

Université de Montréal

La relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers
l'organisation : l'effet modérateur de la génération

Par :
Étienne Caron

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 maîtrise
en relations industrielles

© Étienne Caron, 2009

Université de Montréal
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé :

La relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers
l'organisation : l'effet modérateur de la génération

Présenté par :
Étienne Caron

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Victor Haines
Président-rapporteur

Vincent Rousseau
Directeur de recherche

Émilie Genin
Membre du jury

SOMMAIRE

La présente recherche a comme objectif d'étudier l'effet de l'environnement de travail sur l'engagement affectif envers son organisation. Le concept de l'environnement de travail se compose de trois dimensions, à savoir les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel. Cette recherche vise également à comprendre s'il existe un effet modérateur de la génération sur la relation entre ces dimensions de l'environnement de travail et l'engagement affectif. Les générations Baby-boomers, X et Y sont celles à l'étude.

Les données ont été collectées au sein de deux compagnies privées dont la main-d'œuvre n'est pas syndiquée. Au total, 110 participants ont répondu au questionnaire. Des analyses de régression multiple ont permis de vérifier l'effet distinct de chaque dimension de l'environnement de travail sur l'engagement affectif alors que des analyses de régression hiérarchique ont testé la présence d'un effet modérateur de la génération dans cette relation.

Les résultats indiquent que les seules dimensions de l'environnement de travail ayant un effet direct et significatif sur l'engagement organisationnel affectif sont la communication managériale et la perception du soutien organisationnel. En ce qui a trait à la génération à laquelle appartient le travailleur, il semble que cette variable ne modère pas la relation entre les dimensions de l'environnement de travail et l'engagement affectif. Les apports théoriques et pratiques de cette étude sont discutés tout comme ses limites et quelques recommandations pour les recherches futures.

Mots-clés : *environnement de travail, caractéristiques de l'emploi, communication managériale, perception du soutien organisationnel, engagement organisationnel affectif, génération*

SUMMARY

The objective of the present research is to study the effect that the work environment can have on affective commitment toward the organization. The concept of work environment is divided into three dimensions. They are the job characteristics, the communication with the supervisor and the perceived organizational support. This research also wishes to understand if there exists a moderating effect of the generation on the relationship between these dimensions of the job environment and affective commitment. The generations of the Baby-boomers, X and Y are the one selected for the purposes of this study.

The data were collected in two private and non-unionized companies. In total, 110 participants answered the questionnaire. Regression analysis were conducted to verify the distinct effect of each of the three dimensions of the work environment on the affective commitment and also to test the presence of a moderating effect of the generation in this relationship.

The results indicate that the only dimensions of the work environment having a direct and significant effect on the affective organizational commitment are communication with the supervisor and perceived organizational support. Concerning the generation of the worker, it seems that this variable does not moderate the relationship between the dimensions of work environment and affective commitment. The theoretical and practical implications of this research are discussed as well as its limits and recommendations for future researches.

Key words : *work environment, job characteristics, supervisor communication, perceived organizational support, affective organizational commitment, generation*

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES ANNEXES	XI
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	XII
REMERCIEMENTS	XIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
1.1 L’engagement organisationnel.....	5
1.1.1 La conception unidimensionnelle de l’engagement organisationnel	6
1.1.2 La conception multidimensionnelle de l’engagement organisationnel.....	7
1.1.3 Le modèle tridimensionnel de l’engagement organisationnel	9
1.1.3.1 L’engagement de continuité.....	10
1.1.3.2 L’engagement normatif.....	10
1.1.3.3 L’engagement affectif.....	10
1.1.4 Les antécédents de l’engagement organisationnel	11
1.2 L’environnement de travail.....	13
1.2.1 Les caractéristiques de l’emploi.....	15
1.2.2 La communication managériale	17
1.2.3 La perception du soutien organisationnel	18
1.3 Relation entre l’environnement de travail et l’engagement affectif.....	19
1.3.1 Lien entre les caractéristiques de l’emploi et l’engagement affectif.....	19
1.3.2 Lien entre la communication managériale et l’engagement affectif.....	21
1.3.3 Lien entre la perception du soutien organisationnel et l’engagement affectif	23
1.3.4 Synthèse du bilan des recherches.....	26
1.4 L’effet modérateur de la génération.....	27
1.4.1 La génération.....	28
1.4.1.1 Les Baby-boomers (1946-1964)	30
1.4.1.2 Les Xers (1964-1980)	31
1.4.1.3 Les Yers (1980-2000)	32
1.4.1.4 Effet modérateur anticipé de la génération	33
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE, QUESTION DE RECHERCHE, MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES.....	36
2.1 Problématique	36

4.3 Les analyses multivariées et la vérification des hypothèses	80
4.3.1 Les régressions explicatives de l'engagement organisationnel affectif ...	80
4.3.2 Les régressions hiérarchiques examinant les effets d'interaction	82
CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....	86
5.1 Rappel de l'objectif du mémoire.....	86
5.2 Discussion des résultats de la recherche.....	87
5.2.1 L'effet additif de nos dimensions de l'environnement de travail sur l'engagement organisationnel affectif.....	87
5.2.2 L'effet modérateur de la génération sur la relation entre l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif.....	89
5.2.3 Les autres facteurs influençant l'engagement organisationnel affectif....	91
5.3 Limites.....	93
5.4 Apports de la recherche.....	94
5.4.1 Apports scientifiques.....	94
5.4.2 Apports pour la pratique	95
5.5 Recherches futures	97
CONCLUSION.....	99
BIBLIOGRAPHIE.....	102
ANNEXE A.....	XIV
ANNEXE B.....	XXV

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 :	Résultats des études traitant du lien entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif.....	21
TABLEAU 2 :	Résultats des études traitant du lien entre la communication managériale et l'engagement organisationnel affectif.....	23
TABLEAU 3 :	Résultats des études traitant du lien entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif	25
TABLEAU 4 :	Limites générationnelles.....	29
TABLEAU 5 :	Présentation des hypothèses	41
TABLEAU 6 :	Version originale du questionnaire sur la communication managériale (Putti et al., 1990) et la contre-traduction à partir de notre version en traduction francophone libre	54
TABLEAU 7 :	Items relatifs à l'environnement de travail	55
TABLEAU 8 :	Items relatifs à l'engagement organisationnel affectif.....	58
TABLEAU 9 :	Items relatifs aux variables modératrices	58
TABLEAU 10 :	Items relatifs aux variables de contrôle	59
TABLEAU 11 :	La distribution des répondants selon l'ancienneté organisationnelle.....	64
TABLEAU 12 :	La distribution des répondants selon le niveau hiérarchique....	64
TABLEAU 13 :	La distribution des répondants selon le sexe	65
TABLEAU 14 :	La distribution des répondants selon leur génération	65
TABLEAU 15 :	La distribution des répondants selon l'engagement affectif	66
TABLEAU 16 :	La distribution des répondants selon les caractéristiques de l'emploi.....	68
TABLEAU 17 :	La distribution des répondants selon la communication managériale.....	72
TABLEAU 18 :	La distribution des répondants selon la perception du soutien organisationnel.....	73
TABLEAU 19 :	La matrice de corrélations des variables.....	79

TABLEAU 20 : Analyse de régression multiple examinant l'effet additif des caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel sur l'engagement organisationnel affectif	81
TABLEAU 21 : Analyse de régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la génération dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif	83
TABLEAU 22 : Analyse de régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la génération dans la relation entre la communication managériale et l'engagement organisationnel affectif	84
TABLEAU 23 : Analyse de régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la génération dans la relation entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif	85

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : Représentation schématique du modèle de recherche	39
--	----

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A : Bilan détaillé des recherches traitant du lien entre l'environnement
de travail et l'engagement organisationnel.....XIV

ANNEXE B : Lettre de consentement.....XXV

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

EO :	Engagement organisationnel
EOA :	Engagement organisationnel affectif
É-T :	Écart-type
IC :	Intervalle de confiance
Moy. :	Moyenne
POS :	Perceived organizational support (Perception du soutien organisationnel)
SPSS :	Statistical Package in Social Sciences
TR :	Taux de réponse
% :	Pourcentage

REMERCIEMENTS

Je voudrais d'abord remercier mon directeur de recherche, M. Vincent Rousseau. Dès nos premiers échanges, j'ai constaté que nous partagions de belles affinités ainsi qu'une philosophie de vie très similaire. Il m'a été tout naturel de discuter spontanément avec lui et cette relation s'est maintenue jusqu'à ce jour. Cette relation, sa très grande disponibilité, sa patience, son soutien, son sens de la rigueur, ses conseils à la fois précis et concis ainsi que sa perpétuelle bonne humeur font de lui le meilleur directeur auquel j'aurais pu aspirer. Merci infiniment M. Rousseau de m'avoir motivé à repousser mes limites afin de réaliser la plus grande œuvre de ma vie !

Je tiens également à remercier Mme Émilie Genin et M. Victor Haines, membres du jury, pour leurs commentaires constructifs. Ces derniers m'ont permis d'élever la qualité scientifique de ce mémoire.

Je souhaite offrir un merci tout particulier à ma conjointe Delia. Sa reconfortante présence quotidienne fut pour moi la principale source d'énergie dont j'ai eu besoin pour mener à terme cet ambitieux projet. Je la remercie vivement pour ses mots d'encouragement, pour sa patience et sa compréhension lors de certains moments difficiles ainsi que pour sa foi inébranlable envers ma réussite.

Mes remerciements ne seraient pas complets sans souligner le soutien inestimable de mes parents. Ma mère Suzanne et mon père Jean-Luc ont toujours cru en mes capacités et n'ont pas hésité à mettre en place toutes les ressources essentielles à l'atteinte de mon potentiel. Leur générosité bienveillante a su combler mes besoins à tous les niveaux. Avec la présence de ma sœur Sophie, le cadre familial que j'ai reçu m'a permis de me forger une personnalité avec laquelle je pourrai pleinement m'épanouir.

Chacun de vous a contribué grandement à mon succès...Merci !

INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'univers de l'emploi traverse d'importants bouleversements. Plus que jamais, l'augmentation de la performance, que ce soit par la réduction des coûts, l'innovation dans les produits ou les processus ainsi que l'amélioration de la qualité et de la productivité, est un enjeu constant et capital (Becker et Gerhart, 1996). À cet effet, il semble de plus en plus évident que la rétention du talent organisationnel joue un rôle critique dans un marché de l'emploi où les capacités humaines acquièrent le rôle d'avantage compétitif (Pfeffer, 2005). Pour une entreprise, c'est à ce niveau que l'engagement organisationnel prend toute son importance. En effet, dans une recension des écrits, Steers (1977) constate que ce concept tend à prédire l'intention de quitter, la performance ainsi que l'efficacité de l'organisation.

O'Reilly et Chatman (1986) définissent l'engagement organisationnel ainsi : *l'attachement psychologique ressenti par une personne envers son organisation. Il reflètera le degré d'internalisation ou l'adoption des caractéristiques ou des perspectives de l'organisation par l'individu*¹. Il fait appel à trois attitudes chez le travailleur : une forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, un désir de consacrer des efforts considérables au nom de l'organisation et un fort désir de maintenir une association avec l'organisation (Mowday, Porter et Steers, 1982). L'engagement organisationnel offre de multiples bénéfices aux entreprises. Effectivement, il permet le développement de meilleures relations avec la clientèle, l'augmentation des opportunités d'apprentissage pour les employés, donc de leur efficacité, une diminution du temps investi dans le recrutement et la formation ainsi que la possibilité de produire des ressources pouvant être utilisées ailleurs dans la compagnie (Reichheld, 1996). Sur le plan financier, Becker et Gerhart (1996) affirment que lorsque l'organisation arrive à aligner adéquatement ses pratiques sur les besoins de ses employés, des gains économiques substantiels sont réalisables.

¹ Traduction libre, p. 493.

Afin de susciter l'engagement des employés compétents et motivés, il est primordial de favoriser leur bien-être au travail. À ce niveau, Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) identifient trois composantes y jouant un rôle : le profil individuel, les caractéristiques de l'emploi et le contexte organisationnel. Les deux dernières dépendent donc de l'approche organisationnelle et se manifestent dans l'environnement de travail. Dessler, Starke et Cyr (2004) proposent des pratiques concrètes renforçant l'engagement : promouvoir des valeurs axées sur les personnes, encourager le dialogue, créer un sentiment d'appartenance et d'unité, créer une vision, offrir des gratifications financières et des régimes d'intéressement ainsi qu'encourager l'accomplissement personnel et le perfectionnement des employés. L'importance relative de ces pratiques variera selon les préférences de chaque individu. À ce chapitre, la composante du profil individuel tel qu'identifié par Dolan et al. (2002) entre en ligne de compte.

Pour ajouter à cette complexité, notre époque traverse un bouleversement supplémentaire dans le monde de l'emploi : une diversité sans précédent s'y installe. Les profils individuels se multiplient. De nos jours, la main-d'œuvre est plus âgée, d'origines ethniques et de religions variées, plus féminisée et plus ouverte face à son orientation sexuelle (Harvey et Allard, 2005). En fait, Gardenswartz et Rowe (1998) répertorient la diversité en quatre niveaux : la personnalité, les dimensions internes (genre, âge, ethnicité, etc.), les dimensions externes (religion, expérience de travail, état civil, etc.) et les dimensions organisationnelles (statut d'emploi, ancienneté, contenu du travail, etc.). Ces auteurs affirment que seules les dimensions externes et organisationnelles peuvent être modulées. L'efficacité organisationnelle dépendra d'une modulation qui respecte les particularités des deux premiers niveaux.

La main-d'œuvre étant de plus en plus hétérogène, chaque sous-groupe qui la compose dispose de valeurs bien distinctes de celles des autres. Le choc intergénérationnel en est un exemple particulièrement récent (Audet, 2004; Jacob, 2002). Mor Barak (2005) énonce d'ailleurs qu'un des défis les plus importants de la gestion est de composer avec cette diversité grandissante qui est là pour rester. Toujours selon cet auteur, les entreprises qui ne feront pas attention à la tendance contemporaine de la diversité démographique risquent de voir les conflits

augmenter entre leurs employés, de limiter leur accès en terme de recrutement d'employés talentueux, de manquer des opportunités d'alliance fructueuse avec d'autres compagnies et de se faire imposer des sanctions législatives coûteuses autant sur le plan des revenus que de l'image publique. Être sensible à cette nouvelle réalité et posséder un certain savoir à son égard sont les facteurs de succès concernant la gestion de cette diversité (Harvey et Allard, 2005). Cela signifie d'appliquer systématiquement des programmes planifiés qui améliorent l'interaction entre ces sous-groupes au point de les rendre complémentaires (Stockdale et Crosby, 2004). Des programmes adaptés aux caractéristiques variables de ces travailleurs maximiseront sans doute les chances d'atteindre cette fin. En fait, une mission stratégique et des buts organisationnels qui vont dans ce sens aideront les employés à atteindre leur plein potentiel (Harvey et Allard, 2005).

Dans la présente étude, nous nous concentrons sur les différences intergénérationnelles. Nous tentons, dans un premier temps, de déterminer l'importance relative de diverses dimensions de l'environnement de travail (les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel) sur l'établissement d'un engagement organisationnel affectif chez le travailleur. Dans un deuxième temps, nous cherchons à vérifier s'il existe bien un effet modérateur de la génération (Baby-boomers, X et Y) sur cette relation. Cet effet modérateur est envisageable puisque depuis les dernières années, les différences de valeurs et d'attentes face au travail entre les générations se font de plus en plus sentir (Saba, 2009). De manière générale, les Baby-boomers identifient leur relation avec le travail à leur employeur, les X, à leur profession, et les Y, à eux-mêmes (Audet, 2004; Gardenswartz et Rowe, 1998; Paré, 2002).

Notre mémoire se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre présente l'état des connaissances scientifiques pertinentes à notre sujet de recherche. Par conséquent, un exposé relatif à l'engagement organisationnel et l'environnement de travail est proposé. La section qui couvre l'environnement de travail se concentre plus particulièrement sur les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel. Une

synthèse des connaissances couvre ensuite l'ensemble des liens entre ces variables. Par la suite, notre variable modératrice, la génération, fait l'objet du même exercice. Le second chapitre se base sur les connaissances répertoriées dans la littérature scientifique. Il propose le constat d'une problématique ainsi qu'une question de recherche pouvant y remédier. En découlent notre modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. Le troisième chapitre décrit la méthodologie employée dans le but de vérifier nos hypothèses. À ce moment sont donc présentés successivement notre type de recherche, notre échantillon ainsi que notre instrument de collecte des données, l'opérationnalisation de nos variables et notre plan d'analyse. Par la suite, le quatrième chapitre élabore sur les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche. Des analyses descriptives, bivariées et multivariées vont permettre la vérification de nos hypothèses. Cette étape va conduire, au cinquième chapitre, à une discussion sur nos résultats, leurs implications, les limites de notre étude ainsi que sur des pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1 : Revue de la littérature

Ce chapitre présente l'état actuel des connaissances scientifiques relatives à notre sujet de recherche. Pour débiter, nous détaillerons le concept d'engagement affectif ainsi que celui de l'environnement de travail. Dans les deux cas, leurs différentes dimensions seront exposées. Un bilan des recherches concernant la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif suivra. Par la suite, il sera question de la notion de la génération. Son potentiel effet modérateur sera exploré.

1.1 L'engagement organisationnel

La présente section expose les ramifications du concept d'engagement organisationnel et les développements historiques qui ont mené à ces dernières. À priori, le concept d'engagement organisationnel peut être conçu de deux manières distinctes : selon la première, il s'agit d'une attitude alors que, selon la seconde, il s'agit d'un comportement. La perspective attitudinale propose que la combinaison des expériences de travail, la perception de l'organisation et les caractéristiques personnelles favorisent l'établissement et le maintien de sentiments positifs envers l'organisation qui se transforment en engagement (Mowday et al., 1982). La perspective comportementale défend l'idée que l'engagement résulte de l'accumulation d'activités rendant le départ trop coûteux (Brown, 1996).

Historiquement, l'engagement fut d'abord considéré comme un concept unidimensionnel (Blau, 1985; Brown, 1996; Mowday et al., 1982; Wiener, 1982) avant d'être développé de manière multidimensionnelle (Angle et Perry, 1981; Jaros, Jermier, Koehler et Sincich, 1993; Meyer et Allen, 1991; O'Reilly et Chatman, 1986; Penley et Gould, 1988). Dans les deux cas, l'engagement organisationnel réfère à une force stabilisatrice, contraignante ou non, qui donne une direction au comportement (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). Cependant, alors qu'une approche unidimensionnelle considère l'engagement en tant que construit unique, sans variantes, une approche multidimensionnelle lui accorde plusieurs dimensions. Dans leur revue de

littérature, Allen et Meyer (1996) affirment que la conception de l'engagement organisationnel s'inscrit désormais dans le cadre attitudinal et selon une vision multidimensionnelle.

1.1.1 La conception unidimensionnelle de l'engagement organisationnel

La notion d'échange est centrale et est à la base de l'élaboration même du concept d'engagement organisationnel (Angle et Perry, 1983; Mowday et al., 1982; Steers, 1977). Selon cette conception, l'engagement est fonction de la qualité expérientielle que vit l'individu au sein de l'organisation (Steers, 1977). En ce sens, une organisation offrant des expériences positives à ses employés verrait l'engagement de ces derniers augmenter. Les travailleurs ayant une attitude positive seraient également plus enclins à manifester leur engagement s'ils peuvent anticiper des récompenses dans un avenir plus ou moins proche (Angle et Perry, 1983).

D'un point de vue unidimensionnel, la cause de l'engagement peut provenir, soit des attributs et des actions de l'individu, soit de la manière dont l'organisation traite l'individu (Angle et Perry, 1983). En révisant la littérature, ces mêmes auteurs constatent que la première sous-tend que des événements du passé ont placé l'individu dans une position actuelle qui restreint ses options. C'est le principe du 'side-bet', notion organisationnelle élaborée par les travaux de Becker (1960). Cet auteur explique qu'un travailleur investit au fil du temps dans l'organisation et qu'il devient de plus en plus coûteux pour lui de quitter. Angle et Perry (1983) observent que la seconde cause de l'engagement peut provenir de l'organisation elle-même. En fait, l'individu accepte d'offrir ses talents et son énergie en échange de ressources organisationnelles capables de satisfaire ses besoins. Il s'agit d'un accord implicite pouvant être associé au 'contrat psychologique' (Kotter, 1973).

1.1.2 La conception multidimensionnelle de l'engagement organisationnel

Il existe une grande diversité conceptuelle en ce qui a trait aux multiples dimensions de l'engagement organisationnel. Selon Meyer et al. (2002), cela peut s'expliquer en fonction de quatre facteurs. D'abord, chaque auteur tente de tenir compte de ses propres données empiriques. Ensuite, ces mêmes auteurs souhaitent s'éloigner des modèles unidimensionnels à leur manière. De plus, le courant théorique auquel adhèrent les chercheurs les influence. Enfin, une combinaison de ces facteurs est possible. Une présentation chronologique des différentes approches suivra dans les prochains paragraphes. Cela facilitera la compréhension du développement historique du concept d'engagement organisationnel.

L'approche qu'adoptent Angle et Perry (1981) inclut deux dimensions : l'engagement de demeurer et l'engagement lié aux valeurs. La première réfère à l'intention de rester dans l'entreprise alors que la seconde correspond plutôt au fait d'appuyer les buts organisationnels. Ces définitions sous-tendent une anticipation des conséquences reliées au type d'engagement choisi. Mayer et Schoorman (1992) poursuivent dans cette optique de la bidimensionnalité en présentant l'engagement de continuité et l'engagement lié aux valeurs. Cette approche ressemble beaucoup à celle d'Angle et Perry (1981). Cependant, ils ajoutent que l'engagement de continuité mène à plus de participation de la part du travailleur. Cette dynamique se base sur le principe de l'échange présenté plus haut. L'engagement lié aux valeurs motive l'individu à produire. Ce principe va au-delà du simple échange puisqu'il sous-entend une identification ainsi qu'une adhérence aux valeurs et aux buts organisationnels (Mayer et Schoorman, 1992).

D'autres conceptions de l'engagement organisationnel incluent trois dimensions. O'Reilly et Chatman (1986) propose un modèle se basant sur l'idée que l'engagement représente une attitude envers l'organisation. Ils y voient trois dimensions : l'application, l'identification et l'internalisation. L'application survient lorsque l'individu agit d'une certaine façon dans le but d'obtenir des récompenses. L'identification correspond à l'adoption d'un comportement qui permet de maintenir des relations agréables. L'internalisation renvoie au fait que

les valeurs existantes chez l'individu concorde à celles qu'encourage l'influence organisationnelle. Avec les années, les recherches ont démontré la difficulté de bien distinguer l'identification de l'internalisation (Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991; Vandenberg, Self et Seo, 1994). Ce constat a mené à la fusion de l'identification et de l'internalisation pour donner un construit s'appelant l'engagement normatif.

Penley et Gould (1988) base leur conception de l'engagement sur l'implication organisationnelle. Ils y voient également trois dimensions. Premièrement, la dimension morale réfère à l'endossement des buts organisationnels. Une acceptation et une identification se manifestent envers ces derniers. Deuxièmement, la dimension calculée correspond à la perception de l'individu de recevoir autant qu'il donne dans l'organisation. Se rapprochant du concept d'échange, cette dimension réfère donc au rapport que l'individu effectue entre ce qu'il obtient de son emploi en fonction de ses contributions. Finalement, la dimension aliénée explique que le travailleur se sent contraint de demeurer à l'emploi dû aux pressions environnementales. Toujours selon Penley et Gould (1988), deux traits caractérisent ce type d'engagement : le manque de contrôle sur l'environnement organisationnel interne ainsi que l'absence d'alternatives pour l'engagement organisationnel.

