du niveau de réalisation des promesses chez les employés. Nous pourrions entre autres savoir si l'engagement de la génération Y se bonifie avec le temps.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, N. et MEYER, J.P. (1993), *Organizational commitment : Evidence of career stage effects?*, Journal of Business Research, Vol. 26 No. 1, p. 49-61
- ALLEN, N. et MEYER, J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, No. 1, p.1-19
- AUDET, M. (2004), *La gestion de la relève et le choc des générations*, Gestion, Vol. 29 No.3., p.20-26
- AUDET, M. et al., (2002), *Le cas EXFO : la valorisation du capital humain dans un contexte Interculturel et intergénérationnel*, Gestion, volume 27, numéro 2, p. 67-73
- AUDET, M. et LAROUCHE, V. (1988), *Paradigmes, écoles de pensée et théories en Relations industrielles*, Relations Industrielles, Vol. 43 No. 1, p. 3-30
- BLAU, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*. New York : Wiley
- BLOUIN, M. (2004), L'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel : l'effet modérateur du statut d'emploi, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 109 p.
- CLIFFORD, M. (1987), *Age and work satisfaction*, Work and Occupations, Vol. 14, No. 3, p.387-409
- CONWAY, N. et BRINER, R. (2002), *A daily study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 23 No. 3, p. 287-302
- DE MEUSE, K. et al. (2001), *An investigation of the relational component of the Psychological contract across time, generation, and employment status*, Journal of Managerial Issues, Vol. 13 No. 1, p. 102-119
- FINEGOLD, D. et al. (2002), *Age effects on the predictors of technical workers' Commitment and willingness to turnover*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 23 No. 5, p. 655-674
- FOOT, D. K. (1996), *Entre le boom et l'écho*, Toronto, Boréal collection Info Presse, 307 p.
- GUÉRIN, G. et WILLS, T. (2002), *La gestion stratégique des ressources humaines*, Gestion, Vol. 27, No. 2, p.14-23

- JACOB, R. (2002), *Génération Internet*, Gestion, Vol. 27, No. 2, p. 46
- JOHNSON, J. et O'LEARY-KELLY, A. (2003), *The effects of psychological contract breach and organizational cynicism : Not all social exchange violation are created equal*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, No 5, p.627
- JURKIEWICZ, C. (2000), *Generation X and the public employee*, Public Personnel Management, Washington, Vol. 29, No 1, p.55 -74.
- KERVIN, J.B. (1992), *Methods for business research*, Harper Collin Publishers
- KICKUL, J. ET LESTER, S. (2001), *Broken promises: Equity sensitivity as a Moderator between psychological contract breach and Employee attitudes and behavior*, Journal of Business and psychology, Vol. 16, No 2, p. 191-217
- KICKUL, J. ET LESTER, S. (2001), *Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations*, Human Ressource Planning, Vol.16, No.2, p. 10-21
- LAWLER, E. (2000), *Rewarding Excellence Pay Strategies for the New Economy*, The Jossey-Bass Business & Management series, San Francisco, 327p.
- LOK, P et CRAWFORD, J. (2004), *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: a cross-national comparison*, The Journal of Management Development, Vol.23, No.3/4, p.321
- MC MURRAY, A. et al. (2004), *The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing*, Human Ressource Development Quartely, Vol. 15, No.4, p. 473-488
- MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage
- MEYER, J.P. et al. (1998), *Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, No.1, p. 29-53
- MEYER, J.P. et al. (2002), *Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 61, p. 20-52
- MIR A., MIR R. et MOSCA J. B. (2002), *The new age employee : An exploration of changing employee-organization relations*, Public Personnel Management, Washington, Vol. 31, No. 2, p.187-200.

- MITCHELL, T. et al. (2001), *Why people stay: Using job embeddedness to predict Voluntary turnover*, Academy of Management Journal, Vol. 44, No 6, p.1102-1122
- MORRISON, E. et ROBINSON, S. (1997), *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation*, Academy of Management, The academy of Management Review, Vol. 22, No 1, p. 226-257
- MORROW, I. (2004), *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*, Personnel Psychology, Vol. 57, No. 1, p.262-265
- O'BANNON, G. (2001), *Managing our future : The generation X factor*, Public Personnel Management, Washington, Vol. 30, No. 1, p. 95-110
- PARÉ, G. (2002), *La génération Internet : un nouveau profil d'employés*, Gestion, Vol. 27, No. 2, p. 47-53
- PATE J., et al. (2003), *The impact of psychological contract violation on employee Attitudes and behaviour*, Employee Relations, Vol.25, No. 6, p. 557-573
- QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, deuxième édition, Paris : Dunod, 1995, 287p.
- ROBINSON, S. et ROUSSEAU, D. (1994), *Violations of the psychological contract: Not the exception but the norm*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, p. 245-259
- ROBINSON, S. et al. (1994), *Changing the obligations and the psychological contract* Academy of Management Journal, Vol. 37, p.437-452
- ROBINSON, S. (1996), *Trust and breach of the psychological contract*, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, p. 574-599
- ROBINSON, S. et MORRISON, E. (2000), *The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No.5, p.525
- ROUSSEAU, D. (1990), *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, No. 5, p. 389
- ROUSSEAU, D. (1996), *Changing the deal while keeping the people*, The Academy of Management Executive, Vol.10, No.1, p.50-59
- SABA, T. et GUÉRIN, G. (2004), *Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'oeuvre*, Gestion, Vol. 29, No. 3, p.54-63

- SHORE, L. et TETRICK, L. (1994), *The psychological contract as an explanatory Framework in the employment relationship*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 1, p. 91-110
- SPARROW, P. (2000), *New employee behaviours, work designs and forms of work organization What in store for the future of work?*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 3, p. 202-218
- STRAUSS, G. et WHITFIELD, K. (1998), *Researching the world of work. Strategies and methods in studying industrial relations*, Ithaca:ILR Press
- THIÉTART, R.-A. et al. (2002), *Méthodes de recherche en management*, 2ième édition, Paris, Dunod
- VAN BREUKELEN, W. et al. (2004), *Voluntary employee turnover: combining variables from the "traditional" turnover literature with the theory of planned behavior*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, No7, p. 893-91
- WAGNER, S. et RUSH, M. (2000), *Altruistic organizational citizenship behavior context, disposition, and age*, The Journal of Social Psychology, Vol. 140, No.3, p. 379-391
- WEY SMOLA, K. et SUTTON, C. D. (2002), *Generational differences : revisiting generational work values for the new millenium*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, p. 363-382
- WRIGHT, P. et SNELL, S. (1998), *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*, Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, p. 756-772
- YU H. C. et MILLER P. (2003), *The generation gap and cultural influence -a Taiwan empirical investigation*, Cross Cultural Management, Patrington, Vol. 10, No. 3, p.23-42
- ZEMKE, R. et al., (2000), *Generations at work*, American Management Association, New York, 280p.