Jaros et al. (1993) considèrent l'engagement affectif, moral et de continuité dans leur conception de l'engagement organisationnel. Pour ces auteurs, l'aspect affectif représente un attachement émotionnel caractérisé par la loyauté, le sentiment d'être à sa place et même le plaisir. Le développement de ce concept se base sur les travaux de Kanter (1968) qui conçoit l'engagement à titre de désir que ressent le travailleur de donner son énergie et sa loyauté envers une organisation. L'individu perçoit la possibilité de créer un lien émotif avec son lieu de travail (Jaros et al., 1993). L'aspect moral implique un accord profond avec les buts, les valeurs et la mission de l'organisation. Conformément à la conceptualisation de Etzioni (1975), il se produit une internalisation des normes combinée à une reconnaissance de l'autorité en place. Cela induit un sentiment de devoir, d'obligation, d'offrir sa prestation de travail à l'organisation (Jaros et al., 1993). Enfin, l'engagement de continuité résulte d'un calcul rendant le coût du départ

plus important que celui de rester. La théorie de ‘side-bet’ de Becker (1960) explique l’élaboration de cette dimension. En effet, l’importance de l’ensemble des investissements que l’individu a réalisés à travers les années dans son entreprise réduit l’attrait du changement d’emploi. Ces investissements ont conduit à des récompenses monétaires, sociales et psychologiques qui seraient perdues si l’individu devait quitter.

Meyer et Allen (1991) fonde leur modèle sur l’état d’esprit de l’employé. Ils proposent une conception tridimensionnelle de l’engagement organisationnel. Effectivement, ils identifient la dimension affective, de continuité et normative. La combinaison de ces trois états est possible. Lorsque le travailleur s’attache, s’identifie et s’implique émotionnellement dans son organisation, c’est de l’engagement affectif. Lorsqu’il est conscient des coûts associés à son départ, c’est de l’engagement de continuité. Enfin, lorsqu’il a le sentiment d’être obligé de rester au service de son employeur, c’est de l’engagement normatif. Ce modèle a démontré une bonne validité de construit (Allen et Meyer, 1996). Pour cette raison et parce qu’il rejoint notre conception de l’engagement organisationnel, le modèle de Meyer et Allen (1991) sera approfondi dans la prochaine section.

1.1.3 Le modèle tridimensionnel de l’engagement organisationnel

Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) synthétise les dimensions de l’engagement organisationnel présentées jusqu’ici en plus de les sectoriser en trois sphères bien distinctes. D’abord, l’engagement de continuité repose sur toutes les considérations ayant trait à un calcul cognitif. Ensuite, l’engagement normatif englobe les éléments synonymes de devoirs et d’obligations envers son organisation en regard de ce que cette dernière a déployé pour son employé depuis le début de leur relation. Enfin, l’engagement affectif réunit les dimensions faisant appel aux liens émotifs unissant le travailleur à son entreprise. Selon Meyer, Allen et Smith (1993), les dimensions de continuité, normative et affective sous-tendent toutes un état psychologique chez l’individu caractérisant sa relation avec son organisation et ayant des implications quant aux choix de la continuation ou de la terminaison de son lien d’emploi. Cependant, ces

trois dimensions sont présentes à divers degrés et leur formation dépend d'expériences phénoménologiques différentes.

1.1.3.1 L'engagement de continuité

L'engagement de continuité est ressenti par le travailleur qui perçoit que les coûts associés à un départ de l'entreprise sont plus élevés que ceux de rester (Meyer et al., 2002). Étant tout de même du domaine attitudinal, ce type d'engagement est celui qui rejoint le plus l'approche comportementale (Mowday et al., 1982). Selon Becker (1960), cette forme d'engagement résulte de la somme des investissements que le travailleur a consentie envers son organisation à travers les années. Pesant le pour et le contre, l'employé réalise qu'il est à son avantage de conserver son poste dans l'organisation. En fait, soit l'individu considère que les investissements consentis envers l'organisation au cours des années seraient perdus, soit il en arrive à la constatation que ses options à l'extérieur de son emploi actuel sont limitées (Aubé, Rousseau et Morin, 2007). Dans les deux cas, cela engendre un besoin de maintenir son lien d'emploi.

1.1.3.2 L'engagement normatif

L'engagement normatif est celui où l'employé conçoit qu'il a un devoir de rester fidèle à son organisation (Meyer et al., 2002). Le travailleur ressent une obligation de demeurer dans l'entreprise (Allen et Meyer, 1996). Ce sentiment d'obligation s'adresse aux actions que l'employé peut poser qui aideront l'organisation à atteindre ses buts (Weiner, 1982). La notion d'engagement normatif a une connotation fortement morale. Le sentiment du devoir motive la continuation de l'affiliation professionnelle.

1.1.3.3 L'engagement affectif

L'engagement affectif se caractérise par un attachement émotif que ressent le travailleur envers son organisation au point qu'il s'identifie et s'implique davantage dans cette dernière. (Meyer et al., 2002). L'engagement affectif regroupe un ensemble d'attitudes fortement positives se manifestant par un

dévouement pour l'atteinte des buts de l'organisation ainsi qu'un partage des valeurs de cette dernière (Brown, 1996). L'employé manifestant ce genre d'attitude s'identifie, s'implique et s'attache émotionnellement envers son organisation (Allen et Meyer, 1996). La raison d'être de l'entreprise, son fonctionnement et ses principes sont, pour ainsi dire, congruent avec ceux du travailleur. Ce dernier demeure au sein de l'entreprise car il le désire.

L'engagement affectif est celui qui est le plus fortement corrélé avec la satisfaction au travail, l'implication dans son travail ainsi que l'engagement occupationnel (Meyer et al., 2002). Il se développe suite à une accumulation d'expériences rencontrant les besoins physiques et psychologiques d'un individu lui permettant de se sentir confortable au sein de l'organisation (Meyer et Allen, 1991). L'engagement affectif s'accroît lorsqu'un employé voit ses attentes rencontrées ainsi que ses besoins satisfaits (Meyer et al., 1993).

1.1.4 Les antécédents de l'engagement organisationnel

Comprendre les antécédents de l'engagement organisationnel revêt une grande importance. En effet, décomposer les éléments de l'environnement de travail permet de déterminer quelles sont ses composantes qui affectent quels types d'engagement (Mowday, 1998). Il s'avère que les antécédents de l'engagement organisationnel peuvent se répertoriés selon deux catégories : les caractéristiques individuelles et celles organisationnelles (Mottaz, 1988).

Les caractéristiques individuelles sont celles qui caractérisent l'individu (Steers, 1977). Elles incluent des facteurs tels l'âge, le statut, l'éducation et le genre. L'âge a été corrélé positivement à quelques reprises avec l'engagement organisationnel (Glisson et Durick, 1988; Hult, 2005; Meyer et Allen, 1993; Meyer et al., 2002; Mir, Mir et Mosca, 2002; Ng, Butts, Vandenberg, Dejoy et Wilson, 2006). Le statut fut également associé positivement à l'engagement organisationnel, que ce soit par le niveau hiérarchique (Fiorito, Bozeman, Young et Meurs, 2007; Hult, 2005; Morris, Shinn et DuMont, 1999; Ng et al., 2006) ou par l'ancienneté (Caldwell et al., 1990; De Ridder, 2004; Meyer et al., 2002; Morris et al., 1999; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001). L'éducation est

également corrélée à l'engagement organisationnel, mais négativement (Ng et al., 2006; Steers, 1977). Concernant le genre, un manque d'homogénéité évident caractérise la relation de cette variable avec l'engagement organisationnel. Des études montrent que les femmes sont davantage engagées (Angle et Perry, 1981; Hrebiniack et Alutto, 1972; Witt, Treadway et Ferris, 2004), certaines que ce sont les hommes (Aranya, Kushnir et Valency, 1986; Chusmir, 1982; De Ridder, 2004; Graddick et Farr, 1983), et d'autres qu'il n'existe pas de différences selon le sexe (Bruning et Snyder, 1983; Fry et Greenfeld, 1980).

Les caractéristiques organisationnelles font référence aux caractéristiques de l'emploi, la paie ainsi que les opportunités d'avancement et d'implication (Steers, 1977). Plus précisément, Steers (1977) avance que les attitudes du groupe, l'identification à la tâche, la réalisation de ses attentes, la fiabilité de l'organisation, l'importance personnelle et la rétroaction sont toutes positivement corrélées à l'engagement organisationnel. Avec les années et le développement des connaissances, d'autres dimensions de l'environnement de travail ont montré qu'ils avaient la capacité de faire émerger un engagement organisationnel de la part des employés. À ce titre, les caractéristiques de l'emploi (Glisson et Durick, 1988; Hult, 2005; Mottaz, 1988; O'Driscoll, Pierce et Coghlan, 2006; Pearson et Chong, 1997; Scott-Ladd, Travaglione et Marshall, 2006), la communication managériale (Moideenkutty, Blau, Kumar et Nalakath, 2001; Ng et al., 2006; Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998; Putti, Aryee et Phua, 1990; Vandenberg, Richardson et Eastman, 1999; Vuuren, De Jong et Seydel, 2007) ainsi que la perception du soutien organisationnel (Aubé et al., 2007; Eisenberger, Fasolo et Davis-Lamastro, 1990; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades, 2001; Meyer et al., 2002; Moideenkutty et al., 2001; Rhoades et al., 2001) ont toutes acquis cette notoriété.

Steers (1977) apporte cependant une nuance aux caractéristiques organisationnelles. Celles-ci peuvent également référer aux expériences de travail vécues par l'employé. La nature et la qualité de ces dernières peuvent façonner l'établissement d'un engagement organisationnel à travers les années. Effectivement, sur la base d'une revue de la littérature, Caldwell et al. (1990) constatent que les caractéristiques de l'emploi, les expériences de travail, la

structure organisationnelle ainsi que l'attribution de rôles aux employés ont été des facteurs associés à l'engagement organisationnel. Cependant, une absence de consensus s'observe dans la littérature lorsque l'ensemble de ces facteurs sont considérés. Ce qui est clair, c'est que les expériences initiales d'un individu dans un nouvel environnement de travail auront un impact significatif sur le développement subséquent de l'engagement organisationnel (Buchanan, 1974). Le processus de socialisation que vit une recrue à ses débuts dans une organisation afin de se familiariser avec cette dernière est donc déterminante. À cet effet, plus le processus de socialisation sera institutionnalisé, impliquant des expériences de socialisation formelles, structurées et dénotant une nature encourageant le soutien, plus l'engagement sera important (Caldwell et al., 1990; Jones, 1986).

1.2 L'environnement de travail

La conception de l'environnement de travail varie énormément dans la littérature scientifique. Les dimensions que nous avons choisies afin de le circonscrire sont les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel. Le choix de ces dimensions repose sur cinq critères : leur alignement sur trois facettes organisationnelles, leur présence quotidienne, leur inclusion dans le processus de socialisation, leur alignement sur des pratiques concrètes de gestion des ressources humaines et leur lien significatif en tant qu'antécédent de l'engagement organisationnel.

La sélection de nos trois dimensions se base d'abord sur la nécessité de rejoindre trois facettes de l'environnement de travail. Celles-ci sont la nature du travail, le superviseur et l'organisation dans son ensemble. D'abord, les tâches représentent la raison d'être de la présence du travailleur au sein de l'entreprise. Pour cette raison, les caractéristiques de l'emploi visent à coup sûr les éléments qui le touchent le plus directement. Ensuite, le superviseur est un intermédiaire qui œuvre dans le but que les directives occupationnelles soient dûment remplies (Vuuren et al., 2007). La communication managériale s'applique précisément aux contextes d'exécution des fonctions du superviseur. Enfin, l'organisation est

responsable de la majeure partie des traitements que l'on réserve aux employés étant donné son droit de gérance². La perception du soutien organisationnel offrira un indice représentatif des efforts positifs déployés dans ce sens par l'organisation afin de soutenir sa main-d'œuvre.

L'importance de ces trois dimensions s'amplifie lorsque l'on considère qu'elles se manifestent sur une base quotidienne. En effet, un employé se présente au travail avec la responsabilité première d'accomplir les tâches reliées à sa fonction³. De plus, les interactions avec son superviseur semblent plus que probantes d'être présentes au quotidien. Enfin, la perception du soutien organisationnel consiste en une croyance générale se développant progressivement (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). Elle est donc ressentie à tous les jours.

Tel que mentionné plus haut, le processus de socialisation semble être un puissant déterminant de l'établissement futur d'un engagement organisationnel de la part du travailleur (Buchanan, 1974). Par conséquent, il est primordial que notre conceptualisation de l'environnement de travail s'attarde sur des éléments faisant partie du processus de socialisation. Durant ce processus, il semble normal de croire que l'employé vivra son premier contact avec la définition de son poste de travail ainsi que des échanges avec son superviseur. Une première impression sur la qualité du soutien organisationnel est certainement envisageable car toute activité organisationnelle, incluant le processus de socialisation, ayant des effets positifs pour le travailleur sera vécue comme une preuve que l'entreprise se préoccupe de son bien-être (Eisenberger et al., 1990).

Dans une perspective d'application plus concrète, il est souhaitable de retenir des dimensions de l'environnement de travail pouvant se traduire en action. Pour reprendre les pratiques fortifiant l'engagement organisationnel proposées par Dessler et al. (2004), rappelons l'encouragement de l'accomplissement personnel, du dialogue ainsi que de la création d'un sentiment d'appartenance. L'encouragement de l'accomplissement personnel peut être

² Code civil du Québec, art. 2085 et 2088.

³ Code civil du Québec, art. 2085 et 2088.

associé aux caractéristiques de l'emploi puisque celui-ci vise à rendre le travail moins routinier, plus intéressant et incluant davantage de défis (Pearson et Chong, 1997). L'encouragement du dialogue est, d'un point de vue global, ce que la communication managériale est d'un point de vue davantage circonscrit. Puis, la création d'un sentiment d'appartenance est favorisée par la perception du soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1990).

Finalement, susciter l'engagement affectif représente un enjeu majeur de la gestion contemporaine car, pour l'employé, cela signifie qu'il s'identifie, s'implique davantage dans l'organisation en plus de s'y attacher émotionnellement (Allen et Meyer, 1996), se dévoue envers l'atteinte des objectifs organisationnels (Brown, 1996) et voit sa satisfaction ainsi que son engagement occupationnel augmentés (Meyer et al., 2002). Pouvoir établir un lien significatif entre les dimensions de l'environnement de travail et l'engagement affectif est fondamental car cette relation est au cœur de notre étude. À ce chapitre, plusieurs études ont démontré ce lien. D'abord pour les caractéristiques de l'emploi (Glisson et Durick, 1988; Hult, 2005; Mottaz, 1988; O'Driscoll et al., 2006; Pearson et Chong, 1997; Scott-Ladd et al., 2006), la communication managériale (Moideenkutty et al., 2001; Ng et al., 2006; Rodwell et al., 1998; Putti et al., 1990; Vandenberg et al., 1999; Vuuren et al., 2007) ainsi que la perception du soutien organisationnel (Aubé et al., 2007; Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 2001; Moideenkutty et al., 2001; Meyer et al., 2002; Rhoades et al., 2001).

1.2.1 Les caractéristiques de l'emploi

L'approche des caractéristiques de l'emploi vise à déterminer les dimensions de l'aménagement du travail susceptibles de motiver les individus (Pearson et Chong, 1997). Cette approche prend son origine avec les travaux de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959). Ces travaux suggèrent que des facteurs motivationnels mènent à la satisfaction au travail et que des facteurs hygiéniques conduisent à l'insatisfaction au travail. Afin que les facteurs de motivation puissent exercer un effet positif, il importe que, à la base, les facteurs d'hygiène (ex. : conditions physiques de travail) soient présents.

L'aspect motivationnel représentant l'aspect du travailleur amenant une valeur ajoutée à son organisation car il engendre de la satisfaction au travail. C'est dans ce sens que Hackman et Oldham (1976) ont raffiné cette théorie en proposant cinq dimensions de l'emploi. En effet, ces auteurs avancent que ces dimensions sont reliées aux expériences et, par conséquent, aux réactions des employés. En fait, une caractéristique de l'emploi met en place les conditions nécessaires afin de favoriser la motivation, la satisfaction et la performance (Hackman et Oldham, 1980).

Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent donc cinq caractéristiques de l'emploi. La première fait appel à la variété, au fait d'avoir la possibilité d'exécuter une multitude de tâches. La réalisation d'une variété de tâches implique l'utilisation, pour le travailleur, d'un éventail plus large de ses habiletés et de ses talents. La seconde dimension réfère à l'identification. Cela implique que l'employé puisse accomplir entièrement un travail du début à la fin. Ce faisant, il accomplit un travail dans son ensemble, pouvant identifier chacune de ses étapes et apprécier sa concrétisation. Ensuite, la signification renvoie au sens et à l'importance que la réalisation du travail amène à celui qui l'exécute. Cela réfère au degré duquel la réalisation de la tâche a un impact sur la vie d'autrui, qu'il soit interne ou externe à l'organisation. La quatrième dimension est l'autonomie. Celle-ci est forte lorsque l'individu jouit d'une certaine liberté pour compléter ses tâches. L'autonomie représente une indépendance ainsi qu'une discrétion à travers laquelle l'individu peut cédule son horaire et déterminer les procédures qui lui permettront de mener à point son travail. Enfin, les rétroactions, lorsqu'elles se manifestent, permettent à l'employé de savoir si son travail est fait correctement. Une information directe et claire lui est donc transmise concernant son efficacité et sa performance.

1.2.2 La communication managériale

Au sens large, la communication est un aspect très important des organisations (Rodwell et al., 1998) car elle permet son existence (Keyton, 2005). En fait, son usage permet la transmission des informations nécessaires à l'accomplissement des tâches, qui elles, permettent l'atteinte des objectifs organisationnels. La faible quantité d'informations diffusées est un enjeu important pour les employés et ses derniers attribuent cette réalité aux charges de travail trop lourdes des gestionnaires (Robson et Tourish, 2005). Cette surcharge laisse peu de place au dialogue entre le gestionnaire et ses subordonnés.

Une communication de qualité repose sur la clarté et la précision des communications, une main-d'œuvre informée ainsi que l'accessibilité à des canaux de communication (Rodwell et al., 1998). Le superviseur est un vecteur important de la communication dans une organisation car il expose la direction et les buts des différentes activités. De plus, ce sont ceux étant le plus proche des employés afin d'exercer un contrôle sur les systèmes de communication. Le superviseur représente donc un lien important entre la haute direction de l'entreprise et les employés de la base qui exécutent le travail. Si la qualité de la communication du superviseur est pauvre, cela risque de réduire la compréhension de la raison d'être de l'organisation pour les employés et cela pourrait affecter leur attitude au travail (Vuuren et al., 2007).

La communication managériale repose plus spécifiquement sur les échanges qui ont lieu entre l'employé et son superviseur. Ce dernier joue un rôle central afin de réaliser la visée de la communication organisationnelle puisque sa position lui permet de faire part à ses subordonnés une image plus globale de l'entreprise, son environnement, les valeurs et les préférences des clients (Robson et Tourish, 2005). Une satisfaction avec la communication managériale sera favorisée par la transmission d'informations reliées aux activités générales de l'organisation ou celles permettant à l'individu de remplir les besoins nécessaires à la réalisation de ses tâches (Putti et al., 1990).

1.2.3 La perception du soutien organisationnel

Un employé a tendance à développer une croyance générale concernant l'importance que son organisation accorde à ses contributions ainsi que son bien-être et la perception du soutien organisationnel représente le niveau de cette importance (Eisenberger et al., 1986). La perception du soutien organisationnel va même jusqu'à la sensation de l'individu à l'effet que son organisation désire récompenser équitablement les efforts déployés, aider dans les situations de détresse, rendre le travail intéressant et offrir des conditions de travail adéquates (Eisenberger et al., 1986). En fait, Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch (1997) précisent que la perception du soutien organisationnel rencontre les besoins humains en termes d'approbation, d'estime et d'identité sociale. Les bénéfices peuvent être matériels ou symboliques (Eisenberger et al., 1986). La satisfaction de ces besoins aide à construire l'identité sociale du travailleur ce qui favorise l'essor de sentiments d'appartenance et de fierté envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Selon Shore et Tetrick (1991), les employés font tout à fait la différence entre leur propre niveau d'engagement et celui qu'ils perçoivent de la part de leur organisation envers eux. La perception du soutien organisationnel, produisant l'expectative que les performances supérieures aux normes de l'organisation seront reconnues et récompensées, peut être considérée comme une mesure de l'engagement de l'organisation envers ses employés (Shore et Tetrick, 1991).

En échange, la perception du soutien organisationnel crée une certaine obligation de redevance envers l'organisation pour l'employé considérant que la norme de la réciprocité fait partie de la relation entre un employeur et ses subordonnés (Rhoades et Eisenberger, 2002). La redevance ne se limite point aux paramètres de travail habituels, surtout pour un individu se voyant à long terme avec l'organisation (Rousseau, 1990). C'est à ce moment que l'employé va outrepasser sa stricte définition de tâches et s'engager dans des comportements dépassant les attentes minimales de son employeur. Il s'installe ainsi un échange continu de réciprocité favorisant le renforcement graduel du lien qui unit l'employé à son employeur (Hochwarter, Kacmar, Perrewé et Johnson, 2002).

1.3 Relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif

Tel que décrit précédemment, l'engagement affectif représente un attachement émotif de l'individu à l'égard de son organisation. Face aux caractéristiques de son environnement de travail, celles favorisant un état de confort psychologique auront plus de chance de susciter un état d'engagement affectif (Allen et Meyer, 1996). Mottaz (1988) explique que des récompenses au travail représentent des bénéfices intrinsèques et extrinsèques que l'employé retire de son travail. Ces bénéfices augmentent vraisemblablement le niveau de confort psychologique d'un individu. Effectivement, se basant sur le principe de l'échange, l'engagement organisationnel dépend du niveau de congruence entre les récompenses au travail et ce que l'individu valorise au travail (Mottaz, 1988).

Les récompenses sont donc un puissant déterminant de l'engagement organisationnel. Katz et Van Maanan (1977) identifient trois dimensions aux récompenses du travail. D'abord, il y a les récompenses liées aux tâches, celles étant associées à l'accomplissement du contenu du travail. Les caractéristiques de l'emploi entrent dans cette catégorie. Ensuite, il y a les récompenses sociales. Ces dernières dérivent de l'interaction avec les collègues, notamment la communication managériale. Enfin, il y a les récompenses organisationnelles qui découlent de ce que l'entreprise met en place afin de faciliter le travail de ses employés. La perception du soutien organisationnel se retrouve à ce niveau. Cependant, il n'existe pas de consensus dans la littérature scientifique permettant d'affirmer quelles caractéristiques ont le plus d'influence. Mottaz (1988) avance que la variance du modèle conceptuel de l'engagement ainsi que l'utilisation de méthodes statistiques bivariées peuvent expliquer cette dissonance.

1.3.1 Lien entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement affectif

Les caractéristiques de l'emploi représentent la facette de l'environnement de travail qui est la plus immédiate pour les individus en milieu organisationnel. De façon générale, les caractéristiques de l'emploi présentent des éléments efficaces afin d'augmenter l'engagement organisationnel (Glisson et Durick,

1988; Hult, 2005; Mottaz, 1988; O'Driscoll et al., 2006; Pearson et Chong, 1997; Scott-Ladd et al., 2007). Le tableau 1 présente les détails de ses études. L'identification, la signification et l'autonomie de l'emploi présentent les associations les plus fortes avec l'engagement organisationnel (Pearson et Chong, 1997). Selon ces auteurs, les composantes des caractéristiques de l'emploi favorisent le développement de sentiments d'appartenance et de fierté face à l'organisation. Mottaz (1988) explique que les éléments suscitant le plus l'engagement organisationnel sont internes, tels les caractéristiques de l'emploi. L'effet sera à son paroxysme surtout si les éléments en question correspondent à que le travailleur valorise.

En fait, les caractéristiques de l'emploi favorisent l'entretien de croyances positives envers l'organisation qui elles, augmentent l'engagement organisationnel (Glisson et Durick, 1988). Tel que mentionné précédemment, l'engagement organisationnel affectif résulte d'un ensemble d'attitudes fortement positives orientées envers l'organisation (Brown, 1996). Allen et Mayer (1996) ont observé un effet significatif entre les tâches posant un certain défi, la rétroaction et la clarté du rôle attendu et l'engagement organisationnel affectif. Parmi les composantes des caractéristiques de l'emploi, la variété, l'identification ainsi que l'autonomie de l'emploi sont corrélées à l'engagement affectif puisqu'elles impliquent un sentiment positif de participation (Scott-Ladd et al., 2006). La participation procure un sentiment identitaire puissant dirigé envers son organisation. De plus, la sensation de participer va au delà d'augmenter le sentiment d'appartenance, il donne même l'impression que l'organisation nous appartient et cela accroît grandement l'engagement affectif (O'Driscoll et al., 2006). L'investissement, la connaissance, l'exercice d'une influence ou d'un contrôle sont autant de routes conduisant au sentiment que l'organisation nous appartient.

TABLEAU 1 : Résultats des études traitant du lien entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif

Auteurs	Résultats
Glisson et Durick (1988)	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EO : <ul style="list-style-type: none"> • Identification et EO : $r = 0.29^{***}$ • Signification et EO : $r = 0.33^{***}$
Hult (2005)	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EO : <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie et EO : $t = 1.18^{***}$
Mottaz (1988)	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EO : <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie et EO : $\beta = 0.237^*$ • Signification et EO : $\beta = 0.239^*$
O'Driscoll, Pierce et Coghlan (2006)	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EOA : <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie et EOA : $r = 0.37^*$
Pearson et Chong (1997)	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EOA : <ul style="list-style-type: none"> • Identification et EOA : $r = 0.20^*$ • Signification et EOA : $r = 0.19^*$ • Autonomie et EOA : $r = 0.24^*$
Scott-Ladd, Travaglione et Marshall (2006)	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EOA : <ul style="list-style-type: none"> • Variété et EOA : $r = 0.276^{**}$ (temps 1); 0.352^{**} (temps 2) • Identification et EOA : $r = 0.224^{**}$ (temps 1); 0.433^{**} (temps 2) • Autonomie et EOA : $r = 0.351^{**}$ (temps 1); 0.352^{**} (temps 2)

Note : EO = Engagement organisationnel. Dans ces études, l'engagement organisationnel est envisagé selon une conception plutôt affective.

EOA = Engagement organisationnel affectif.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

1.3.2 Lien entre la communication managériale et l'engagement affectif

La communication managériale permet d'établir un lien entre les employés de la base et la haute direction de l'entreprise. En fait, beaucoup d'employés et de gestionnaires estiment que la communication est un fondement de plusieurs mécanismes organisationnels : si elle peut être améliorée, une quantité de

problèmes de l'organisation peuvent être réglés (Rodwell et al., 1998). Allen (1992), dans sa revue de littérature, constate qu'une communication claire sur les intentions, les activités et les performances de l'organisation, un sentiment de cohésion entre les employés, la transmission d'informations adéquates sur la réalisation des tâches ainsi que sur la possibilité d'offrir des tâches stimulantes posant un certain défi ont tous l'effet d'accroître l'engagement organisationnel. Dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) ajoutent que lorsque la communication est faite au bon moment et de manière précise, cela améliore l'environnement de travail, et, par ricochet, l'engagement organisationnel des travailleurs. Des auteurs tels Allen (1992), De Ridder (2004), Moideenkutty et al. (2001), Ng et al. (2006), Putti et al. (1990), Rodwell et al. (1998), Vandenberg et al. (1999) ainsi que Vuuren et al. (2007) ont tous pu constater le lien entre la communication managériale et l'engagement organisationnel affectif (voir tableau 2).

Il est essentiel que la communication managériale soit un canal de transmission efficace si l'on souhaite que les objectifs de l'organisation se reflètent dans l'attitude des travailleurs (Vuuren et al., 2007). Effectivement, afin de voir la vision organisationnelle prendre forme avec succès, le superviseur doit comprendre les valeurs de ses subordonnés pour ensuite les incorporer dans l'application de cette vision (Keyton, 2005). Les employés vont donc apprécier se faire fournir des informations congruentes et cohérentes avec la perspective qu'ils ont de leur travail (De Ridder, 2004). Selon cette perspective, le style de communication du superviseur sera celui de facilitateur.

Les informations reliées aux tâches sont donc un antécédent important de l'engagement organisationnel (De Ridder, 2004). Elles permettent à l'employé de disposer de la bonne information, au bon moment et au bon endroit. Cette communication fait émerger dans l'esprit de l'employé une image de l'entreprise : sa fonction et son utilité dans le monde (Treadwell et Harrison, 1994). L'individu peut alors être à même de concevoir et d'intégrer son rôle dans l'organisation. La communication managériale augmente ainsi le sentiment d'appartenance de l'employé et l'identification qu'il peut développer envers les valeurs et les objectifs de l'organisation (Putti et al., 1990).

TABEAU 2 : Résultats des études traitant du lien entre la communication managériale et l'engagement organisationnel affectif

Auteurs	Résultats
Allen (1992)	Lien entre la qualité relationnelle avec le superviseur et EO : $r = 0.31^{**}$
De Ridder (2004)	Lien entre la qualité de l'information orientée vers les tâches et EOA : $r = 0.14^*$
Moideenkutty, Blau, Kumar et Nalakath (2001)	Lien entre la satisfaction avec la communication avec le superviseur et EOA : $r = 0.44^{**}$
Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy et Wilson (2006)	Lien entre la communication managériale et EOA : <ul style="list-style-type: none"> • Employés à temps plein : $r = 0.34^{**}$; $\beta = 0.25^{**}$ • Employé à temps partiel : $r = 0.54^{**}$; $\beta = 0.23^{**}$
Putti, Aryee et Phua (1990)	Lien entre la communication managériale et EO : $r = 0.38^{**}$
Rodwell, Kienzle et Shadur (1998)	Lien entre la communication et EOA : $r = 0.56^{***}$
Vandenberg, Richardson et Eastman (1999)	Lien entre la transmission d'informations et EO : $r = 0.49^*$
Vuuren, De Jong et Seydel (2007)	Lien entre la satisfaction avec la communication et EOA : $\beta = 0.39^{***}$

Note : EO = Engagement organisationnel. Dans ces études, l'engagement organisationnel est envisagé selon une conception plutôt affective. EOA = Engagement organisationnel affectif.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

1.3.3 Lien entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement affectif

Selon Eisenberger et al. (1990), toute activité organisationnelle ayant des bénéfices positifs pour l'employé sera considérée en tant qu'évidence que l'entreprise se soucie de son bien-être. Percevant que l'organisation a son bien-

être au cœur de ses préoccupations, l'employé se sentira redevable envers elle. C'est la théorie de l'échange social selon laquelle l'échange de ressources valorisées entre des individus qui interagissent favorise le développement et le maintien de leur relation (Blau, 1964). Selon cette perspective, le fait de ressentir le soutien de son organisation augmente les chances de développer un attachement émotionnel pour elle (Eisenberger et al., 1986). La norme de la réciprocité caractérise cet échange.

La norme de la réciprocité implique que celui qui reçoit des bénéfices se sent moralement obligé de récompenser celui qui les lui a fournis (Gouldner, 1960). D'un point de vue organisationnel, des événements associés par le travailleur par une manifestation de soutien de la part de son employeur seront interprétés comme un signe de respect et de considération qui augmenteront sa confiance et la qualité de la relation entre les deux parties (Eisenberger et al., 1990). En réalité, la perception du soutien organisationnel, à travers la norme de la réciprocité, engendre une obligation chez l'employé d'aider l'organisation à son tour (Eisenberger et al., 2001). Ces auteurs avancent que ce mécanisme expliquerait l'engagement affectif qui se développe en présence de la perception du soutien organisationnel. En effet, cette présence augmente les états d'humeur positive au travail ce qui entraîne une association émotionnelle positive avec l'organisation elle-même. Par conséquent, l'engagement organisationnel affectif s'amplifie. En fait, Aubé et al. (2007), Eisenberger et al. (1990), Eisenberger et al. (2001), Meyer et al. (2002), Moideenkutty et al. (2001), Rhoades et al. (2001) ainsi que Shore et Tetrick (1991) ont tous montré l'association positive et significative qui existe entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif (voir tableau 3).

Bref, les employés ressentant un haut degré de soutien organisationnel exprimeront des sentiments plus forts d'affiliation et de loyauté envers leur organisation (Eisenberger et al., 1990). La perception du soutien organisationnel suscite l'incorporation de l'affiliation ainsi que du rôle organisationnel dans l'identité de l'individu ce qui augmente l'attachement affectif (Eisenberger, 1990). Cet auteur explique ce phénomène de trois manières : l'individu voit augmenter sa tendance à concevoir les gains et les pertes de la compagnie comme

les siens; la perception en termes d'évaluation des actions et des caractéristiques de l'organisation se biaise; l'internalisation des normes et des valeurs organisationnels sont amplifiées. Le lien entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement affectif précise l'association qui existe entre les expériences de travail et l'engagement organisationnel où des investissements émotionnels envers l'organisation ont pu être répertoriés lorsque les individus considèrent que leurs contributions sont hautement estimées et appréciées (Buchanan, 1974; Steers, 1977).

TABLEAU 3 : Résultats des études traitant du lien entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif

Auteurs	Résultats
Aubé, Rousseau et Morin (2007)	Lien entre POS et EOA : $r = 0.67^{**}$
Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro (1990)	Échantillon 1= Lien entre POS et EOA : $r = 0.64^{***}$ Échantillon 2= Lien entre POS et EOA : $r = 0.64^{***}$
Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades (2001)	Lien entre POS et EOA : $r = 0.39^*$
Meyer, Stanley, Hersovitch et Topolnytsky (2002)	Lien entre POS et EOA : $\rho = 0.63$ IC 90% [0.43, 0.83]
Moideenkutty, Blau, Kumar et Nalakath (2001)	Lien entre POS et EOA : $r = 0.64^{**}$

TABLEAU 3 (suite)

Auteurs	Résultats
Rhoades, Eisenberger et Armeli (2001)	Échantillon 1= Lien entre POS et EOA : <ul style="list-style-type: none"> • Temps 1 : $r = 0.70^*$ • Temps 2 : $r = 0.73^*$ Échantillon 2= Lien entre POS et EOA : <ul style="list-style-type: none"> • Temps 1 : $r = 0.69^*$ • Temps 2 : $r = 0.75^*$
Shore et Tetrick (1991)	Lien entre POS et EOA : $r = 0.70^*$

Note : EOA = Engagement organisationnel affectif.

POS = Perceived organizational support (Perception du soutien organisationnel).

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

1.3.4 Synthèse du bilan des recherches

D'emblée, il convient de souligner qu'aucune étude n'a conceptualisé l'environnement de travail tel que nous le faisons. Deux des dimensions retenues y ont été incluses à quelques reprises soit les caractéristiques de l'emploi (Hult, 2005; O'Driscoll et al., 2006; Scott-Ladd et al., 2006) et la communication managériale (Ng et al., 2006; Vandenberg et al., 1999). Par contre, la perception du soutien organisationnel semble davantage avoir été étudiée à titre de variable indépendante intégrale. De manière soutenue, ces trois dimensions ont démontré un lien significatif avec l'engagement organisationnel affectif.

Un second point d'intérêt concerne l'utilisation de la notion d'engagement organisationnel. Pour plusieurs auteurs, ce concept représente un construit unidimensionnel renvoyant à une identification à l'entreprise ainsi qu'une internalisation de ses objectifs (Allen, 1992; Glisson et Durick, 1988; Hult, 2005; Mottaz, 1988; Vandenberg et al., 1999). Pour les autres auteurs, la dimension affective du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) est explicitement utilisée. Dans les deux cas, nous avons considéré les résultats obtenus puisque ces

deux définitions sous-tendent une connotation fortement affective dirigée envers l'organisation.

Par ailleurs, la composition des échantillons est très variée. En effet, des milieux scolaires, financiers, carcéraux, industriels, professionnels, des ventes, de la santé, du transport, de la police, de la poste, d'assurances et des télécommunications ont tous été sondés. Les milieux privés et publics sont donc bien équilibrés. De plus, plusieurs pays ont pris part à ces études. Les États-Unis, la Grande-Bretagne, la Nouvelle-Zélande, l'Allemagne, la Norvège, la Suède et l'Australie font partie de ce nombre. Néanmoins, une information n'a pas été diffusée dans ces études : la nature syndiquée ou non-syndiquée des milieux.

Finalement, en ce qui a trait au devis de recherche, les études recensées dans notre bilan des recherches ont, dans la très large mesure, employé la méthode corrélationnelle. Cela s'explique par le choix très répandu de l'utilisation de la collecte des données selon une coupe transversale. La prédominance de la recherche quantitative est également un facteur. Enfin, l'unité d'analyse ainsi que le niveau d'analyse furent systématiquement l'individu puisque la réalité sociale à l'étude fût toujours l'engagement organisationnel. Seules les expériences phénoménologiques d'un individu dans son environnement de travail peuvent rendre compte de ce concept.

1.4 L'effet modérateur de la génération

Cette section se concentre sur l'effet modérateur de la génération. Bien que quelques études aient observé un effet sur l'engagement organisationnel (Glisson et Durick, 1988; Hult, 2005; Meyer et Allen, 1993; Meyer et al., 2002; Mir et al., 2002; Ng et al., 2006), aucune étude à notre connaissance n'a établi de barrières générationnelles à l'âge afin de constater son effet modérateur dans la relation l'engagement organisationnel et d'autres types d'antécédents. Cela est d'autant plus vrai si l'on considère que nous nous concentrerons sur l'engagement organisationnel affectif.

1.4.1 La génération

Une génération peut se définir comme l'ensemble des individus ayant à peu près le même âge (Le petit Robert, 2003). Il n'est pas évident de circonscrire les limites entre ces groupes. En effet, il n'existe pas d'âge déterminant celui qui est jeune et celui qui est vieux (Stockdale et Crosby, 2004, p.193). Ce qui est certain, c'est qu'une des générations actuellement pleinement active sur le marché du travail approche l'âge de la retraite alors que la génération la plus récente ne fait que commencer son intégration sur le marché du travail. Cette dernière est habitée de valeurs et d'attentes bien différentes de la première (Jacob, 2002). Un nouveau défi contemporain consiste à faire coexister harmonieusement les diverses cohortes de travailleurs (Audet, 2004).

Les années délimitant le cycle des trois générations présentement à l'étude sont très diverses d'une recherche à l'autre. La thèse de Kaiser (2007) effectue une recension des principaux écrits à ce sujet. Zemke, Raines et Filipczak (1999) conçoivent la génération Baby-boomers entre 1943 et 1960, la génération X entre 1961 et 1980 et la génération Y entre 1980 et 2000. Stencel (2001) considère les Baby-boomers comme étant nés entre 1946 et 1964, les X entre 1964 et 1980 et les Y entre 1980 et 2000. Lancaster et Stillman (2002), dans un ouvrage dédié au choc des générations, utilisent ces mêmes bornes. Finalement, Strauss et Howe (1991) insèrent la génération Baby-boomers entre 1943 et 1960, la génération X entre 1961 et 1981 et la génération Y de 1982 à nos jours. Le tableau 1 qui suit présente une synthèse des limites qui viennent d'être présentées.

Certaines tendances générales caractérisant distinctement les jeunes de leurs aînés sont à prendre en considération. Gardenswartz et Rowe (1998) en décrivent quatre. D'abord, les jeunes sont plus enclins à demander des explications lorsqu'ils reçoivent des directives et à réclamer que leurs besoins soient reconnus. À l'inverse, les plus vieux n'empruntent pas cette voie revendicatrice car ils ont davantage peur des conséquences administratives, tel un congédiement. Ensuite, la sécurité d'emploi est principalement synonyme d'années de service chez les plus âgés alors que les jeunes l'associent à la qualité de leur curriculum vitae. Concernant la voix de la réalisation, elle est le fruit d'une

pensée intelligente et novatrice pour les jeunes tandis que pour leurs aînés, c'est le résultat du dur labeur. Enfin, la loyauté des plus vieux réside dans l'organisation même. C'est d'ailleurs pourquoi ils y travaillent fort, ne conteste pas l'autorité et ressentent une sécurité d'emploi. Par contre, la loyauté des jeunes semble toujours orientée envers eux-mêmes ce qui explique leurs revendications, leur mobilité et leur approche innovatrice. Saba (2009) affirme que les générations présentent effectivement des distinctions en nuanciant qu'elles affichent également des similitudes. Par exemple, les plus jeunes ont des attentes plus élevées en termes d'avancement de carrière, d'employabilité et d'équilibre travail-famille. Par contre, les générations sont équivalentes en ce qui a trait à leurs attentes envers la stabilité d'emploi, l'autonomie et la reconnaissance.

TABLEAU 4 : Limites générationnelles

Auteurs	Limites générationnelles		
	Baby-boomers	Xers	Yers
Strauss et Howe (1991)	1943-1960	1961-1981	1982 à nos jours
Zemke et al. (1999)	1943-1960	1961-1980	1980-2000
Stencel (2001)	1946-1964	1964-1980	1980-2000
Lancaster et Stillman (2002)	1946-1964	1964-1980	1980-2000

L'approche de Lancaster et Stillman (2002) ainsi que Stencel (2001) seront employées car non seulement elles sont les plus récentes, mais elles sont celles qui présentent les bornes les plus utilisées par l'ensemble des auteurs. Pour des fins de parcimonie, ces bornes seront employées de manière exclusive. Il est à noter que la génération des vétérans (1922-1945) ne sera pas à l'étude car les derniers membres de cette génération approchent le cap normal de la retraite, soit 65 ans.

1.4.1.1 Les Baby-boomers (1946-1964)

Étant nés à l'aube d'une période de prospérité économique, les Baby-boomers ont grandi avec l'idée que tout était possible (Paré, 2002). En plus d'une abondance d'emploi, l'éducation devenait de plus en plus accessible (Lancaster et Stillman, 2002). Cette situation fera naître en eux un de leur trait de caractère les plus fondamentaux : l'optimisme. Cet optimisme se développa en idéalisme et celui-ci les poussa à prendre le contrôle de leur destinée et mettre de l'avant des projets sociaux ambitieux. Ainsi virent le jour l'émancipation des femmes et le mouvement écologique. Généralement, les membres de cette génération croient en l'expansion, se considèrent importants, réalisent leurs rêves malgré les obstacles et les sacrifices en plus d'être sensibles à la spiritualité (Zemke et al., 1999). La compétitivité est également un trait important chez les Baby-boomers. Cela n'est pas étonnant en soi puisqu'ils sont environ 2,5 millions à être nés dans cette période au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2009). Malgré l'abondance des opportunités présentes pour eux, plusieurs étaient désireux d'atteindre les sommets les plus prestigieux (Lancaster et Stillman, 2002).

Cette génération de travailleurs est aussi caractérisée par le travail d'équipe, la gratification personnelle, la santé et le bien-être, l'épanouissement personnel, la jeunesse, le travail et l'implication (Harvey et Allard, 2005). Professionnellement, les Baby-boomers accordent beaucoup d'importance à l'éthique de travail qu'ils mesurent en termes d'heures travaillées. Croyant aux bienfaits de relations interpersonnelles saines, ils s'attendent à ce que leurs pairs leur soient fidèles (Pintore, 2008). Les avantages qu'ils apportent au sein de leur lieu de travail sont l'orientation vers le service, le désir d'en faire plus, la capacité d'établir de bonnes relations de travail, le désir de plaire et l'esprit d'équipe (Harvey et Allard, 2005). Les Baby-boomers manifestent par contre quelques faiblesses : un manque d'orientation budgétaire, un inconfort face aux conflits au point de les éviter surtout si cela affecte leur relation professionnelle, une adoption rigide des processus établis, une hypersensibilité face aux rétroactions, la tendance à juger ceux qui diffèrent de leur position et une centration sur eux-mêmes (Harvey et Allard, 2005).

La reconnaissance par le titre et l'argent sont leurs principales récompenses au travail. Les promotions, la reconnaissance publique, la soif d'avoir des subordonnés, la fidélité et le sentiment d'être estimé sont leurs sources de motivation (Pintore, 2008). En règle générale, l'entreprise voulant satisfaire les travailleurs de cette génération doit leur faire savoir que leur expérience sera valorisée, qu'ils seront un vecteur de changement, que l'environnement de travail est chaleureux et dynamique, qu'ils pourront exceller dans leur domaine, qu'ils seront importants et que l'entreprise est un leader dans son domaine (Zemke et al., 1999).

1.4.1.2 Les Xers (1964-1980)

La génération des Xers compte environ 1,5 million de naissances au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2009). Cette génération porte en elle un profond scepticisme (Lancaster et Stillman, 2002; Zemke et al., 1999). Des scandales institutionnels de toutes sortes les ont marqués apprenant ainsi à se méfier des grandes institutions (Paré, 2002). En effet, ils ont grandi dans une société qui s'est mise à questionner le Président, l'armée et l'église, en plus de voir le taux de divorce tripler dans cette période (Lancaster et Stillman, 2002). Par conséquent, les Xers estiment qu'ils ne peuvent faire confiance qu'à eux-mêmes. L'explosion des moyens de communication a aussi contribué à ce sentiment. Pour la première fois, l'information devenait à la portée de tous. Toutefois, le lot de nouvelles déprimantes (faillites, guerres, meurtres, enlèvements) qu'ils découvraient ajoutait à leur scepticisme. Ne se fiant qu'à eux-mêmes, ils sont aussi devenus débrouillards et indépendants. (Lancaster et Stillman, 2002). En plus d'être auto-suffisants, ils recherchent un sens à la notion de famille, désirent une vie équilibrée, adoptent un horaire du temps qui leur convient et apprécient le fait d'être informés, surtout au niveau des dernières technologies (Zemke et al., 1999).

Cette génération porte en elle des valeurs bien particulières. Elle apprécie la diversité, a une pensée globalisante, arrive à trouver la balance entre le travail et la famille, considère que le travail doit être amusant, a une attitude calme face à l'autorité et est pragmatique (Harvey et Allard, 2005). Dans leur milieu de travail,

ils tentent d'éviter le dur labeur en favorisant la production plutôt que le temps passé au travail. Ils souhaitent des réseaux de communication ouverts peu importe le rang hiérarchique de leurs collègues en plus de posséder un certain contrôle sur leur horaire de travail (Pintore, 2008). Ces travailleurs présentent les avantages d'être polyvalents, indépendants, non-intimidés face à l'autorité, financièrement habiles, orientés vers les multitâches, créatifs et d'avoir un appétit pour l'apprentissage (Harvey et Allard, 2005). Toutefois, quelques traits font leurs défauts. Par exemple, ils sont impatientes, ont des aptitudes d'entregent limitées, sont cyniques, ont de faibles attentes en regard de la sécurité d'emploi et sont prêts à faire des sacrifices personnels au travail (Harvey et Allard, 2005).

La liberté est une puissante récompense pour cette génération. De plus, la flexibilité du travail, le mentorat, la reconnaissance patronale, l'acquisition de compétences et l'utilisation des dernières technologies sont, pour eux, des agents qui les responsabilisent (Pintore, 2008). Bref, l'entreprise doit leur faire sentir qu'elle accorde de l'importance à leur vie en dehors du travail que les idées sont évaluées par le mérite, non par l'expérience, la perspective d'une compagnie en changement signifie qu'ils pourront mettre à contribution leurs talents, l'atmosphère est détendue, les technologies sont valorisées, la supervision n'est pas serrée et l'aide aux employés adaptée à leurs besoins est considérée (Zemke et al., 1999).

1.4.1.3 Les Yers (1980-2000)

Cette génération représente un peu plus de 1,8 million de naissances au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2009). Les Yers sont littéralement nés dans les hautes technologies (Lancaster et Stillman, 2002). Grâce à Internet, ils ont pu découvrir tous les coins du monde d'un simple clic des doigts. C'est pourquoi la majorité mondiale des membres de cette génération est de plus en plus homogène (Paré, 2002). Le contact étroit avec la diversité des situations du globe les a rendus réalistes face aux défis qui les attendent. De plus, le réalisme des Yers s'est accentué du fait qu'ils ont su combiner la bonne dose d'optimisme des Baby-boomers et de scepticisme des Xers. Cette génération est donc prudente, pratique et orientée vers la collaboration (Lancaster et Stillman, 2002). Les membres de la

génération Y sont sensibles à la violence, tolérants et ont un sens moral aiguisé (Zemke et al., 1999).

Le sens du devoir civique, la confiance, l'optimisme, les réalisations, la sociabilité, la moralité, la réussite par la simplicité⁴ et l'appréciation de la diversité sont les valeurs centrales de cette génération (Harvey et Allard, 2005). Dans le cadre de leur fonction, les Yers tentent de s'associer à la personne qui les aidera à atteindre leurs objectifs ce qui leur procurera l'épanouissement personnel qu'ils recherchent. Cette génération souhaite absolument éviter le stress. C'est sans doute la raison pour laquelle ils désirent des canaux de communication ouverts et continus en plus d'être à l'aise de travailler avec la génération plus âgée (Pintore, 2008). Ils apportent de multiples atouts à leur employeur tels l'optimisme, la ténacité, un esprit héroïque, la capacité de répondre à plusieurs questions, une habileté technologique et une orientation vers l'action collective (Harvey et Allard, 2005). Cependant, leurs principales faiblesses sont le besoin de supervision et de structures ainsi que leur inexpérience lorsque vient le temps de gérer des difficultés interpersonnelles (Harvey et Allard, 2005).

L'utilité de leur travail leur fournit la récompense qu'ils ont besoin. Une orientation rapide, le mentorat, la formation pratique, la flexibilité du travail, le travail d'équipe et la créativité, les motivent beaucoup (Pintore, 2008). Selon Mir et al. (2002), cette génération s'attend à une équité de traitements dans leur milieu de travail. De plus, leur dévouement diminuera considérablement lorsque des promesses ne seront pas gardées.

1.4.1.4 Effet modérateur anticipé de la génération

Dans cette étude, nous proposons que la génération puisse modérer la relation entre l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif en ce sens que plus la génération du travailleur est âgée, plus la relation est forte. Alors que la génération des Baby-boomers approche de la retraite, la génération des Yers amorce son entrée sur le marché du travail. Dans l'univers actuel de

⁴ Traduction libre de « street smart ».

l'emploi où le moindre avantage compétitif doit être exploité, la connaissance des caractéristiques propres aux générations formant une main-d'œuvre est essentielle puisque les générations sont porteuses de valeurs bien différentes entre elles (Audet, 2004; Paré, 2002).

En fait, il semble que le lien qu'entretiennent les employés avec le travail diffère d'une génération à l'autre. Lorsque l'on s'attarde aux dimensions retenues dans cette étude pour circonscrire l'environnement de travail, une extrapolation peut être envisagée. Ainsi, plus les générations avancent en âge, plus elles associent leur réalité professionnelle à un niveau toujours plus proche de l'organisation. En fait, plus la génération est âgée, plus sa conception de ce que représente le travail touche davantage d'éléments de leur environnement de travail immédiat. Pour les Baby-boomers, la notion de travail représente leur employeur, pour les Xers, le travail symbolise leur profession et pour les Yers, le travail doit être fidèle à leurs valeurs personnelles. Conséquemment, il est sensé de croire que l'effet modérateur de la génération dans la relation entre l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif suit cette même tendance en importance. En effet, l'engagement affectif en milieu de travail prend place suite à une accumulation d'expériences rencontrant les besoins physiques et psychologiques d'un individu lui permettant de se sentir confortable au sein de l'organisation (Meyer et Allen, 1991). L'effet modérateur attendu se décrit comme suit : les relations entre les dimensions de l'environnement de travail et l'engagement affectif seront plus fortes chez les Baby-boomers que chez les Xers, et ces relations seront plus fortes chez les Xers que chez Yers.

Les jeunes, la génération Y en l'occurrence, ont davantage tendance à maintenir une relation de travail toujours fidèle à eux-mêmes. Ils priorisent effectivement l'indépendance, l'autonomie ainsi que l'affirmation par la liberté d'expression (Audet, 2004). Ils recherchent la réalisation de soi et s'ils ne l'atteignent point dans un lieu de travail, ils n'hésiteront pas à effectuer cette quête ailleurs. Sensibles aux réalités du globe, ils sont désireux de se sentir utiles (Pintore, 2008). Leurs idéaux vont au-delà de leur milieu de travail.

Les plus âgés, soit la génération des Baby-boomers, conçoivent la relation avec le travail comme étant avant tout fonction du lien avec leur employeur (Gardenswartz et Rowe, 1998). Cette cohorte de travailleurs aime la stabilité dans leur milieu professionnel. Cette stabilité que les Baby-boomers recherchent les rend assidus au travail en plus de leur faire accepter leur position dans la hiérarchie ainsi que l'autorité en place (Yu et Miller, 2003). Ils n'hésitent pas à investir beaucoup d'heures au travail car cela est synonyme d'éthique professionnelle, une vertu pour eux (Pintore, 2008).

Pour sa part, la génération X présente une position mitoyenne : celle-ci accorde de l'importance à la profession pratiquée (Paré, 2002). Puisqu'ils désirent avant tout un équilibre travail-famille. Ils optent donc pour une organisation qui leur fait sentir, d'une part, que leurs talents sont mis à contribution et, d'autre part, que leur vie à l'extérieur de l'organisation est importante et respectée (Zemke et al., 1999). La réalisation professionnelle est ainsi tout aussi importante que la réalisation personnelle.

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

Cette section présente d'abord notre problématique de recherche issue de notre revue de la littérature. Ensuite, nous présentons notre objectif de recherche ainsi que notre question de recherche destinée à répondre à notre problématique. Par la suite, notre modèle conceptuel est exposé. Ce sera également l'occasion de schématiser les liens qui unissent l'ensemble des variables présentes dans notre étude. Enfin, les hypothèses que nous émettons compléteront cette section.

2.1 Problématique

L'instabilité économique et la compétitivité accrue qui en découlent affectent directement la gestion des ressources humaines. En fait, les entreprises prospères en Amérique du Nord sont souvent celles qui accordent une place importante à cette pratique car elles sont conscientes de l'importance de se doter d'une main-d'œuvre compétente et motivée (Dolan et al., 2002). Afin de prendre adéquatement le virage de ce changement, les entreprises d'aujourd'hui se concentrent sur les meilleurs moyens d'attirer les bons candidats, sur la formation de ceux qui ont du potentiel ainsi que sur la rétention de leurs employés (Spector, 2003). L'enjeu consiste donc à créer un environnement de travail qui suscitera l'engagement organisationnel du travailleur. Pour cela, il est nécessaire de mieux comprendre les antécédents environnementaux de l'engagement affectif ainsi que les facteurs personnels modulant l'effet de ces antécédents.

Dans la littérature, l'environnement de travail est envisagé de plusieurs façons. Les dimensions qui le composent sont variables d'une étude à l'autre. Néanmoins, certaines d'entre elles sont davantage présentes que les autres dans la conceptualisation environnementale d'une organisation cherchant à susciter l'engagement de ses travailleurs. À ce chapitre, il y a les caractéristiques de l'emploi (Glisson et Durick, 1988; Hult, 2005; Mottaz, 1988; O'Driscoll et al., 2006; Pearson et Chong, 1997; Scott-Ladd et al., 2006), la communication managériale (Moideenkutty et al., 2001; Ng et al., 2006; Rodwell et al., 1998;

Putti et al., 1990; Vandenberg et al., 1999; Vuuren et al., 2007) ainsi que la perception du soutien organisationnel (Aubé et al., 2007; Eisenberger et al., 2001; Eisenberger et al., 1990; Meyer et al., 2002; Moideenkutty et al., 2001; Rhoades et al., 2001).

Dans un autre ordre d'idées, la génération est une variable ayant été très peu mise en relation avec l'engagement organisationnel. En effet, un certain nombre d'études l'ont corrélé positivement avec l'engagement organisationnel (Glisson et Durick, 1988; Hult, 2005; Meyer et Allen, 1993; Meyer et al., 2002; Mir et al., 2002; Ng et al., 2006) mais aucune ne semble avoir vérifié son rôle modérateur dans la relation entre l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif. D'ailleurs, dans la recherche en sciences sociales, Witt et al. (2004) recommandent d'utiliser des facteurs démographiques en tant que variables modératrices plutôt que comme variables indépendantes puisque cette avenue a été peu explorée.

La conception de Meyer et Allen (1991) sur l'engagement organisationnel sera utilisée dans ce mémoire. Nous nous limiterons d'ailleurs à l'engagement affectif étant donné que les effets les plus importants sont à ce niveau (Meyer et al., 2002). En fait, parmi les trois composantes de l'engagement organisationnel tel que décrit par Meyer et Allen (1991), l'engagement affectif est celle qui est le plus fortement corrélée avec la satisfaction au travail, l'implication dans son travail ainsi que l'engagement occupationnel comparativement à l'engagement normatif ou de continuité (Meyer et al., 2002). Notre conception de l'environnement reprendra les composantes suivantes : les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel. Ces trois composantes rejoignent différentes facettes d'une organisation et sont présentes sur une base quotidienne. De plus, elles font partie intégrante du processus de socialisation, mécanisme important dans le développement subséquent d'un engagement organisationnel (Buchanan, 1974). Il est également possible d'aligner ces trois dimensions sur des pratiques concrètes de gestion des ressources humaines. Enfin, tel que décrit plus haut, elles ont toutes été associées à l'engagement organisationnel.

2.2 Objectifs et question de recherche

Pour répondre à ces problématiques, nous nous proposons d'établir s'il existe des différences démographiques concernant les éléments de l'environnement de travail qui suscitent un engagement affectif. Nous nous concentrons sur la génération ce qui nous amène à proposer la question de recherche suivante :

Quel est l'effet modérateur de la génération sur la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers son organisation ?

Cette question de recherche permettra de mieux cibler les points d'intérêts organisationnels d'un groupe de travailleurs pour développer leur engagement affectif. Effectivement, la variable modératrice offre l'avantage de constater si la variable indépendante a un effet plus prononcé sur la variable dépendante. Utilisant une variable démographique à ce niveau, il est possible de déterminer quelles composantes de l'environnement de travail auront un effet plus fort sur l'établissement d'un engagement affectif en fonction de la génération d'un employé. Dans l'ensemble, les résultats découlant de notre question de recherche pourraient contribuer à la prospérité d'une entreprise.

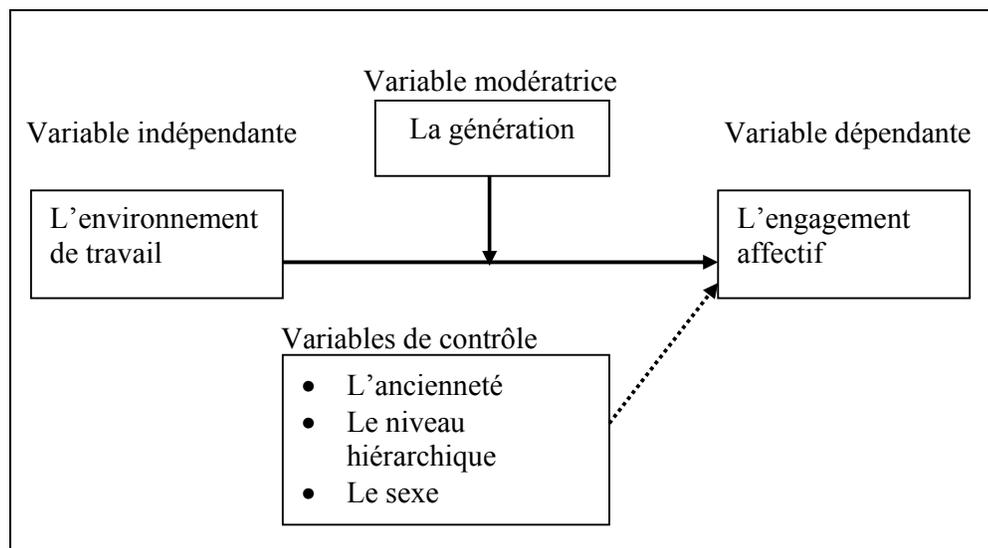
2.3 Modèle de recherche

Le modèle de recherche que nous présentons remplit deux fonctions. D'abord, il nous permet de dégager une description des concepts que nous emploierons. Ensuite, il nous aide à schématiser les liens entre les concepts que nous étudierons.

L'état actuel des connaissances nous a mené à l'élaboration du modèle de recherche représenté par la figure 1. Effectivement, notre question de recherche est la suivante : *Quel est l'effet modérateur de la génération sur la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers son organisation ?* Ainsi, notre question de recherche vise à investiguer s'il existe des associations

entre l'environnement de travail et l'engagement affectif. Ces deux concepts représentent respectivement nos variables indépendantes et dépendantes dans notre modèle de recherche. À celles-ci, une variable modératrice s'ajoute : la génération. Une absence d'étude sur le rôle modérateur potentiel de cette variable dans la relation qui nous intéresse justifie son inclusion dans notre modèle d'analyse. Finalement, le nombre de variables de contrôle s'élèvera à trois. Il s'agit de l'ancienneté, du niveau hiérarchique ainsi que du sexe. Une consistance de l'effet probable de ces variables sur l'engagement affectif dans la littérature recensée explique le choix de leur intégration dans notre modèle de recherche.

FIGURE 1 : Représentation schématique du modèle de recherche



Afin de maximiser la valeur des effets que nous mesurerons entre nos variables, nous allons attribuer le titre de variables de contrôle à l'ancienneté, au niveau hiérarchique ainsi qu'au sexe. Concernant les deux premières, que ce soit à titre de variables à l'étude ou de variables de contrôle, l'ancienneté (Caldwell, 1990; Meyer et al., 2002; Morris et al., 1999; Rhoades et al., 2001) et le niveau hiérarchique (Fiorito et al., 2007; Hult, 2005; Morris et al., 1999; Ng et al., 2006) ont été corrélées significativement avec l'engagement organisationnel. D'une part, plus un employé travaille longtemps pour une entreprise, plus il risque d'être exposé, d'endosser et de véhiculer les valeurs et les objectifs de son organisation à

travers ses tâches quotidiennes. D'autre part, lorsqu'un employé accède aux postes supérieurs de sa compagnie, il est raisonnable de croire que sa philosophie organisationnelle rejoint celle de la compagnie, la haute direction voulant diffuser sa mission à travers son personnel de direction. Étant donné que ces résultats ne sont pas toujours constants à travers d'autres études, il importe d'isoler ces variables afin de maximiser la confiance en nos résultats puisque leur effet probable est bien présent. En regard de l'effet potentiel que ces variables peuvent avoir dans la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif, nous considérerons l'ancienneté et le niveau hiérarchique à titre de variables de contrôle afin d'éviter toutes contaminations dans nos résultats.

Concernant le sexe, le marché de l'emploi a vu sa main-d'œuvre se féminiser au cours des dernières décennies (Cromie, 1981). Ce phénomène a fait naître un intérêt grandissant envers la compréhension des différences sexuelles sur les lieux de travail. Toutefois, la confusion règne à ce niveau (Aranya et al., 1986). Ce constat est d'autant plus vrai au niveau de l'engagement organisationnel. Effectivement, certaines études concluent que les femmes sont davantage engagées que les hommes (Angle et Perry, 1981; Hrebiniack et Alutto, 1972; Witt et al., 2004). Inversement, d'autres études avancent que les femmes sont moins engagées que les hommes (Aranya et al., 1986; Chusmir, 1982; De Ridder, 2004; Graddick et Farr, 1980). Qui plus est, d'autres auteurs ne voient tout simplement pas de différences (Bruning et Snyder, 1983; Fry et Grenfeld, 1980).

Déterminer l'existence de différences sexuelles est primordial avant d'adopter des programmes spéciaux selon le sexe. En effet, assumer de telles distinctions risquerait de favoriser leur émergence plutôt que leur réduction (Bruning et Snyder, 1983). Entretenir des stéréotypes mal-fondés envers les femmes peut avoir un effet similaire, d'où l'importance de baser des programmes organisationnels sur des faits concrets (Cromie, 1981). Le rôle du sexe étant incertain dans la littérature concernant son rôle dans la formation d'engagement organisationnel affectif, son assignation à titre de variable de contrôle va de soi.

2.4 Hypothèses de recherche

Ce projet propose de vérifier quatre hypothèses (voir tableau 5). À l'exception de la première hypothèse, elles incluent toutes la vérification d'un effet modérateur.

TABLEAU 5 : Présentation des hypothèses

Hypothèses	
H1.	Les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel présentent un effet additif sur l'engagement organisationnel affectif.
H2.	La relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers.
H3.	La relation entre la communication managériale et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers.
H4.	La relation entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers.

La première hypothèse vise à confirmer si des variables ayant préalablement démontré une association significative avec l'engagement affectif ont un effet additif entre elles sur lui. Les autres se concentrent sur les effets modérateurs des générations et du genre dans cette relation. Nos hypothèses se conforment aux conditions présentées par Quivy et Campenhoudt (2006) : elles sont falsifiables ou acceptent des énoncés contraires théoriquement susceptibles d'être vérifiés.

Les caractéristiques de l'emploi représentent la première dimension de l'environnement de travail que nous étudierons. Il fait appel aux éléments avec

lesquels le travailleur est directement en contact de façon soutenue. Si ces derniers sont intéressants, l'engagement organisationnel de l'employé augmentera (Hult, 2005). Conséquemment, il importe que les particularités qui composent les caractéristiques de l'emploi soient celles qu'apprécient les travailleurs. D'ailleurs, certaines composantes des caractéristiques de l'emploi ont été associées à l'engagement organisationnel : l'autonomie (Hult, 2005; Mottaz, 1988; O'Driscoll et al., 2006; Pearson et Chong, 1997; Scott-Ladd et al., 2006), la signification de la tâche (Glisson et Durick, 1988; Mottaz, 1988; Pearson et Chong, 1997), l'identification à la tâche (Glisson et Durick, 1988; Pearson et Chong, 1997; Scott-Ladd et al., 2006) ainsi que la variété des tâches (Scott-Ladd et al., 2006). En réalité, ces éléments suscitent l'émergence de croyances positives envers l'organisation (Glisson et Durick, 1988). Plus spécifiquement, des sentiments de participation (Scott-Ladd et al., 2006) et d'appropriation de l'entreprise (O'Driscoll et al., 2006) résultent des caractéristiques de l'emploi. Ces derniers sont synonymes d'attitudes fortement positives dirigées envers l'organisation et cet état risque de conduire à l'engagement organisationnel affectif (Brown, 1996).

La communication managériale représente notre seconde dimension de l'environnement de travail. Elle peut être définie par la quantité d'informations organisationnelles dont les employés bénéficient (Vandenberg et al., 1999). La communication expliquerait 59% de la variance de l'engagement organisationnel dans les entreprises orientées vers la qualité totale (Allen, 1992). En fait, la communication managériale permet l'établissement d'une image de la compagnie dans l'esprit du travailleur (Treadwell et Harrison, 1994). Celle-ci rend possible la conceptualisation par le travailleur de son rôle et de son utilité dans l'accomplissement de la fonction ainsi que de la mission de l'entreprise. Par conséquent, la communication managériale augmente l'attachement psychologique envers l'organisation car cela favorise le sentiment d'appartenance (Putti et al., 1990) et donne l'impression d'être impliqué dans l'atteinte des buts organisationnels (Rousseau, 1990). À plusieurs reprises, des associations significatives ont été observées entre la communication managériale et l'engagement organisationnel (Allen, 1992; De Ridder, 2004; Moideenkutty et al., 2001; Ng et al., 2006; Putti et al., 1990; Rodwell et al., 1998; Vandenberg et al., 1999; Vuuren et al., 2007).

La perception du soutien organisationnel représente la troisième dimension de notre conception de l'environnement de travail. Il suppose une impression de la part de l'employé que son entreprise accorde une importance à son bien-être et valorise ses contributions. La perception du soutien organisationnel engendre des états d'humeur positive qui sont tranquillement associées à l'organisation. En fait, c'est par désir de réciprocité que la perception du soutien organisationnel favorise l'émergence d'un attachement émotif face à l'organisation (Eisenberger et al., 1986). Ce mécanisme favoriserait conséquemment l'apparition d'un engagement affectif de la part de l'employé envers son organisation (Eisenberger et al., 2001). D'autres recherches ont également confirmé une association significative entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel (Aubé et al., 2007; Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 2001; Meyer et al., 2002; Moideenkutty et al., 2001; Rhoades et al., 2001; Shore et Tetrick, 1991).

Considérant ces études qui indiquent des liens entre les différentes dimensions de l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif, nous supposons qu'elles contribuent de manière indépendante à sa formation. En d'autres termes, elles agiraient de façon additive dans le développement de l'engagement affectif. Nous nous proposons donc de vérifier l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel présentent un effet additif sur l'engagement organisationnel affectif.

L'effet modérateur de l'âge, particulièrement des générations, n'a pas fait l'objet de recherches approfondies concernant son rôle dans la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif. De nos jours, trois générations composent la main-d'œuvre. Ce sont les générations Baby-boomers, X et Y (Yu et Miller, 2003). En tant que variable, les générations ont été peu étudiées dans la littérature à l'intérieur du cadre conceptuel qui nous intéresse. Toutefois, un fait demeure : les générations Baby-boomers, X et Y sont habitées par des valeurs différentes qui peuvent potentiellement avoir une incidence au travail. Celles-ci sont identifiées dans la littérature. Effectivement, les Baby-

boomers affichent un haut niveau de loyauté et d'engagement envers leur employeur alors que les X seraient davantage attachés à leur profession qu'à leur organisation (O'Bannon, 2001; Yu et Miller, 2003). En ce qui a trait aux Y, ils semblent moins engagés affectivement que leurs aînés puisque Mir et al. (2002) ont démontré que les plus jeunes sont moins engagés affectivement que les plus vieux. Selon ces mêmes auteurs, cela est attribuable au fait que les jeunes perçoivent peu de loyauté de la part des employeurs envers leur main-d'œuvre. En fait, par besoin de flexibilité pour l'entreprise, les jeunes sont de plus en plus utilisés au moment et à l'endroit où un besoin se fait sentir. Cette mobilité est un obstacle important face au développement d'un sentiment d'appartenance, précurseur essentiel de l'engagement affectif. Witt et al. (2004) ajoutent que cet effet est d'autant plus accentué puisque les attentes qualitatives des jeunes envers leur employeur, en termes de relations, d'expériences et de récompenses, sont très élevées.

Dans une revue de littérature, Witt et al. (2004) constatent que quelques études ont inséré l'âge à titre de variable modératrice entre des variables associées au lieu de travail. Par exemple, l'âge aurait un effet modérateur entre la perception des alternatives d'emploi et la satisfaction au travail (Pond et Geyer, 1987). De plus, l'âge aurait le même effet entre les conditions de vie au travail et la satisfaction (George, Okun et Landerman, 1985). Malgré l'absence d'études ayant fait état d'un effet modérateur des générations sur la relation entre les dimensions de l'environnement de travail et l'engagement affectif, il est permis de croire que les générations auront un effet modérateur car, de manière générale, la réalité de l'univers de l'emploi est associée à l'employeur pour les Baby-boomers, à la profession pour les Xers et à eux-mêmes pour les Yers. Les conditions de travail ont sans doute une importance plus forte pour les générations identifiant leur réalité professionnelle à un niveau plus proche de l'organisation. Pour ce motif, nous proposons les trois hypothèses suivantes :

Hypothèse 2 : La relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers.

Hypothèse 3 : La relation entre la communication managériale et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers.

Hypothèse 4 : La relation entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers.

Nous venons de présenter nos quatre hypothèses et l'origine de leur fondement. Dans le prochain chapitre, nous exposerons notre méthodologie qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

CHAPITRE 3 : Méthodologie

Dans ce chapitre, nous exposons les composantes méthodologiques de notre étude. Suite à l'exposition de notre devis de recherche, nous expliquerons le déroulement empirique de la collecte des données. Par après, les descriptions de nos participants et du matériel qui sera utilisé suivront. La validité de notre méthodologie sera ensuite exposée. Nous expliquerons finalement les considérations éthiques devant être retenues pour cette étude ainsi que les analyses statistiques que nous prévoyons effectuer.

3.1 Type de recherche

Dans cette section, nous détaillons le type de recherche qui sera effectuée afin de mesurer les effets modérateurs des générations et du sexe dans la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif. Nous expliquerons pourquoi nous considérons notre étude comme étant multidisciplinaire, appliquée, exploratoire, explicative, déductive et transversale.

3.1.1 Recherche multidisciplinaire

La recherche que nous mènerons sera multidisciplinaire (relations industrielles, psychologie, sociologie et management). D'abord, notre étude s'inscrit dans le champ des relations industrielles car elle examine l'environnement de travail. Effectivement, le fait de chercher les caractéristiques de l'environnement de travail associées à l'engagement organisationnel reflète bien le paradigme managérial des relations industrielles. Selon ce paradigme, aligner l'organisation sur les besoins des individus dans l'environnement de travail favorise la prospérité de l'entreprise. Cette dernière sera certainement favorisée, entre autres, par la satisfaction au travail, l'implication dans son travail ainsi que l'engagement occupationnel, caractéristiques fortement présentes chez le travailleur affectivement engagé envers son organisation (Meyer et al., 2002).

Ensuite, considérer l'engagement affectif d'un employé fait référence à son état d'âme. Pour cette raison, la psychologie est présente dans notre recherche puisque cette discipline tente de comprendre, d'expliquer et de prédire le comportement humain. C'est précisément ce que notre étude vise : tenter de prédire les dimensions de l'environnement de travail qui engendrent un affect positif chez le travailleur. L'affect est un terme qui englobe les émotions, les humeurs et les dispositions (Payne et Cooper, 2001). L'activation affective positive, état subjectif ressenti par un individu, est étroitement reliée à l'engagement affectif dans une organisation (Herrbach, 2005).

La sociologie est aussi une discipline qui est omniprésente dans notre recherche. En effet, l'une de nos variables modératrices, les générations Baby-boomers, X et Y, font directement référence à des cohortes sociales habitées par des valeurs et des idéaux différents. Ces caractéristiques propres à chacun de ces groupes ont été transmises en grande partie par la société dans laquelle ils ont vécu.

Enfin, le management est l'autre discipline qui complète le portrait de notre recherche en ce sens que les résultats qui seront obtenus dans cette étude pourront servir les gestionnaires des ressources humaines dans leurs fonctions. Des recommandations seront formulées afin de guider les gestionnaires dans cette démarche. Ils prendront conscience des dimensions de l'environnement de travail les plus susceptibles de favoriser l'engagement affectif. Cela leur permettra d'apporter des modifications qu'ils jugeront pertinentes.

3.1.2 Recherche appliquée

Notre mémoire vise à mettre en lumière quelques-unes des façons d'accroître l'engagement affectif d'un travailleur envers son organisation. Par conséquent, cette recherche est appliquée étant donné qu'elle étendra les connaissances des liens qui unissent l'environnement de travail et l'engagement affectif dans un milieu professionnel. Effectivement, si des caractéristiques de l'environnement de travail ont démontré leur association avec l'engagement (Hult, 2005; Jaskyte, 2003; O'Driscoll et al., 2006; Ng et al., 2006; Scott-Ladd et al.,

2006), les préférences selon les générations et le sexe ont été très peu étudiées dans la littérature. Donc, en fonction de nos résultats, des moyens concrets pourront être appliqués en milieu de travail sur des points précis. Bref, notre recherche ne fournira pas un avancement global des connaissances sur un terme plus large, comme le fait la recherche fondamentale.

3.1.3 Recherche exploratoire et explicative

La recherche que nous effectuerons se veut à la fois exploratoire et explicative. Exploratoire puisqu'elle investigate une réalité contemporaine très récente : celle de l'entrée de la génération Y sur le marché du travail. Par conséquent, il existe peu de connaissances sur les dimensions de l'environnement de travail qui sont associées à l'engagement affectif. Par ricochet, des comparaisons avec les générations Baby-boomers et X n'ont pu être établies.

Cette étude sera également explicative car elle cherche à comprendre ce qui, dans l'environnement de travail, est uni à l'engagement affectif. Bref, une tentative d'explication des facteurs de l'environnement de travail ayant une influence positive sur l'engagement affectif du travailleur sera formulée. Elle permettra d'augmenter les probabilités de prospérité organisationnelle.

3.1.4 Recherche déductive

Notre recherche s'inscrira dans une démarche déductive. En fait, elle respecte les étapes que proposent Gauthier (2003) pour mener cette logique. Elles se suivent ainsi : le choix d'un thème de recherche, la formulation d'une question générale de recherche, la collecte des informations pertinentes, la formulation d'une question de recherche spécifique, la formulation des hypothèses, la détermination d'une stratégie de recherche, la collecte des données et l'analyse ainsi que l'interprétation des données. Cela correspond en tous points à la démarche que nous appliquerons.

3.1.5 Recherche quantitative

L'instrument qui servira à collecter nos données sera un questionnaire avec une échelle de type Likert. Cela signifie que les réponses fournies par nos participants seront forcément quantitatives puisqu'ils choisiront une valeur. Cette technique nous permettra notamment de disposer d'un bassin de répondants importants. Le logiciel de traitement statistique SPSS sera ensuite utilisé pour analyser nos données.

3.1.6 Recherche à coupe transversale

Étant donné les limites de temps et d'argent avec lesquelles nous devons composer, nous avons opté pour une recherche à coupe transversale. Cela signifie qu'une seule collecte de données sera effectuée, à un seul endroit et à un moment précis dans le temps. Conséquemment, nos conclusions ne nous autoriseront pas à émettre des liens de causalité entre nos variables. Le choix de ce devis se justifie compte tenu des limites de temps et d'argent avec lesquelles nous devons composer. En plus d'être transversale, notre devis de recherche est analytique. Effectivement, nos variables dépendantes et indépendantes seront mesurées à un seul moment dans le milieu naturel de nos répondants. Une enquête sera menée au moyen de la passation d'un questionnaire. Les données recueillies sont de nature primaire.

La structure de preuve que nous venons de décrire et que nous employons s'applique bien à notre question de recherche. D'abord parce que nous faisons de la recherche appliquée qui cherche à élargir les connaissances d'un milieu en vue d'y faire des recommandations. Ensuite, puisque notre recherche explore et tente d'expliquer un phénomène s'étant formé sur une longue période (l'engagement affectif). Conséquemment, une recherche expérimentale en laboratoire se serait avérée inappropriée pour sonder la formation d'une opinion développée graduellement. Finalement, puisque nous effectuons une recherche quantitative et transversale, cela justifie l'utilisation d'un questionnaire à un moment unique.

3.2 Échantillon et collecte des données

Dans les prochains paragraphes, nous présentons notre échantillon ainsi que notre procédure de collecte de données. Nous débuterons par une description de nos participants. Ensuite, nous poursuivrons avec la présentation de notre méthode de collecte de données. Enfin, nous terminerons avec la description de nos instruments de mesure.

3.2.1 Les participants

L'unité d'analyse renvoie au type d'unité que le chercheur utilise quand il prend ses mesures (Neuman, 2001). Dans notre cas, c'est l'individu. Le niveau d'analyse réfère à la réalité sociale qui est en jeu et envers laquelle les explications phénoménologiques s'adressent (Neuman, 2001). Dans notre étude, c'est l'individu puisque nous cherchons à comprendre ce qui favorise son engagement affectif dans son environnement de travail. La population visée par notre démarche est l'ensemble des employés sur le marché du travail québécois.

La formule $50 + 8*m$ (nombre d'interactions) représente une formule efficace afin de déterminer une quantité suffisante pour l'échantillon (Green, 1991). Dans notre cas, avec trois variables indépendantes, une variable modératrice et une variable dépendante, nous avons 6 interactions. Nous avons effectivement trois variables de contrôle, une variable indépendante, une variable modératrice ainsi qu'une interaction dans chacun de nos modèles d'analyses hiérarchiques. Notre nombre de participants doit donc être d'au moins 98 ($50 + 8*6$). La technique que nous utilisons est non-probabiliste puisqu'une chance égale n'est pas donnée à tous les membres de la population à l'étude pour faire partie de notre échantillon (Fortin, 2006). L'échantillonnage de convenance est notre technique exacte car nous interrogeons au hasard un groupe d'individus qui se trouve à un endroit et à un moment précis (Fortin, 2006). Malgré son très faible potentiel de représentativité, cette technique est indiquée lorsque, comme dans notre cas, des contraintes de temps et d'argent sont présentes (Neuman, 2001). En fait, nous avons sondé les employés de deux entreprises. La première est une entreprise regroupant des professionnels dans laquelle 45 des 57 participants ont

retourné le questionnaire dûment rempli. Le taux de réponse y a donc été de 79%. La seconde est une entreprise du commerce de détail. Des 101 questionnaires distribués, 67 ont été retournés ce qui constitue un taux de réponses de 66%. Dans l'ensemble, notre échantillon regroupe 112 répondants et cela représente un taux de réponse global de 71%. Toutefois, deux répondants ont été exclus puisqu'ils appartiennent à la génération des Vétérans, celle étant antérieure à celle des Baby-boomers et qui n'est donc pas étudiée pour les fins de ce mémoire. Le total de notre échantillon s'établit ainsi à 110.

3.2.2 La procédure de collecte de données

Une méthode de collecte indirecte par questionnaire est utilisée. Cela réduit sensiblement l'objectivité des données puisque deux obstacles se retrouvent entre l'information recherchée et l'information obtenue : le répondant et l'instrument (Quivy et Campenhoudt, 2006). Le questionnaire retenu s'inspire d'échelles de mesures, reliées à nos domaines d'intérêts, ayant démontré une bonne validité dans la littérature. Notre questionnaire est distribué car il est administré à des gens réunis dans un seul endroit (Gauthier, 2003). Le questionnaire est également auto-administré. Cela présente l'avantage de donner aux répondants le choix du moment où ils désirent répondre, ce qui peut augmenter le taux de réponses (Neuman, 2001). Le questionnaire est aussi administré directement ce qui signifie que le répondant le remplit lui-même (Quivy et Campenhoudt, 2006).

Le respect de la déontologie est essentiel pour accomplir cette étude. En ce sens, plusieurs des actions que nous poserons sont à souligner. Dans un premier temps, le Comité d'éthique de l'Université de Montréal a examiné minutieusement le protocole de recherche que nous avons mis en place. Ce faisant, notre recherche se conforme à tous les principes d'éthique qui nous concernent. Dans un second temps, une attention particulière est portée à nos participants. Ceux-ci collaborent de manière tout à fait volontaire. Ils peuvent d'ailleurs exprimer formellement cet accord au moyen d'un formulaire de consentement clair et précis (voir Annexe B). Dans cette entente, ils sont informés qu'ils peuvent mettre fin à leur participation à tout moment, qu'il n'y a pas de

bons ou de mauvais choix de réponses, que leur anonymat ainsi que la confidentialité de leurs réponses sont assurés du début à la fin des procédures et que leurs questionnaires seront conservés, sous clé, à l'Université de Montréal pendant cinq ans. Ces mesures ont pour but d'éviter tous préjudices à nos participants.

3.2.3 Les instruments de mesure

Cette section a pour fonction de rendre nos concepts mesurables sur le terrain au moyen d'instruments de mesure. En ce sens, si nécessaire, nos concepts seront décomposés en dimensions. Ces dimensions seront par la suite fragmentées en indicateurs. Ce processus représente l'opérationnalisation de nos variables. Ces dernières passent ainsi d'une conception abstraite à des énoncés mesurables empiriquement. Nous décrivons donc les instruments nous ayant permis de mesurer nos variables indépendantes, dépendantes, modératrices et de contrôle.

Notre questionnaire nécessite quatre échelles de mesure ordinale afin de mesurer les variables suivantes : les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale, la perception du soutien organisationnel et l'engagement affectif. Notre questionnaire sera complété par une mesure de nos variables de contrôle qui se fera par l'entremise de questions directes. Les échelles de mesure ordinale sont de type Likert. Les sections suivantes présentent ces instruments de mesure sans omettre leur indice de fidélité. Ce critère est de la plus haute importance pour que la recherche soit valide. La fidélité réfère au fait qu'un sujet réponde aux mêmes questions de manière similaire et prédictible d'une fois à l'autre (Neuman, 2001). Fortin (2006) indique qu'il existe divers critères permettant de mesurer la fidélité d'un instrument de mesure dont les principaux sont : la stabilité, la consistance interne et l'équivalence. Dans notre étude, nous optons pour la consistance interne qui, selon cette auteure « *désigne la concordance existant entre tous les énoncés individuels qui constituent l'instrument de mesure* ». Toujours selon Fortin (2006), c'est la technique appropriée lorsque des échelles de Likert sont de mise. L'alpha de Cronbach détermine la consistance interne et plus il est élevé, plus l'instrument est fidèle.

3.2.3.1 L'environnement de travail

Tel que mentionné dans notre modèle de recherche, l'environnement de travail se divisera en trois dimensions : les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel.

Les indicateurs des caractéristiques de l'emploi proviennent du *Job Characteristics Scale* en 15 items de Hackman et Oldham (1980) révisé par Idaszak et Drasgow (1987). Cet instrument a d'ailleurs démontré une très bonne validité (Cordery et Sevastos, 1993). Aux fins de notre mémoire, nous utiliserons la traduction française de ce questionnaire (Mottay, 2003). Les participants ont le choix de répondre sur une échelle de type Likert en sept points (1 = totalement faux à 7 = totalement vrai) en fonction du niveau de véracité de l'énoncé s'appliquant à eux. Les caractéristiques de l'emploi comprennent cinq aspects et l'instrument révisé par Idaszak et Drasgow (1987) leur attribue les coefficients de alpha suivant : 0.79 pour l'autonomie, 0.77 pour l'identification à la tâche, 0.80 pour la variété des tâches, 0.75 pour la signification des tâches et 0.78 pour la rétroaction (Cordery et Sevastos, 1993).

Les indicateurs de la communication managériale se basent sur le *Organization Relationship satisfaction*, instrument développé par l'International Communication Association (Putti et al., 1990). La section sur la communication directe avec le superviseur est retenue et son alpha de Cronbach s'élève à 0.90 (Putti et al., 1990). Les questions sont traduites librement. Afin de valider cette traduction, une professionnelle bilingue de la firme SOLAREH a contre-traduit notre version francophone de ces indicateurs pour les retranscrire dans leur langue d'origine (anglophone). Cette contre-traduction permet de valider notre traduction libre puisque les deux versions anglophones sont en tous points similaires (voir tableau 6). L'échelle présente neuf items sur une échelle de Likert en cinq points (1 = très peu à 5 = beaucoup) où les participants optent pour le choix qui représente le mieux leur réalité.

TABEAU 6 : Version originale du questionnaire sur la communication managériale (Putti et al., 1990) et la contre-traduction à partir de notre version en traduction francophone libre

Items	Version originale (Putti et al., 1990)	Contre-traduction
1	I trust my immediate superior.	I have confidence in my immediate supervisor.
2	My immediate superior is honest with me.	My immediate supervisor is honest with me.
3	My immediate superior listens to me.	My immediate supervisor listens to me.
4	I am free to disagree with my immediate superior.	I am at liberty of disagreeing with my immediate supervisor.
5	I can tell my immediate superior when things are wrong.	When things are not going well I can speak freely to my immediate supervisor.
6	My immediate superior praises me for a good job.	My immediate supervisor congratulates me for my good work.
7	My immediate superior is friendly with his/her subordinates.	My immediate supervisor is amicable with his subordinates.
8	My immediate superior understands my job needs.	My immediate supervisor understands the needs related to my work.
9	My relationship with my immediate superior is satisfying.	My relationship with my immediate supervisor is satisfactory.

La perception du soutien organisationnel sera mesurée à l'aide de l'instrument développé par Eisenberger et al. (1986). Sa version courte comporte 16 items évalués sur une échelle Likert en sept points (1= fortement en désaccord à 7 fortement en accord) dans lequel les répondants sélectionnent l'énoncé s'approchant le plus de leur situation. Le alpha de Cronbach de cette échelle se situe à 0.97 (Eisenberger et al., 1990). Il est à noter que sept des items sont inversés. Dans notre étude nous utiliserons la version française de cette échelle (Aubé et al., 2007). Le tableau 7 présente les indicateurs mesurant notre variable indépendante.

TABLEAU 7 : Items relatifs à l'environnement de travail

Dimension	Indicateurs
Les caractéristiques de l'emploi	<p data-bbox="573 321 667 352"><u>Variété</u></p> <ol data-bbox="573 373 1334 661" style="list-style-type: none"> 1. Mon travail fait appel à beaucoup de savoir-faire complexes ou de haut niveau. 2. Mon travail nécessite la réalisation de tâches variées faisant appel à de nombreux talents. 3. Mon travail requiert de ma part des compétences nombreuses et complexes. <p data-bbox="573 682 737 714"><u>Identification</u></p> <ol data-bbox="573 735 1334 1022" style="list-style-type: none"> 4. L'organisation du travail est telle qu'il m'est possible d'effectuer un travail complet du début à la fin. 5. Mon travail consiste à réaliser une tâche complète avec un début et une fin évidente. 6. Mon travail me donne la possibilité de terminer une tâche commencée. <p data-bbox="573 1043 732 1075"><u>Signification</u></p> <ol data-bbox="573 1096 1334 1383" style="list-style-type: none"> 7. Les conséquences de mon travail peuvent avoir des effets importants sur le bien-être d'autrui. 8. Mon travail peut avoir des répercussions sur un grand nombre de personnes. 9. Le résultat de mon travail est généralement intéressant et important pour les autres. <p data-bbox="573 1404 711 1436"><u>Autonomie</u></p> <ol data-bbox="573 1457 1334 1745" style="list-style-type: none"> 10. Le travail me permet de décider du déroulement successif de mes tâches. 11. Le travail fait souvent appel à mon initiative et à mon jugement personnel. 12. Le travail me laisse beaucoup de liberté et d'indépendance dans la façon de le traiter.

TABLEAU 7 (suite)

Dimension	Indicateurs
Les caractéristiques de l'emploi (suite)	<p><u>Rétroactions</u></p> <p>13. La nature de mon travail me permet de savoir immédiatement si je l'ai bien réalisé.</p> <p>14. Mon travail me donne beaucoup d'occasions d'évaluer la qualité de ma prestation.</p> <p>15. Lorsque j'ai fini mon travail, je sais si je l'ai bien fait.</p>
La communication managériale	<p>1. J'ai confiance en mon supérieur immédiat.</p> <p>2. Mon supérieur immédiat est honnête avec moi.</p> <p>3. Mon supérieur immédiat est à mon écoute.</p> <p>4. J'ai la liberté d'être en désaccord avec mon supérieur immédiat.</p> <p>5. Je peux faire part de la situation à mon supérieur immédiat quand les choses vont mal.</p> <p>6. Mon supérieur immédiat me félicite pour mon bon travail.</p> <p>7. Mon supérieur immédiat est amical avec ses subordonnés.</p> <p>8. Mon supérieur immédiat comprend les besoins liés à mon travail.</p> <p>9. La relation avec mon supérieur immédiat est satisfaisante.</p>
La perception du soutien organisationnel	<p>1. Mon organisation valorise mes contributions favorisant son bien-être.</p> <p>2. Si mon organisation pouvait engager une personne à moindre salaire pour me remplacer, elle le ferait (R).</p> <p>3. Mon organisation n'apprécie pas les efforts supplémentaires que je fais (R).</p> <p>4. Mon organisation considère sérieusement mes buts et mes valeurs.</p> <p>5. Mon organisation ignorerait toutes plaintes de ma part (R).</p>

TABLEAU 7 (suite)

Dimension	Indicateurs
La perception du soutien organisationnel (suite)	<p>6. Mon organisation ne tient pas compte de mes meilleurs intérêts lorsqu'elle prend une décision qui m'affecte (R).</p> <p>7. De l'aide est disponible de la part de l'organisation lorsque j'en ai besoin.</p> <p>8. Mon organisation se soucie vraiment de mon bien-être.</p> <p>9. Même si je faisais le meilleur travail possible, mon organisation ne s'en rendrait pas compte (R).</p> <p>10. Mon organisation est ouverte à m'aider lorsque j'ai besoin d'une faveur spéciale.</p> <p>11. Mon organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail.</p> <p>12. Si elle en a l'opportunité, mon organisation profitera de moi (R).</p> <p>13. Mon organisation démontre très peu d'intérêt pour moi (R).</p> <p>14. Mon organisation se soucie de mon opinion.</p> <p>15. Mon organisation est fière de mes accomplissements au travail.</p> <p>16. Mon organisation tente de rendre mon travail le plus intéressant possible.</p>

Note : (R) indique que l'item est inversé.

3.2.3.2 L'engagement affectif

L'engagement affectif est mesuré au moyen de l'instrument développé par Meyer et al. (1993). Le alpha de Cronbach de cet instrument est de 0.87 (Meyer et Allen, 1993). Dans ce mémoire, la traduction française effectuée par Aubé et al. (2007) est retenue. L'échelle de cet instrument se compose de six items en six points (1 = fortement en désaccord à 6 = fortement en accord). Les participants

choisissent l'énoncé reflétant le mieux leur état par rapport à leur organisation. Le tableau 8 présente ces indicateurs.

TABLEAU 8 : Items relatifs à l'engagement organisationnel affectif

Indicateurs
1. Je suis fier (fière) de travailler pour cette organisation.
2. Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.
3. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation.
4. Je ne suis pas attaché à mon organisation sur le plan affectif (R).
5. Je n'ai pas le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon organisation (R).
6. Mon organisation représente beaucoup pour moi.

Note : (R) indique que l'item est inversé.

3.2.3.3 La génération

En ce qui a trait à la génération, une question fermée est énoncée. Les répondants sélectionnent simplement l'année de leur naissance. Pour ce faire, ils auront le choix entre des catégories. Ces dernières sont : avant 1945, entre 1946 et 1964 inclusivement, entre 1965 et 1979 inclusivement, et après 1980 inclusivement. Le tableau 9 présente cette opérationnalisation.

TABLEAU 9 : Items relatifs aux variables modératrices

Variable	Question
La génération	En quelle année êtes-vous né ?

3.2.3.4 Variables de contrôle : l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le sexe

Trois variables contrôles sont considérées afin de mesurer l'effet modérateur de la génération sur la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif avec le plus de précision possible. Ainsi, nous contrôlons l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le sexe. Le niveau hiérarchique sera codé «1» pour les postes de premier niveau et «2» pour les postes de gestion. Le sexe sera codé «1» pour les hommes et «2» pour les femmes. Nos trois variables de contrôle sont mesurées avec des questions directes. Les indicateurs sont présentés dans le tableau 10.

TABLEAU 10 : Items relatifs aux variables de contrôle

Variable	Question
L'ancienneté	Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre organisation ?
Le niveau hiérarchique	Quel est le titre de votre emploi ?
Le sexe	Êtes-vous un homme ou une femme ?

3.3 Le plan d'analyse

Dans les prochains paragraphes, nous détaillerons les analyses statistiques que nous effectuons. Mais avant, un rappel du genre de données qui seront collectées nous permet de justifier ces analyses statistiques (Howell, 1998). D'abord, les caractéristiques de nos variables (les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale, la perception du soutien organisationnel ainsi que l'engagement affectif) sont quantitatives. Ensuite, elles sont des variables à valeur continue. Finalement, les échelles de Likert qui les mesurent sont ordinales. Ce portrait nous oriente vers l'adoption d'analyses descriptives, bivariées et multivariées (Howell, 1998).

3.3.1 Analyses préliminaires

Préalablement aux analyses permettant de confirmer ou d'infirmes nos hypothèses, quelques considérations revêtent une certaine importance. D'abord, la préparation des données vise à minimiser l'inclusion d'informations erronées dans notre étude. Ensuite, les analyses descriptives rendent possible le dégagement d'un portrait général de nos résultats. Enfin, les analyses bivariées permettent de voir dans quelle mesure deux variables varient ensemble.

3.3.1.1 Préparation des données

La préparation des données consiste en un nettoyage de ces dernières. Tabachnick et Fidell (2001) proposent d'effectuer une vérification des données manquantes, une évaluation de la taille de l'échantillon et une vérification des données aberrantes. À ce dernier sujet, Neuman (2001) affirme que lorsque les données sont encodées dans un logiciel statistique qui effectuera des analyses quantitatives, il importe d'être vigilant. Ce même auteur propose deux méthodes afin de réduire au maximum les erreurs de codage. La première consiste à repérer les codes impossibles pour chacune des catégories. La seconde méthode consiste à croiser les variables et trouver les combinaisons impossibles.

3.3.1.2 Analyses descriptives

Nous débuterons l'analyse de nos données par des analyses descriptives. Celles-ci ont pour objectif de décrire sommairement nos résultats pour leur donner une vue d'ensemble (Weiss, 2004). Elles incluent les moyennes et les écarts-types. La moyenne indique la valeur typique des données alors que l'écart-type réfère à la variation de l'ensemble des données (Weiss, 2004).

3.3.1.3 Analyses bivariées

Des analyses corrélationnelles seront également menées. Il s'agit d'analyses bivariées car elles ont pour objectif de démontrer à quel point deux variables varient ensemble (Neuman, 2001). Les variables indépendantes sont ainsi mises en relation avec les variables dépendantes. Dans notre cas, nous mettrons respectivement les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel en relation avec l'engagement affectif. Les résultats obtenus varieront entre -1 et $+1$. Un résultat négatif indique que les variables n'évoluent pas dans le même sens alors qu'un résultat positif indique au contraire qu'elles varient dans la même direction. Plus le résultat s'approche de -1 ou $+1$, plus la relation est forte. Enfin, ce genre d'analyses ne permet pas d'impliquer des liens de causalité (Neuman, 2001). Cela nous sera utile pour confirmer nos trois premières hypothèses.

3.3.2 Vérification des hypothèses

Les analyses multivariées précisent les effets entre les variables car elles en mettent plusieurs en relation simultanément. Cela permet de prendre en compte l'effet spécifique attribuable à chacune des variables évaluées (Fortin, 2006). Dans notre étude, nous utiliserons des analyses de régression multiple ainsi que des analyses de régression hiérarchique.

3.3.2.1 Régression multiple

Ce type d'analyse fait agir plusieurs variables indépendantes simultanément sur la variable dépendante. Cela permet de mesurer la contribution de chacune des variables indépendantes quant à leur effet sur la variable dépendante (Neuman, 2001). Cette mesure s'exprime avec le R-carré. Cette technique nous sera utile afin de spécifier la portée de notre première hypothèse.

3.3.2.2 Régression hiérarchique

Lorsqu'une étude cherche à identifier l'effet modérateur de certaines variables, une analyse de régression hiérarchique est indiquée. En effet, c'est ce que proposent Cohen, Cohen, West et Aiken (2003). Ces auteurs rapportent deux étapes pour y parvenir. La première consiste à faire une analyse de régression des variables indépendantes et modératrices sur la variable dépendante. La seconde vise à produire un terme d'interaction en multipliant les résultats obtenus des deux premières variables de la première étape et de l'ajouter au modèle de régression. Cela est pertinent pour les hypothèses 2 à 4 de notre étude qui seront soutenues si le coefficient de régression associé à l'effet d'interaction est positif et significatif.

CHAPITRE 4 : Résultats

Ce chapitre présente les résultats de nos analyses statistiques. Pour débiter, nous présentons nos analyses préliminaires, c'est-à-dire les analyses descriptives et bivariées associées aux variables de notre modèle. Par la suite, nous exposerons successivement les résultats de nos analyses de régression multiples et hiérarchiques. Ces dernières permettront la vérification de nos hypothèses de recherche.

4.1 Les statistiques descriptives

Cette section a comme objectif de dresser un portrait général de notre échantillon. Les premières analyses descriptives portent sur nos variables de contrôle. Les analyses descriptives subséquentes concernent respectivement notre variable modératrice, notre variable dépendante et notre variable indépendante.

4.1.1 La description des variables de contrôle

Notre étude inclut trois variables de contrôle. Il s'agit de l'ancienneté, du niveau hiérarchique ainsi que du sexe. Les analyses qui suivent permettent de faire ressortir certaines caractéristiques de notre échantillon en regard de ces variables.

4.1.1.1 L'ancienneté

Le tableau 11 révèle que l'ancienneté moyenne des participants de notre échantillon est d'environ 7 ans avec un écart-type de 5,85. Dans l'ensemble, le nombre d'années d'ancienneté varie entre 1 et 32 ans. Notons que cinq répondants n'ont pas indiqué leur ancienneté.

TABLEAU 11 : La distribution des répondants selon l'ancienneté organisationnelle

	Min	Max	É-T	Moyenne	Nombre
Ancienneté organisationnelle	1	32	5,85	7,09	105
Pas de réponse					5
Total					110

4.1.1.2 Le niveau hiérarchique

Le tableau 12 indique que la majorité des répondants (58,2%) occupe des postes de premier niveau (1) plutôt que de gestion (2). Cette distinction s'est opérée sur deux niveaux pour des fins de parcimonie et afin de minimiser une catégorisation subjective de notre part. Par conséquent, des titres d'emploi tels coordonnateur, chef d'équipe, directeur, conseiller en ressources humaines, expert, superviseur, gérant et maître ont été considérés à titre de gestionnaires. En effet, ces postes impliquent des professions ayant la responsabilité des autres et de la mise en œuvre de procédures. Les autres regroupent des employés qui suivent les directives de ces gestionnaires. Sept participants n'ont pas répondu à cette question.

TABLEAU 12 : La distribution des répondants selon le niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	Fréquence	Pourcentage
1 (employés de premier niveau)	64	58,2
2 (gestionnaires)	39	35,5
Total	103	93,6
Pas de réponse	7	6,4
Total	110	100

4.1.1.3 Le sexe

Le tableau 13 permet de constater que le pourcentage de femmes parmi les participants de notre étude est légèrement supérieur que celui des hommes. Effectivement, 52,7% sont des femmes alors que 45,5% sont des hommes. Il est à noter que deux répondants ont omis de répondre à cette question.

TABLEAU 13 : La distribution des répondants selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	50	45,5
Féminin	58	52,7
Total	108	98,2
Pas de réponse	2	1,8
Total	110	100

4.1.2 La description de la variable modératrice

Les pourcentages présentés dans le tableau 14 affichent l'importance relative des générations dans notre échantillon. Ainsi, 20,0% de nos répondants sont de la génération Y, 37,3% sont de la génération X et 39,1% sont de la génération des Baby-boomers. Quatre personnes n'ont pas indiqué la génération à laquelle ils appartiennent.

TABLEAU 14 : La distribution des répondants selon leur génération

Génération	Fréquence	Pourcentage
Yers	22	20,0
Xers	41	37,3
Baby-boomers	43	39,1
Total	106	96,4
Pas de réponse	4	3,6
Total	110	100

4.1.3 La description de la variable dépendante

Notre variable dépendante est l'engagement affectif. Sur une échelle de 1 à 6, l'engagement affectif affiche une moyenne de 4,44 avec un écart-type de 0,82. Son alpha de Cronbach s'établit à 0,80 ce qui démontre une cohérence interne tout à fait acceptable. Le tableau 15 présente en détails la distribution des réponses reliées aux indicateurs sur l'engagement affectif.

TABLEAU 15 : La distribution des répondants selon l'engagement affectif

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. Je suis fier de travailler pour cette organisation.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	4,88	0,95
	2= Très peu d'accord	0	0,0		
	3= Un peu d'accord	7	6,4		
	4= Assez d'accord	25	22,7		
	5= Fortement d'accord	47	42,7		
	6= Très fortement d'accord	30	27,3		
2. Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.	1= Pas du tout d'accord	3	2,7	4,13	1,31
	2= Très peu d'accord	9	8,2		
	3= Un peu d'accord	23	20,9		
	4= Assez d'accord	31	28,2		
	5= Fortement d'accord	24	21,8		
	6= Très fortement d'accord	20	18,2		
3. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	4,42	1,22
	2= Très peu d'accord	8	7,3		
	3= Un peu d'accord	11	10,0		
	4= Assez d'accord	40	36,4		
	5= Fortement d'accord	24	21,8		
	6= Très fortement d'accord	26	23,6		
4. Je ne suis pas attaché à mon organisation sur le plan affectif. (Item inversé)	6= Pas du tout d'accord	15	13,6	4,29	1,21
	5= Très peu d'accord	42	38,2		
	4= Un peu d'accord	26	23,6		
	3= Assez d'accord	15	13,6		
	2= Fortement d'accord	11	10,0		
	1= Très fortement d'accord	1	0,9		

TABLEAU 15 (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
5. Je n'ai pas le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon organisation. (Item Inversé)	6= Pas du tout d'accord	22	20,0	4,55	1,17
	5= Très peu d'accord	46	41,8		
	4= Un peu d'accord	22	20,0		
	3= Assez d'accord	12	10,9		
	2= Fortement d'accord	7	6,4		
	1= Très fortement d'accord	1	0,9		
6. Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	4,37	1,05
	2= Très peu d'accord	5	4,5		
	3= Un peu d'accord	17	15,5		
	4= Assez d'accord	35	31,8		
	5= Fortement d'accord	38	34,5		
	6= Très fortement d'accord	15	13,6		
Score global				4,44	0,82

4.1.4 La description de la variable indépendante

Notre variable indépendante est l'environnement de travail. Pour les fins de notre mémoire, nous l'avons circonscrit selon trois dimensions. Ces dernières sont les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale ainsi que la perception du soutien organisationnel. Les analyses suivantes permettent de dégager une appréciation globale de la distribution de ces variables à travers notre échantillon.

4.1.4.1 Les caractéristiques de l'emploi

Tel que présenté dans le tableau 16, les caractéristiques de l'emploi ont été mesurées à l'aide de 15 indicateurs. Sur une échelle de 1 à 7, la moyenne des caractéristiques de l'emploi se situe à 5,04 avec un écart-type de à 0,82. Son alpha de Cronbach s'élève à 0,81 ce qui exprime une très bonne cohérence interne.

TABEAU 16 : La distribution des répondants selon les caractéristiques de l'emploi

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. Mon travail fait appel à beaucoup de savoir-faire complexes ou de haut niveau.	1= Pas du tout d'accord	2	1,8	4,84	1,32
	2= Très peu d'accord	2	1,8		
	3= Un peu d'accord	10	9,1		
	4= Moyennement d'accord	31	28,2		
	5= Fortement d'accord	31	28,2		
	6= Très fortement d'accord	21	19,1		
	7= Totalement d'accord	13	11,8		
2. Mon travail nécessite la réalisation de tâches variées faisant appel à de nombreux talents.	1= Pas du tout d'accord	2	1,8	4,96	1,36
	2= Très peu d'accord	5	4,5		
	3= Un peu d'accord	5	4,5		
	4= Moyennement d'accord	25	22,7		
	5= Fortement d'accord	32	29,1		
	6= Très fortement d'accord	28	25,5		
	7= Totalement d'accord	13	11,8		
3. Mon travail requiert de ma part des compétences nombreuses et complexes.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	4,77	1,30
	2= Très peu d'accord	2	1,8		
	3= Un peu d'accord	12	10,9		
	4= Moyennement d'accord	36	32,7		
	5= Fortement d'accord	27	24,5		
	6= Très fortement d'accord	19	17,3		
	7= Totalement d'accord	13	11,8		
4. L'organisation du travail est telle qu'il m'est possible d'effectuer un travail complet du début à la fin.	1= Pas du tout d'accord	7	6,4	4,40	1,71
	2= Très peu d'accord	10	9,1		
	3= Un peu d'accord	15	13,6		
	4= Moyennement d'accord	23	20,9		
	5= Fortement d'accord	25	22,7		
	6= Très fortement d'accord	15	13,6		
	7= Totalement d'accord	15	13,6		

TABLEAU 16 (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
5. Mon travail consiste à réaliser une tâche complète avec un début et une fin évidente.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	4,96	1,63
	2= Très peu d'accord	5	4,5		
	3= Un peu d'accord	19	17,3		
	4= Moyennement d'accord	21	19,1		
	5= Fortement d'accord	19	17,3		
	6= Très fortement d'accord	16	14,5		
	7= Totalement d'accord	29	26,4		
6. Mon travail me donne la possibilité de terminer une tâche commencée.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	5,24	1,52
	2= Très peu d'accord	3	2,7		
	3= Un peu d'accord	16	14,5		
	4= Moyennement d'accord	16	14,5		
	5= Fortement d'accord	26	23,6		
	6= Très fortement d'accord	15	13,6		
	7= Totalement d'accord	34	30,9		
7. Les conséquences de mon travail peuvent avoir des effets importants sur le bien-être d'autrui.	1= Pas du tout d'accord	2	1,8	5,11	1,67
	2= Très peu d'accord	9	8,2		
	3= Un peu d'accord	10	9,1		
	4= Moyennement d'accord	14	12,7		
	5= Fortement d'accord	26	23,6		
	6= Très fortement d'accord	17	15,5		
	7= Totalement d'accord	32	29,1		
8. Mon travail peut avoir des répercussions sur un grand nombre de personnes.	1= Pas du tout d'accord	2	1,8	5,24	1,57
	2= Très peu d'accord	5	4,5		
	3= Un peu d'accord	9	8,2		
	4= Moyennement d'accord	16	14,5		
	5= Fortement d'accord	27	24,5		
	6= Très fortement d'accord	19	17,3		
	7= Totalement d'accord	32	29,1		

TABLEAU 16 (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
9. Le résultat de mon travail est généralement intéressant et important pour les autres.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	5,19	1,41
	2= Très peu d'accord	4	3,6		
	3= Un peu d'accord	8	7,3		
	4= Moyennement d'accord	19	17,3		
	5= Fortement d'accord	29	26,4		
	6= Très fortement d'accord	26	23,6		
	7= Totalement d'accord	23	20,9		
10. Le travail me permet de décider du déroulement successif de mes tâches.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	5,07	1,35
	2= Très peu d'accord	3	2,7		
	3= Un peu d'accord	9	8,2		
	4= Moyennement d'accord	22	20,0		
	5= Fortement d'accord	32	29,1		
	6= Très fortement d'accord	25	22,7		
	7= Totalement d'accord	18	16,4		
11. Le travail fait souvent appel à mon initiative et à mon jugement personnel.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	5,53	1,23
	2= Très peu d'accord	1	0,9		
	3= Un peu d'accord	6	5,5		
	4= Moyennement d'accord	14	12,7		
	5= Fortement d'accord	31	28,2		
	6= Très fortement d'accord	29	26,4		
	7= Totalement d'accord	29	26,4		
12. Le travail me laisse beaucoup de liberté et d'indépendance dans la façon de la traiter.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	4,93	1,30
	2= Très peu d'accord	2	1,8		
	3= Un peu d'accord	13	11,8		
	4= Moyennement d'accord	31	28,2		
	5= Fortement d'accord	23	20,9		
	6= Très fortement d'accord	27	24,5		
	7= Totalement d'accord	14	12,7		

TABLEAU 16 (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
13. La nature de mon travail me permet de savoir immédiatement si je l'ai bien réalisé.	1= Pas du tout d'accord	3	2,7	4,94	1,39
	2= Très peu d'accord	2	1,8		
	3= Un peu d'accord	7	6,4		
	4= Moyennement d'accord	30	27,3		
	5= Fortement d'accord	29	26,4		
	6= Très fortement d'accord	23	20,9		
	7= Totalement d'accord	16	14,5		
14. Mon travail me donne beaucoup d'occasions d'évaluer la qualité de ma prestation.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	4,86	1,25
	2= Très peu d'accord	3	2,7		
	3= Un peu d'accord	8	7,3		
	4= Moyennement d'accord	30	27,3		
	5= Fortement d'accord	35	31,8		
	6= Très fortement d'accord	22	20,0		
	7= Totalement d'accord	11	10,0		
15. Lorsque j'ai fini mon travail, je sais si je l'ai bien fait.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	5,58	1,14
	2= Très peu d'accord	0	0,0		
	3= Un peu d'accord	4	3,6		
	4= Moyennement d'accord	19	17,3		
	5= Fortement d'accord	22	20,0		
	6= Très fortement d'accord	39	35,5		
	7= Totalement d'accord	26	23,6		
Score global				5,04	0,75

4.1.4.2 La communication managériale

La communication managériale représente notre seconde dimension de l'environnement de travail. Sur une échelle de 1 à 5, la communication managériale a obtenue une moyenne de 3,93 avec un écart-type de 0,76. Son alpha de Cronbach est de 0,80 ce qui témoigne d'une cohérence interne très convenable. La distribution détaillée des réponses reliées aux indicateurs sur la communication managériale est présentée dans le tableau 17.

TABEAU 17 : La distribution des répondants selon la communication managériale

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. J'ai confiance en mon supérieur immédiat.	1= Très peu	2	1,8	3,98	0,96
	2= Peu	6	5,5		
	3= Moyennement	21	19,1		
	4= Assez souvent	44	40,0		
	5= Beaucoup	37	33,6		
2. Mon supérieur immédiat est honnête avec moi.	1= Très peu	0	0,0	4,02	0,86
	2= Peu	4	3,6		
	3= Moyennement	27	24,5		
	4= Assez souvent	42	38,2		
	5= Beaucoup	37	33,6		
3. Mon supérieur immédiat est à mon écoute.	1= Très peu	1	0,9	3,97	0,93
	2= Peu	7	6,4		
	3= Moyennement	22	20,0		
	4= Assez souvent	44	40,0		
	5= Beaucoup	36	32,7		
4. J'ai la liberté d'être en désaccord avec mon supérieur immédiat.	1= Très peu	2	1,8	3,75	0,96
	2= Peu	8	7,3		
	3= Moyennement	31	28,2		
	4= Assez souvent	43	39,1		
	5= Beaucoup	26	23,6		
5. Je peux faire part de la situation à mon supérieur immédiat quand les choses vont mal.	1= Très peu	1	0,9	4,17	0,90
	2= Peu	4	3,6		
	3= Moyennement	18	16,4		
	4= Assez souvent	39	35,5		
	5= Beaucoup	48	43,6		
6. Mon supérieur immédiat me félicite pour mon bon travail.	1= Très peu	6	5,5	3,38	1,15
	2= Peu	20	18,2		
	3= Moyennement	31	28,2		
	4= Assez souvent	32	29,1		
	5= Beaucoup	21	19,1		
7. Mon supérieur immédiat est amical avec ses subordonnés.	1= Très peu	0	0,0	4,15	0,84
	2= Peu	4	3,6		
	3= Moyennement	20	18,2		
	4= Assez souvent	42	38,2		
	5= Beaucoup	44	40,0		

TABLEAU 17 (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
8. Mon supérieur immédiat comprend les besoins reliés à mon travail.	1= Très peu	4	3,6	3,86	1,11
	2= Peu	10	9,1		
	3= Moyennement	22	20,0		
	4= Assez souvent	35	31,8		
	5= Beaucoup	39	35,5		
9. La relation avec mon supérieur immédiat est satisfaisante.	1= Très peu	2	1,8	4,12	0,90
	2= Peu	2	1,8		
	3= Moyennement	20	18,2		
	4= Assez souvent	43	39,1		
	5= Beaucoup	43	39,1		
Score global				3,93	0,76

4.1.4.3 La perception du soutien organisationnel

Le tableau 18 offre un regard sur la distribution des réponses données pour la perception du soutien organisationnel. Cette variable a été sondée au moyen de 16 indicateurs. Les participants devaient exprimer, sur une échelle de 1 à 7, à quel point ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs. La moyenne obtenue est de 4,89 avec un écart-type de 0,93. L'alpha de Cronbach s'établit à 0,94 ce qui dénote une excellente cohérence interne.

TABLEAU 18 : La distribution des répondants selon la perception du soutien organisationnel

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
1. Mon organisation valorise mes contributions favorisant son bien-être.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	4,73	1,19
	2= Très peu d'accord	2	1,8		
	3= Un peu d'accord	9	8,2		
	4= Moyennement d'accord	39	35,5		
	5= Fortement d'accord	30	27,3		
	6= Très fortement d'accord	21	19,1		
	7= Totalement d'accord	8	7,3		

TABLEAU 18 (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
2. Si mon organisation pouvait engager une personne à moindre salaire pour me remplacer, elle le ferait. (Item inversé)	7= Pas du tout d'accord	17	15,5	4,94	1,68
	6= Très peu d'accord	36	32,7		
	5= Un peu d'accord	19	17,3		
	4= Moyennement d'accord	17	15,5		
	3= Fortement d'accord	9	8,2		
	2= Très fortement d'accord	6	5,5		
	1= Totalement d'accord	6	5,5		
3. Mon organisation n'apprécie pas les efforts supplémentaires que je fais. (Item inversé)	7= Pas du tout d'accord	15	13,6	5,19	1,29
	6= Très peu d'accord	35	31,8		
	5= Un peu d'accord	31	28,2		
	4= Moyennement d'accord	20	18,2		
	3= Fortement d'accord	5	4,5		
	2= Très fortement d'accord	2	1,8		
	1= Totalement d'accord	2	1,8		
4. Mon organisation considère sérieusement mes buts et mes valeurs.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	4,43	1,22
	2= Très peu d'accord	7	6,4		
	3= Un peu d'accord	15	13,6		
	4= Moyennement d'accord	38	34,5		
	5= Fortement d'accord	29	26,4		
	6= Très fortement d'accord	16	14,5		
	7= Totalement d'accord	5	4,5		
5. Mon organisation ignorerait toutes plaintes de ma part. (Item inversé)	7= Pas du tout d'accord	22	20,0	5,50	1,22
	6= Très peu d'accord	46	41,8		
	5= Un peu d'accord	16	14,5		
	4= Moyennement d'accord	18	16,4		
	3= Fortement d'accord	7	6,4		
	2= Très fortement d'accord	1	0,9		
	1= Totalement d'accord	0	0,0		

TABLEAU 18 (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
6. Mon organisation ne tient pas compte de mes meilleurs intérêts lorsqu'elle prend une décision qui m'affecte. (Item inversé)	7= Pas du tout d'accord	13	11,8	4,93	1,48
	6= Très peu d'accord	35	31,8		
	5= Un peu d'accord	21	19,1		
	4= Moyennement d'accord	23	20,9		
	3= Fortement d'accord	11	10,0		
	2= Très fortement d'accord	4	3,6		
	1= Totalement d'accord	3	2,7		
7. De l'aide est disponible de la part de l'organisation lorsque j'en ai besoin.	1= Pas du tout d'accord	2	1,8	4,70	1,44
	2= Très peu d'accord	6	5,5		
	3= Un peu d'accord	14	12,7		
	4= Moyennement d'accord	24	21,8		
	5= Fortement d'accord	31	28,2		
	6= Très fortement d'accord	21	19,1		
	7= Totalement d'accord	12	10,9		
8. Mon organisation se soucie vraiment de mon bien-être.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	4,61	1,20
	2= Très peu d'accord	3	2,7		
	3= Un peu d'accord	16	15,5		
	4= Moyennement d'accord	35	31,8		
	5= Fortement d'accord	31	28,2		
	6= Très fortement d'accord	17	15,5		
	7= Totalement d'accord	8	7,3		
9. Même si je faisais le meilleur travail possible, mon organisation ne s'en rendrait pas compte. (Item inversé)	7= Pas du tout d'accord	22	20,0	5,43	1,29
	6= Très peu d'accord	41	37,3		
	5= Un peu d'accord	22	20,0		
	4= Moyennement d'accord	15	13,6		
	3= Fortement d'accord	8	7,3		
	2= Très fortement d'accord	1	0,9		
	1= Totalement d'accord	1	0,9		

TABLEAU 18 (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
10. Mon organisation est ouverte à m'aider lorsque j'ai besoin d'une faveur spéciale.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	5,03	1,30
	2= Très peu d'accord	2	1,8		
	3= Un peu d'accord	11	10,0		
	4= Moyennement d'accord	28	25,5		
	5= Fortement d'accord	28	25,5		
	6= Très fortement d'accord	23	20,9		
	7= Totalelement d'accord	18	16,4		
11. Mon organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	4,78	1,22
	2= Très peu d'accord	4	3,6		
	3= Un peu d'accord	6	5,5		
	4= Moyennement d'accord	41	37,3		
	5= Fortement d'accord	31	28,2		
	6= Très fortement d'accord	15	13,6		
	7= Totalelement d'accord	13	11,8		
12. Si elle en a l'opportunité, mon organisation profitera de moi. (Item inversé)	7= Pas du tout d'accord	22	20,0	5,35	1,35
	6= Très peu d'accord	37	33,6		
	5= Un peu d'accord	26	23,6		
	4= Moyennement d'accord	13	11,8		
	3= Fortement d'accord	8	7,3		
	2= Très fortement d'accord	3	2,7		
	1= Totalelement d'accord	1	0,9		
13. Mon organisation démontre très peu d'intérêt pour moi. (Item inversé)	7= Pas du tout d'accord	24	21,8	5,55	1,25
	6= Très peu d'accord	46	41,8		
	5= Un peu d'accord	16	14,5		
	4= Moyennement d'accord	17	15,5		
	3= Fortement d'accord	4	3,6		
	2= Très fortement d'accord	3	2,7		
	1= Totalelement d'accord	0	0,0		

TABLEAU 18 (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy.	É-T
14. Mon organisation se soucie de mon opinion.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	4,45	1,28
	2= Très peu d'accord	6	5,5		
	3= Un peu d'accord	15	13,6		
	4= Moyennement d'accord	37	33,6		
	5= Fortement d'accord	30	27,3		
	6= Très fortement d'accord	13	11,8		
	7= Totalement d'accord	8	7,3		
15. Mon organisation est fière de mes accomplissements au travail.	1= Pas du tout d'accord	0	0,0	4,54	1,22
	2= Très peu d'accord	3	2,7		
	3= Un peu d'accord	19	17,3		
	4= Moyennement d'accord	35	31,8		
	5= Fortement d'accord	30	27,3		
	6= Très fortement d'accord	15	13,6		
	7= Totalement d'accord	8	7,3		
16. Mon organisation tente de rendre mon travail le plus intéressant possible.	1= Pas du tout d'accord	1	0,9	4,15	1,27
	2= Très peu d'accord	8	7,3		
	3= Un peu d'accord	24	21,8		
	4= Moyennement d'accord	39	35,5		
	5= Fortement d'accord	21	19,1		
	6= Très fortement d'accord	12	10,9		
	7= Totalement d'accord	5	4,5		
Score global				4,89	0,93

4.2 Les analyses bivariées

À l'observation du tableau 19, il est possible de constater des liens entre les différentes variables composant notre modèle de recherche. Nous proposons maintenant un examen sommaire de ces associations.

Tout d'abord, le tableau 19 révèle que deux des trois dimensions de notre environnement de travail sont plutôt fortement corrélées. En effet, tel est le cas pour la perception du soutien organisationnel avec les caractéristiques de l'emploi

($r = 0,426$; $p < 0,01$) et la communication managériale ($r = 0,511$; $p < 0,01$). De plus, notre variable dépendante, l'engagement organisationnel affectif, présente des corrélations modérées à fortes avec les dimensions de l'environnement de travail. Ainsi, les caractéristiques de l'emploi ($r = 0,388$; $p < 0,01$), la communication managériale ($r = 0,457$; $p < 0,01$) et la perception du soutien organisationnel ($r = 0,684$; $p < 0,01$) sont toutes reliées positivement à l'engagement organisationnel affectif.

Ensuite, notre variable modératrice, la génération, est corrélée positivement avec les caractéristiques de l'emploi ($r = 0,277$; $p < 0,01$), le niveau hiérarchique ($r = 0,236$; $p < 0,05$) et l'ancienneté ($r = 0,389$; $p < 0,01$). La génération est également corrélée à la communication managériale ($r = -0,204$; $p < 0,05$) mais de manière négative.

Pour terminer, notons que, parmi nos variables de contrôle, seul le niveau hiérarchique est positivement corrélé avec notre variable dépendante soit l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,264$; $p < 0,01$). Le niveau hiérarchique est aussi relié aux caractéristiques de l'emploi ($r = 0,288$; $p < 0,01$). Quant à l'ancienneté, une association significativement négative a été observée avec la communication managériale ($r = -0,209$; $p < 0,05$). Pour sa part, le sexe est négativement corrélé à l'ancienneté ($r = -0,242$; $p < 0,05$), au niveau hiérarchique ($r = -0,225$; $p < 0,05$) ainsi qu'aux caractéristiques de l'emploi ($r = -0,205$; $p < 0,05$).

TABLEAU 19 : La matrice de corrélations des variables

Variables	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Caractéristiques de l'emploi	(0,82)						
2. Communication managériale	,136	(0,80)					
3. Perception du soutien organisationnel	,426**	,511**	(0,94)				
4. Engagement affectif	,388**	,457**	,684**	(0,80)			
5. Génération ¹	,277**	-,204*	-,044	,010			
6. Niveau hiérarchique ²	,288**	,089	,174	,264**	,236*		
7. Ancienneté (en années)	,126	-,209*	-,061	,047	,389**	,163	
8. Sexe ³	-,205*	,171	,101	-,024	-,182	-,225*	-,242*

Note : ¹ La valeur assignée à la génération Y est de « 1 », celle à la génération X est de « 2 » et celle à la génération Baby-boomers est de « 3 ».

² La valeur assignée aux postes de premier niveau est de « 1 » et celle aux postes de gestion est de « 2 ».

³ La valeur assignée aux hommes est de « 1 » et celle aux femmes est de « 2 ».

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. $N = 110$ participants.

4.3 Les analyses multivariées et la vérification des hypothèses

Ce mémoire propose l'examen de quatre hypothèses de recherche. Une analyse de régression multiple sera effectuée afin de vérifier la première alors qu'une analyse de régression multiple hiérarchique servira à vérifier les trois dernières.

Cette section comprend deux objectifs. Le premier est de vérifier si nos composantes de l'environnement de travail présentent un effet additif sur l'engagement organisationnel affectif envers l'organisation. Ainsi, nous vérifierons si les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel ont un effet propre à elles sur notre variable dépendante. Le second objectif est de tester la présence d'un effet modérateur de la génération sur la relation entre nos composantes de l'environnement de travail et l'engagement affectif. Un effet significatif indiquerait que l'importance de la relation est différente selon la catégorie d'âge du travailleur.

4.3.1 Les régressions explicatives de l'engagement organisationnel affectif

Rappelons que notre première hypothèse postule que *les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel présentent un effet additif sur l'engagement organisationnel affectif*. À l'aide de l'analyse de régression multiple, nous constatons que la communication managériale ainsi que la perception du soutien organisationnel expliquent directement et significativement l'engagement organisationnel affectif, la relation étant plus forte pour la première variable. Toutefois, le lien entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement affectif s'avère ne pas être significatif.

Le tableau 20 nous permet d'observer l'effet spécifique de chacune de nos composantes de l'environnement de travail sur l'engagement affectif. Dans une première étape, nous avons introduit nos variables de contrôle. Combinées, elles expliquent 7,3% de l'engagement affectif ($\Delta R^2 = ,073$) mais aucune n'est

significative. Dans une deuxième étape, nous avons ajouté au modèle les trois dimensions de l'environnement de travail soit les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale ainsi que la perception du soutien organisationnel. À la lumière des résultats, nous constatons que ces dernières expliquent conjointement 42,9% de la variance de l'engagement organisationnel affectif ($\Delta R^2 = ,429$; $p < .01$). En fait, c'est surtout la perception du soutien organisationnel ($\beta = ,556$; $p < .01$) et la communication managériale ($\beta = ,178$; $p < .05$) qui affectent de façon significative notre variable dépendante. Toutefois, les caractéristiques de l'emploi ne se révèlent pas reliées significativement à l'engagement affectif. Par conséquent, notre première hypothèse s'avère partiellement confirmée en ce sens que deux des trois dimensions de l'environnement de travail présentent un effet additif en regard de l'engagement affectif.

TABLEAU 20 : Analyse de régression multiple examinant l'effet additif des caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel sur l'engagement organisationnel affectif

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2
Variable dépendante : EOA ¹				
Étape 1 :				,073
Niveau hiérarchique	,182	,130	,108	
Ancienneté	,00097	,001	,084	
Sexe	-,106	,129	-,064	
Étape 2 :				,429**
Caractéristiques de l'emploi	,059	,095	,053	
Communication managériale	,200	,093	,178*	
Perception du soutien organisationnel	,509	,084	,556**	

Note : ¹ EOA = Engagement organisationnel affectif
 * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. $N = 110$ participants.

4.3.2 Les régressions hiérarchiques examinant les effets d'interaction

Pour poursuivre, nous avons procédé à l'examen de l'effet modérateur de la génération sur la relation entre les dimensions de l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif envers l'organisation. Cela s'est effectué en trois temps : un pour chacune de nos composantes de l'environnement de travail.

Dans chaque cas, l'analyse s'est effectuée selon la procédure proposée par Cohen et al. (2003) qui comporte trois étapes. Dans la première, nos variables de contrôle ont été introduites dans le modèle de régression. Dans la seconde étape, deux variables sont ajoutées. Il s'agit de la variable modératrice, dans notre cas la génération, et d'une des variables indépendantes soit l'une de nos composantes de l'environnement de travail pour nous. Dans la troisième étape, un terme d'interaction est produit entre la variable indépendante et la variable modératrice en multipliant ces deux dernières. Cette valeur est introduite à la troisième étape du modèle de régression. Il convient de préciser que la valeur de la variable indépendante insérée au modèle de régression est préalablement centrée. Cela permet d'éviter le problème de la multicollinéarité attribuable à la forte corrélation existant entre un terme d'interaction et les deux variables y étant associées.

Notre seconde hypothèse suppose que *la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers*. Le tableau 21 présentant les résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique utilisée pour vérifier cette hypothèse révèle que la génération à laquelle appartient le travailleur ne modère pas la relation étudiée. À la première étape de cette analyse, nous observons que nos variables de contrôle expliquent 6,9% de la variance de l'engagement affectif ($\Delta R^2 = ,069$). Seul le niveau hiérarchique présente un effet significatif sur notre variable dépendante ($\beta = ,210; p < .05$). Ensuite, la deuxième étape nous fait constater que les caractéristiques de l'emploi et la génération expliquent ensemble 12,1% de la variance de l'engagement affectif de façon très significative ($\Delta R^2 = ,121; p > .01$). Enfin, la troisième étape ne nous permet pas de

conclure à un effet modérateur dans ce modèle puisque le terme d'interaction présente un coefficient de régression non-significatif ($\beta = ,396 ; p > .05$).

TABLEAU 21 : Analyse de régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la génération dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2
Variable dépendante : EOA ¹				
Étape 1 :				,069
Niveau hiérarchique	,355	,167	,210*	
Ancienneté	,00081	,001	,069	
Sexe	,151	,160	,092	
Étape 2 :				,121**
Caractéristiques de l'emploi	-,016	,427	-,014	
Génération	-,157	,114	-,148	
Étape 3 :				,009
Interaction entre les caractéristiques de l'emploi et la génération	,154	,147	,396	

Note : ¹ EOA = Engagement organisationnel affectif

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. $N = 110$ participants.

En ce qui a trait à notre troisième hypothèse, elle suggère que *la relation entre la communication managériale et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers*. Le tableau 22 indique que le lien entre la communication managériale et l'engagement affectif n'est pas modéré par la génération. À la première étape, nos trois variables de contrôle expliquent toujours 6,9% de la variance de l'engagement affectif ($\Delta R^2 = ,069$) et, tout comme dans le modèle précédent, seul le niveau hiérarchique présente un effet significatif ($\beta = ,214; p < .05$). La deuxième étape nous permet d'observer que la communication managériale et la génération expliquent conjointement de manière très significative 17,2% de la variance de notre variable

dépendante ($\Delta R^2 = ,172$; $p > .01$). Par contre, la dernière étape nous empêche de conclure à la présence d'un effet modérateur dans ce modèle puisque le terme d'interaction présente un coefficient de régression non-significatif ($\beta = ,362$; $p > .05$).

TABLEAU 22 : Analyse de régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la génération dans la relation entre la communication managériale et l'engagement organisationnel affectif

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2
Variable dépendante : EOA ¹				
Étape 1 :				,069
Niveau hiérarchique	,362	,161	,214*	
Ancienneté	,001	,001	,090	
Sexe	-,016	,158	-,010	
Étape 2 :				,172**
Communication managériale	,095	,403	,085	
Génération	,040	,109	,038	
Étape 3 :				,008
Interaction entre la communication managériale et la génération	,148	,147	,362	

Note : ¹ EOA = Engagement organisationnel affectif

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. $N = 110$ participants.

Finalement, notre dernière hypothèse propose que *la relation entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers*. Dans le tableau 23, nous constatons qu'un tel effet modérateur n'est pas présent ce qui nous conduit à la non-confirmation de notre quatrième hypothèse.

Le troisième modèle de régression hiérarchique (tableau 23) examine l'effet modérateur de la génération dans la relation entre la perception du soutien

organisationnel et l'engagement affectif. L'étape initiale indique encore que nos variables de contrôle expliquent 6,9% de la variance de l'engagement organisationnel affectif ($\Delta R^2 = ,069$). Cette fois, aucune de nos variables de contrôle n'affiche un effet significatif. À l'étape suivante, nous constatons que la perception du soutien organisationnel ainsi que la génération expliquent ensemble et de manière très significative 41,4% de la variance de l'engagement affectif ($\Delta R^2 = ,414$; $p > .01$). Enfin, la troisième étape nous démontre l'absence d'un effet modérateur dans ce modèle puisque le terme d'interaction présente un coefficient de régression non-significatif ($\beta = ,269$; $p > .05$).

TABLEAU 23 : Analyse de régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la génération dans la relation entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2
Variable dépendante : EOA ¹				
Étape 1 :				,069
Niveau hiérarchique	,222	,133	,132	
Ancienneté	,0007	,001	,060	
Sexe	-,080	,130	-,048	
Étape 2 :				,414**
Perception du soutien organisationnel	,367	,282	,401	
Génération	-,009	,088	-,009	
Étape 3 :				,004
Interaction entre la perception du soutien organisationnel et la génération	,090	,102	,269	

Note : ¹ EOA = Engagement organisationnel affectif

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. $N = 110$ participants.

CHAPITRE 5 : Discussion

Ce chapitre a comme objectif d'interpréter les résultats obtenus dans ce mémoire en regard des connaissances scientifiques. Il se divisera en cinq sections. La première comprendra un rappel de l'objectif du présent mémoire. La seconde discutera de nos résultats en fonction des hypothèses qui avaient initialement été formulées. Les sections suivantes porteront respectivement sur les limites de notre étude ainsi que sur les apports théoriques et pratiques qu'elle nous permet de soulever. Enfin, nous proposerons quelques pistes de recherches futures.

5.1 Rappel de l'objectif du mémoire

La présente étude porte en elle l'objectif principal de mieux comprendre les déterminants organisationnels de l'engagement affectif des travailleurs envers leur entreprise. Cette recherche porte plus spécifiquement sur les antécédents de l'engagement organisationnel affectif présents dans l'environnement de travail. Les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale ainsi que la perception du soutien organisationnel circonscrivent notre conception de l'environnement de travail. Leur choix repose sur le fait qu'ils touchent à trois facettes bien distinctes de l'organisation, sont présents sur un base quotidienne, font partie intégrante du processus de socialisation, sont associables de manière concrète à des pratiques de gestion et ont démontré empiriquement par le passé qu'ils ont un impact substantiel sur la formation de l'engagement organisationnel affectif. La composante affective de l'engagement organisationnel est la seule retenue puisque c'est celle qui apporte le plus de bénéfices à l'organisation : satisfaction au travail, implication dans son travail, engagement occupationnel (Meyer et al., 2002). Enfin, l'inclusion d'une variable modératrice, la génération, a permis de mieux comprendre si certaines situations de travail ont plus d'effet sur le développement d'un engagement affectif selon certaines caractéristiques démographiques.

Le sujet de cette étude est pertinent pour le domaine des relations industrielles car il vise la compréhension de phénomènes existants (Quivy et Van

Campenhoudt, 2006). Effectivement, nous cherchons à comprendre les liens qui existent entre l'environnement de travail et l'engagement affectif du travailleur. L'environnement de travail représente ce avec quoi un travailleur est en contact chaque jour. C'est un aspect fondamental de la dynamique de toute organisation. L'engagement affectif représente une attitude ayant des répercussions au travail (Allen et Meyer, 1996). De plus, l'engagement affectif est un sujet ayant suscité beaucoup d'intérêt au cours des dernières années puisque sa présence chez un travailleur présente plusieurs bénéfices pour l'entreprise. Approfondir les liens qui unissent ces deux concepts ne peut être que bénéfique pour le champ des relations industrielles et les résultats de cette étude laissent présager plusieurs réponses possibles.

5.2 Discussion des résultats de la recherche

Cette section présente une discussion portant sur les résultats que nous avons obtenus. Ces derniers seront discutés en fonction des hypothèses qui avaient d'abord été émises à la lumière de la littérature. Nous examinerons si nos résultats convergent avec les connaissances scientifiques et sinon, quelles seraient les explications possibles. Les résultats en lien avec nos variables de contrôle concluront cette partie.

5.2.1 L'effet additif de nos dimensions de l'environnement de travail sur l'engagement organisationnel affectif

La première hypothèse proposée suppose que nos dimensions de l'environnement de travail, à savoir les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale ainsi que la perception du soutien organisationnel, ont un effet additif sur la formation de l'engagement organisationnel affectif. En regard de nos résultats, cette hypothèse est partiellement confirmée. En effet, il semble les travailleurs percevant de la part de leur organisation du soutien tout comme ceux qui jugent de bonne qualité la communication managériale qu'ils entretiennent avec leur superviseur voient leur engagement affectif augmenté.

Ces résultats corroborent partiellement les connaissances scientifiques, la seule dimension discordante étant celle des caractéristiques de l'emploi. La corrélation que nous avons observée est forte entre cette variable et l'engagement affectif ($r = 0,388$; $p < 0,01$) comme plusieurs auteurs l'ont démontré (Glisson et Durick, 1988; Hult, 2005; Mottaz, 1988; O'Driscoll et al., 2006; Pearson et Chong, 1997; Scott-Ladd et al., 2007). Cependant, la formation d'un engagement affectif ne serait pas directement imputable aux caractéristiques de l'emploi. En fait, les caractéristiques de l'emploi favorisent l'entretien de croyances positives envers l'organisation qui elles, augmentent l'engagement organisationnel (Glisson et Durick, 1988). Ces croyances positives feraient référence au développement d'une perception de soutien organisationnel. Cela pourrait expliquer la forte corrélation que nous avons observée entre les caractéristiques de l'emploi et la perception du soutien organisationnel ($r = 0,426$; $p < 0,01$). Cette situation peut empêcher la vérification d'un effet additif entre les deux dans une analyse de régression multiple. En fait, des caractéristiques de l'emploi mises en place par l'employeur favoriseraient le sentiment d'appartenance réciproque entre un employé et son organisation (O'Driscoll et al., 2006).

Quant à la dimension de la communication managériale, elle explique directement une partie de la variance de l'engagement affectif ($\beta = ,178$; $p < .05$). Cela converge avec l'état des connaissances scientifiques qui évoquent un lien significatif entre ces deux concepts (Allen, 1992; De Ridder, 2004; Moideenkutty et al., 2001; Ng et al., 2006; Putti et al., 1990; Rodwell et al., 1998; Vandenberg et al., 1999; Vuuren et al., 2007). L'explication serait même directe. Cela n'est pas étonnant puisqu'il est essentiel que la communication managériale soit un canal de transmission efficace afin que les objectifs de l'organisation se reflètent dans l'attitude des travailleurs (Vuuren et al., 2007). Les employés apprécient se faire fournir des informations congruentes et cohérentes avec la perspective qu'ils ont de leur travail (De Ridder, 2004). Cela leur permet de comprendre l'utilité de leur rôle (Treadwell et Harrison, 1994). Les sentiments d'appartenance et d'identification alors développés par l'employé, caractéristiques d'un engagement affectif, sont orientés envers l'organisation (Putti et al., 1990).

Enfin, la dimension de la perception du soutien organisationnel explique elle aussi une part de la variance de l'engagement affectif ($\beta = ,556; p < .01$). Ce constat est congruent avec les connaissances scientifiques actuelles avançant une association significative entre ces deux notions (Aubé et al., 2007; Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 2001; Meyer et al., 2002; Moideenkutty et al., 2001; Rhoades et al., 2001; Shore et Tetrick, 1991). Conformément à la théorie de l'échange social de Blau (1964), l'individu percevant que son organisation se préoccupe de son bien-être se sentira redevable envers elle. Un attachement émotionnel dirigé envers l'organisation se développe lorsqu'un employé se sent estimé et apprécié (Buchanan, 1974; Eisenberger et al., 1986; Steers, 1977). Lorsque le travailleur perçoit du soutien organisationnel, il l'interprète comme un signe de respect et de considération ce qui a pour effet d'augmenter la confiance, le désir d'affiliation, la loyauté et la qualité relationnelle entre les parties (Eisenberger et al., 1990). Ces traits conduisent à l'établissement d'un engagement organisationnel affectif. En regard de ces résultats, nous pouvons affirmer que notre première hypothèse est partiellement confirmée.

5.2.2 L'effet modérateur de la génération sur la relation entre l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif

La seconde hypothèse émise avance que la génération à laquelle appartient un employé modère la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement affectif. Plus précisément, il était proposé que plus la génération du travailleur est avancée en âge, plus forte est la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement affectif. Nos résultats ne nous permettent pas de confirmer cette dernière. Conséquemment, il s'avérerait que la génération n'ait pas d'influence sur la force de la relation entre ce qui caractérise l'emploi d'une personne et son niveau d'engagement affectif.

La troisième hypothèse s'adressait encore une fois à l'effet modérateur de la génération. Cette fois, elle prédisait cet effet dans la relation entre la communication managériale et l'engagement affectif à savoir que plus la génération serait âgée, plus cette relation serait forte. À la lumière de nos résultats, nous devons conclure que cette hypothèse est infirmée. Cela signifie que le lien

entre l'appréciation de la communication avec son superviseur et son état d'engagement affectif envers l'organisation n'est pas modéré par la génération du travailleur.

La quatrième hypothèse fait référence une fois de plus au rôle modérateur de la génération. En fait, nous avons prédit que la génération modère la relation entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif en ce sens que plus la génération est âgée, plus cette relation est forte. Cependant, cette hypothèse n'est pas confirmée par nos résultats. Par conséquent, il semble que le lien entre la perception d'un individu concernant l'importance qu'a l'organisation à son endroit et le niveau d'engagement affectif dans ce milieu pour cet individu ne soit pas modéré par sa génération.

Le constat de l'absence d'un effet modérateur entre chacune des dimensions de l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif peut être expliqué de différentes manières. La première concerne notre méthodologie. Celle-ci nous a contraint à avoir recours à un échantillon de petite taille : 110 répondants. Il est fort probable que des analyses de régression multiple hiérarchique requièrent des échantillons plus larges lorsque les effets recherchés sont présents mais d'envergure modérée. De plus, le choix des limites générationnelles aurait également pu avoir une incidence sur la présence d'un effet modérateur. Kaiser (2007) a d'ailleurs constaté une instabilité théorique concernant la délimitation de chaque génération. La plus grande différence a trait à la limite entre les baby-boomers et les Xers. L'année 1960 telle que proposée par Zemke et al. (1999) ainsi que Strauss et Howe (1991) aurait pu engendrer des résultats positifs.

Une autre explication a trait à la formulation des hypothèses de recherche concernant l'effet modérateur. Ce dernier aurait pu être confirmé dans les hypothèses 2 à 4 si nous avions tenté de vérifier un effet en forme de V au lieu d'un effet linéaire. En ce sens, l'hypothèse 2 se serait traduite ainsi : *la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus faible pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers.* Cela

serait possible puisque la réalité professionnelle des Xers touche pratiquement exclusivement leur métier, c'est-à-dire ce qu'ils exécutent chaque jour (Paré, 2002). Dans cette optique, les caractéristiques de leur emploi auraient plus d'importance que pour les autres générations.

Concernant l'hypothèse 3, elle aurait été émise de cette façon : *la relation entre la communication managériale et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus fort pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus faible pour les Xers que pour les Yers*. C'est donc pour les Baby-boomers et pour les Yers que la communication managériale aurait revêtu le plus d'importance. D'une part, les Baby-boomers conçoivent la relation avec le travail comme étant avant tout fonction du lien avec leur employeur (Gardenswartz et Rowe, 1998). Le lien avec le superviseur devient alors un levier très puissant. D'autre part, les Yers sont désireux de pouvoir profiter de canaux de communication ouverts et continus (Pintore, 2008). Leur manque d'expérience se voit compensé lorsqu'ils peuvent jouir d'une forme de mentorat.

Enfin, la quatrième hypothèse se serait lue ainsi : *la relation entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif est modérée par la génération en ce sens que l'effet est plus faible pour les Baby-boomers que pour les Xers, et plus fort pour les Xers que pour les Yers*. Puisque les Xers désirent avant tout un équilibre travail-famille, ils optent en général pour une organisation qui leur fait sentir, d'une part, que leurs talents sont mis à contribution et, d'autre part, que leur vie à l'extérieur de l'organisation est importante et respectée (Zemke et al., 1999). Cette quête fait véritablement allusion au besoin de soutien organisationnel.

5.2.3 Les autres facteurs influençant l'engagement organisationnel affectif

Les analyses bivariées ont fait ressortir que, parmi nos variables de contrôle, l'ancienneté est corrélée significativement avec l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,264$; $p < 0,01$). Cela corrobore les constats réalisés dans le même sens par les études de Caldwell et al. (1990), Meyer et al. (2002),

Morris et al. (1999) ainsi que Rhoades et al. (2001). Cela respecte la logique que lorsqu'un employé travaille depuis longtemps pour une même organisation, il risque d'être exposé, d'endosser et de véhiculer la mission, les valeurs et les objectifs de son organisation. Ces états et comportements sont des manifestations d'un engagement affectif.

Quant aux autres variables de contrôle, le niveau hiérarchique et le sexe, elles n'ont démontré aucune association significative. Pour la première, cela contredit les recherches de Fiorito et al. (2007), Hult (2005), Morris et al. (1999) ainsi que Ng et al. (2006). Par conséquent, il semble que le fait d'occuper un des postes supérieurs de l'organisation ne soit pas garant d'être habité d'un état d'engagement organisationnel affectif. Ainsi, le personnel de direction n'a pas nécessairement une philosophie organisationnelle rejoignant celle de la compagnie. Cela peut s'expliquer par le fait que les promotions et les embauches peuvent se faire en provenance de l'externe. Elles n'ont pas à être nécessairement réalisées à la verticale au sein de l'organisation. Il est donc possible et probable qu'un individu venant d'un autre milieu de travail ait besoin de temps pour développer un engagement affectif puisque cet état se développe suite à une accumulation d'expériences rencontrant les besoins physiques et psychologiques d'un individu lui permettant de se sentir confortable au sein de l'organisation (Meyer et Allen, 1991).

En ce qui a trait au sexe, l'absence de corrélation significative avec l'engagement organisationnel observée dans notre étude rejoint les conclusions de Bruning et Snyder (1983) ainsi que de Fry et Grenfeld (1980). Par contre, cela s'objecte aux recherches affirmant que les hommes sont davantage engagés envers l'organisation (Angle et Perry, 1981; Hrebiniack et Alutto, 1972; Witt et al., 2004) et à celles qui considèrent que ce sont les femmes (Aranya et al., 1986; Chusmir, 1982; De Ridder, 2004; Graddick et Farr, 1980). Pour notre part, nous croyons qu'il est possible que ce soit les conditions de travail qui font en sorte que les femmes s'engagent plus que les hommes ou vice versa. En soi, le genre pris individuellement ne peut tenir compte de l'aptitude à développer un engagement organisationnel affectif. Effectivement, le potentiel d'affiliation est pratiquement identique chez l'être humain, indépendamment du sexe de la personne.

Cependant, les rôles sociaux et attentes reposant encore de nos jours sur de puissants stéréotypes, des conditions de travail rejoignant ceux d'un genre plutôt que l'autre pourraient faire en sorte que le premier développe un engagement affectif plus facilement que le second.

5.3 Limites

Toutes études empiriques comportent un certain nombre de limites et celle-ci ne fait pas exception à la règle. Une première limite concerne notre technique d'échantillonnage. Effectivement, l'échantillonnage de convenance tel que le nôtre ne permet pas de généraliser nos résultats avec beaucoup de confiance. Notre échantillon se compose en fait de 110 répondants volontaires œuvrant dans deux entreprises privées et non-syndiquées. Il s'avère donc que nos résultats peuvent ne pas être représentatifs de la population des travailleurs québécois puisque nos répondants présentent des similitudes pouvant différer des caractéristiques de ceux n'ayant pas répondu dans notre population.

Une seconde limite émane de l'aspect transversal de notre devis de recherche. Cela signifie que nos participants ont manifesté leurs opinions à un moment précis dans le temps. Ces opinions sont susceptibles d'évoluer. Par conséquent, un de nos répondants pourrait émettre une position et des sentiments différents lors d'une administration ultérieure de notre questionnaire. De plus, une étude transversale ne permet pas d'établir des liens de causalité (Howell, 1998). Il est donc impossible de vérifier si c'est la variable indépendante qui a un effet sur la variable dépendante ou si c'est le mécanisme inverse.

L'utilisation d'un questionnaire constitue une autre limite. En effet, cette technique de sondage ne permet pas d'investiguer en profondeur l'opinion des répondants. Qui plus est, la personne qui répond n'a recours à aucune source pour éclaircir sa compréhension et son interprétation des énoncés.

Le biais de la contamination représente une quatrième limite de notre étude. Ce dernier survient lorsqu'un répondant peut être mis au courant de

l'objectif de l'étude, de ses questions ainsi que d'autres éléments importants et que cela ait une influence sur les réponses qu'il fournit (Quivy et Campenhoudt, 2006). Dans les deux entreprises sondées, deux semaines se sont écoulées entre la passation des questionnaires et la collecte de ces derniers. Cette période peut être plus que suffisante pour qu'une personne partage son expérience avec une autre. Certains auraient pu transmettre leurs réponses à des collègues ce qui aurait affecté dans le même sens le choix de ceux-ci.

Une dernière limite implique le biais de la variance. Ce dernier est manifeste lorsqu'un seul procédé est employé afin de mesurer un construit. Dans notre cas, la passation d'un questionnaire auto-administré fût la seule méthode de cueillette des données utilisée ce qui peut avoir pour effet de favoriser l'observation d'informations subjectives ou incomplètes. Plusieurs techniques de cueillette des données (questionnaires, entrevues) effectuées sur plusieurs acteurs (travailleur, supérieur, client) peuvent répondre à cette faiblesse méthodologique. En effet, cela maximise l'objectivité des informations recueillies étant donné que la mesure du construit s'effectue dans sa globalité.

5.4 Apports de la recherche

La section suivante élabore sur les diverses contributions de notre étude. Les applications théoriques seront d'abord abordées avant de poursuivre avec les applications pratiques.

5.4.1 Apports scientifiques

Sur le plan de l'avancement des connaissances scientifiques, notre recherche permet de cibler les principaux déterminants de l'engagement organisationnel affectif. En fonction de nos résultats, les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale ainsi que la perception du soutien organisationnel expliqueraient 42,9% de la variance de l'engagement affectif. À la lumière de nos conclusions, la perception du soutien organisationnel et la

communication managériale ont un effet particulièrement significatif, le premier de manière plus importante.

Pour les besoins de cette recherche, l'instrument de Putti et al. (1990) a été traduit en français. Nous avons d'abord traduit la version originale avant de contre-traduire cette version francophone dans sa langue anglophone d'origine (tableau 6). La version originale et la version anglophone contre-traduite sont en tous points similaires ce qui valide la version francophone. Ce nouvel outil pourra servir dans des recherches futures ce qui constitue une avancée scientifique.

Notre étude se veut la première à avoir étudié l'effet modérateur de la génération dans la relation entre l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif. Notre recherche ne permet pas de conclure à la présence de cet effet. Malgré tout, ce constat représente en soi un avancement des connaissances scientifiques. En effet, les résultats indiquent qu'il n'y a pas de différences en fonction de la génération concernant l'importance des caractéristiques de l'emploi, de la communication managériale et de la perception du soutien organisationnel envers l'établissement d'un engagement organisationnel affectif. Des ces constats, il convient donc de se concentrer sur d'autres dimensions de l'environnement de travail ou d'autres variables démographiques.

5.4.2 Apports pour la pratique

Dans une perspective plus concrète, les apports de notre étude revêtent un intérêt certain pour les gestionnaires d'aujourd'hui. En effet, mieux comprendre les déterminants environnementaux de l'engagement organisationnel affectif représente un enjeu majeur de la gestion contemporaine car, pour l'employé, cela signifie qu'il s'identifie, s'implique davantage dans l'organisation en plus de s'y attacher émotionnellement (Allen et Meyer, 1996), se dévoue envers l'atteinte des objectifs organisationnels (Brown, 1996) et voit sa satisfaction ainsi que son engagement occupationnel augmentés (Meyer et al., 2002).

La présente étude offre des indications pratiques au niveau de l'environnement de travail afin de susciter l'engagement affectif. Les premières s'adressent à l'établissement d'une perception du soutien organisationnel. Cela engendre chez les employés le développement d'une association émotionnelle positive envers l'organisation à travers la norme de la réciprocité (Eisenberger et al., 2001). Pour y parvenir, il peut s'agir de récompenser équitablement les efforts déployés, aider dans les situations de détresse, rendre le travail intéressant et offrir des conditions de travail adéquates. (Eisenberger et al., 1986). Lorsque des réalisations supérieures sont effectuées par les employés, il importe de les reconnaître et de les récompenser puisque certains travailleurs associent ces pratiques à de l'engagement de la part de l'organisation envers ses employés (Shore et Tetrick, 1991). En bref, il importe de connaître les besoins humains en termes d'approbation, d'estime et d'identité sociale et de les satisfaire (Eisenberger et al., 1997). Les bénéfices offerts peuvent être matériels ou symboliques (Eisenberger et al., 1986). Des activités de formation peuvent être offertes aux gestionnaires afin qu'ils soient en mesure d'instaurer un sentiment de soutien organisationnel.

Pour poursuivre, d'autres indications pratiques touchent à l'encouragement à une communication managériale de qualité car cette pratique aide l'individu à comprendre sa fonction et son utilité dans l'entreprise (Treadwell et Harrison, 1994). Une communication de qualité repose sur la clarté et la précision des communications, une main-d'œuvre informée ainsi que l'accessibilité à des canaux de communication (Rodwell et al., 1998). Si la qualité de la communication du superviseur est pauvre, cela risque de réduire la compréhension de la raison d'être de l'organisation pour les employés et cela pourrait affecter leur attitude au travail (Vuuren et al., 2007). Une satisfaction avec la communication managériale sera favorisée par la transmission d'informations reliées aux activités générales de l'organisation ou celles permettant à l'individu de remplir les besoins nécessaires à la réalisation de ses tâches (Putti et al., 1990). Une philosophie de recrutement axée sur des aptitudes à la communication, de la formation dans la même veine ainsi que des réunions fréquentes peuvent répondre adéquatement à l'amélioration de la communication managériale.

5.5 Recherches futures

Les recherches futures traitant du lien entre l'environnement de travail, plus particulièrement les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale et la perception du soutien organisationnel, et l'engagement organisationnel affectif devront tenir compte des limites de notre étude dans leur projet. En plus de ces limites, ce mémoire propose quelques pistes de recherche.

L'analyse d'un effet modérateur en « V » de la génération peut constituer une piste de recherche intéressante. En ce sens, ce pourrait-il que la génération X soit celle portant le plus de distinctions par rapport aux Baby-boomers et aux Yers? Après tout, la génération X identifie sa réalité professionnelle à son métier, concept très proche des caractéristiques de l'emploi. De plus, pour des motifs différents tels que discuter plus haut, la communication managériale semble importer davantage pour les Baby-boomers et les Yers que pour les Xers. Enfin, l'équilibre travail-famille étant de toute première importance pour les Xers, une organisation manifestant du soutien à ce niveau a possiblement plus d'impact sur eux.

Par ailleurs, la présente étude n'a pu confirmer l'effet modérateur de la génération dans la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif. Il serait intéressant de mesurer l'effet modérateur du genre dans la même relation puisque les études sont très instables concernant son lien avec l'engagement affectif. Une explication face à cette absence de consensus concernant le rôle du genre dans l'engagement affectif pourrait résider dans la variété d'opportunités que les organisations offrent (Mathieu et Zajac, 1990). Cela expliquerait les corrélations positives entre les femmes et les politiques de conciliation travail-famille (Scandura et Lankau, 1997), ou encore, entre les femmes et les comportements civiques (Kidder, 2002). Bref, il est possible que sous certaines conditions, le genre exerce un effet plus important sur l'engagement organisationnel. Des conditions de travail offrant un allègement sur le fardeau de la vie que les femmes portent habituellement (Gardenswartz et Rowe, 1998) pourraient y contribuer. Les caractéristiques de l'emploi, la

communication managériale ainsi que la perception du soutien organisationnel pourraient jouer un rôle dans ce sens.

Avant d'implanter des programmes adaptés au sexe, encore faut-il être tout à fait certain que des différences sexuelles existent. À ce propos, Bruning et Snyder (1983) font remarquer le danger qui guette les organisations assumant que de telles différences sont présentes. Ces auteurs affirment que le fait d'instaurer des programmes différents pour les femmes peut induire ou amplifier des distinctions sexuelles alors que ces dernières n'étaient pas, ou à peu près pas, existantes. C'est le phénomène de la prophétie auto-réalisante. En fait, les stéréotypes au sens large risquent de produire ce genre d'effet. Effectivement, Cromie (1981) soutient que les perceptions subjectives à l'endroit des femmes peuvent avoir des conséquences sur le comportement de ces dernières. Les organisations doivent s'adapter à la féminisation de la main-d'œuvre en tenant compte des besoins particuliers qui caractérisent habituellement leur vie. Effectivement, les femmes ont souvent le fardeau des tâches familiales, des profils individuels très variés ainsi que des aspirations de plus en plus élevées (Gardenswartz et Rowe, 1998). Compte tenu que les femmes semblent davantage sensibles que les hommes à la mise en place de conditions de travail affectant leur niveau de vie global, un effet modérateur du genre peut être attendu.

Notre conception de l'environnement de travail pourrait faire l'objet de variations dans des recherches subséquentes. En ce sens, les expériences de travail, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution de rôles aux employés pourraient en faire partie car ce sont des concepts ayant été associés à l'engagement organisationnel (Caldwell et al., 1990). Cette affirmation est également véridique pour les attitudes du groupe, la réalisation des attentes d'un employé, la fiabilité de l'organisation et l'importance personnelle (Steers, 1977). Une variable de contrôle pourrait aussi être intégrée dans un modèle de recherche mesurant l'engagement organisationnel. Il s'agit de l'éducation puisqu'elle y est corrélée négativement (Meyer et al., 2002; Mottaz, 1998; Ng et al., 2006; Rodwell et al., 1998; Steers, 1977).

CONCLUSION

Notre démarche scientifique visait à développer les connaissances traitant des liens entre l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif envers l'organisation. La pertinence de l'étude de ce sujet est d'actualité car elle permet de répondre en partie aux profonds changements contemporains de l'univers de l'emploi. Effectivement, l'augmentation de la performance, par innovation, réduction des coûts, augmentation de la productivité et amélioration de la qualité sont aujourd'hui des enjeux majeurs pour une organisation (Beker et Gerhart, 1996). La rétention du talent organisationnel répond à ces changements puisque les capacités humaines représentent dans cette réalité un avantage compétitif (Pfeffer, 2005). L'influence de l'environnement de travail à ce niveau est important car l'employé y est en contact à chaque instant. Pour retenir le personnel encore faut-il susciter de leur part un engagement organisationnel (Steers, 1977). La dimension affective de l'engagement engendre les effets les plus importants chez le travailleur tel la satisfaction au travail, l'implication dans son travail ainsi que l'engagement occupationnel (Meyer et al., 2002).

En plus de l'approfondissement des connaissances concernant les effets directs existants entre les concepts d'environnement de travail et d'engagement affectif, nous avons exploré le potentiel effet modérateur de la génération dans cette relation. Le choc des générations est aujourd'hui un exemple de la diversification de la main d'œuvre (Audet, 2004; Jacob, 2002). Savoir composer avec cette diversité est un défi contemporain de la gestion (Mor Barak, 2005). Le simple fait d'y être sensible et d'avoir des connaissances à son égard est un facteur de succès organisationnel (Harvey et Allard, 2005). Pour l'ensemble des réalités citées, nous avons formulé la question de recherche suivante : *Quel est l'effet modérateur de la génération sur la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers son organisation ?*

Pour répondre à cette question dans le cadre de ce mémoire, la variable indépendante correspond à l'environnement de travail. Celle-ci s'est composée de trois dimensions : les caractéristiques de l'emploi, la communication managériale ainsi que la perception du soutien organisationnel. Ces dimensions sont celles

ayant été retenues dans notre conception de l'environnement de travail car elles s'alignent sur trois facettes organisationnelles, sont présentes quotidiennement, font partie prenante du processus de socialisation, s'alignent sur des pratiques concrètes de gestion des ressources humaines et présentent un lien significatif avec l'engagement organisationnel. La variable dépendante de notre démarche scientifique est l'engagement organisationnel affectif. Quant à la variable modératrice, il s'agit de la génération, en l'occurrence, celle des Baby-boomers, des Xers et des Yers. Enfin, trois variables de contrôle ont été ajoutées à notre modèle de recherche : l'ancienneté, le niveau hiérarchique et le sexe.

Quatre hypothèses ont été formulées à partir de nos variables pour répondre à notre question de recherche. La première portait sur l'effet additif de chacune des dimensions de notre variable indépendante sur notre variable dépendante. Les trois autres hypothèses visaient à vérifier l'effet modérateur de la génération sur la relation entre chacune des dimensions de l'environnement de travail et l'engagement affectif.

Afin de vérifier ces hypothèses, des données primaires ont été collectées au sein de deux compagnies privées et non-syndiquées. Au total, 110 répondants ont constitué notre échantillon.

Les résultats obtenus ont permis de faire progresser les connaissances scientifiques en confirmant ou en infirmant nos hypothèses. L'analyse de régression multiple s'adressant à notre première hypothèse indique que celle-ci est partiellement confirmée. En fait, deux des trois dimensions de notre conception de l'environnement de travail présentent un effet direct sur l'engagement organisationnel affectif. Il s'agit de la communication managériale et de la perception du soutien organisationnel. Cela revient donc à dire que ces deux variables ont un effet distinct et spécifique sur notre variable dépendante. Par contre la corrélation significative qui existe entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement affectif s'expliquerait par davantage de facteurs puisque l'analyse de régression multiple n'a pas démontré de lien spécifiquement significatif entre les deux. Concernant les trois hypothèses proposant un effet modérateur de la génération dans la relation entre nos dimensions de l'environnement de travail et

l'engagement affectif, aucune ne s'est avérée positive. Des analyses de régression multiple hiérarchique ont infirmé ces hypothèses. Cela revêt néanmoins une certaine importance. Effectivement, sur le plan théorique, nous savons maintenant que, sous les conditions que nous avons étudié, la génération ne modère pas la relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif. Cela a pour effet d'orienter des efforts subséquents de recherches vers l'analyse de dimensions de l'environnement de travail et de variables démographiques différentes. Sur le plan pratique, il serait donc infructueux de tenter d'agir sur les dimensions de l'environnement de travail que nous avons étudié en fonction du poids générationnel d'une main-d'œuvre dans le but d'accroître son engagement affectif.

Le fruit de cette étude sera sans aucun doute d'une grande utilité pour tout gestionnaire soucieux de la performance organisationnelle et de la rétention des éléments clés au sein de l'organisation. En effet, ces enjeux ont été propulsés à l'avant plan depuis l'avènement de la mondialisation, du vieillissement de la population et de la compétition accrue. L'engagement affectif est un précurseur essentiel à ces enjeux et, par conséquent, aide à répondre efficacement aux défis contemporains de la gestion des ressources humaines. En fait, cette étude propose quelques constats susceptibles d'aider les gestionnaires à mettre tout en œuvre pour le succès et la pérennité de l'organisation.

Notre mémoire n'avait pas l'objectif de jeter un éclairage total et définitif sur la relation entre l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif. Toutefois, les réponses qu'il apporte permettent une meilleure compréhension de cette relation. Plus particulièrement, l'analyse de liens directs entre des caractéristiques de l'environnement de travail et l'engagement organisationnel affectif tout comme la vérification de l'effet modérateur de la génération dans ces relations sont des avancées appréciables.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, M.W. (1992). « Communication and organizational commitment : Perceived organizational support as a mediator factor », *Communication Quarterly*, Vol. 40, 357-367.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1996). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, 252-276.
- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. (1981). « An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1-14.
- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. (1983). « Organizational commitment : Individual and organizational influences », *Work and Occupations*, Vol. 10, 123-146.
- ARANYA, N.; KUSHNIR, T.; VALENCY, A. (1986). « Organizational commitment in a male-dominated profession », *Human Relations*, Vol. 39, 433-448.
- AUBÉ, C.; ROUSSEAU, V.; MORIN, E.M. (2007). « Perceived organizational support and organizational commitment : The moderating effect of locus of control and work autonomy », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, 479-495.
- AUDET, M. (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, Vol. 29, 20-26.
- BECKER, H.S. (1960). « Notes on the Concept of Commitment », *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, 32-40.
- BECKER, B.; GERHART, B. (1996). « The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 779-801.
- BLAU, G.J. (1985). « The measurement and prediction of career commitment », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, 277-288.
- BLAU, P.M. (1964). « Exchange and Power in Social Life », *Wiley, New York, NY*.
- BROWN, R.B. (1996). « Organizational commitment : Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, 230-251.
- BRUNING, N.S.; SNYDER, R.A. (1983). « Sex and position as predictors of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, Vol. 26, 485-491.

- BUCHANAN, B. (1974). « Building organizational commitment : The socialization of managers to work organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, 533-546.
- CALDWELL, D.F.; CHATMAN, J.A.; O'REILLY, C.A. (1990). « Building organizational commitment : a multi-form study », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 245-261.
- CHUSMIR, L.H. (1982). « Job commitment and the organizational woman », *Academy of Management Review*, Vol. 7, 595-602.
- COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S.G.; AIKEN, L.S. (2003). « Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioral Sciences », 3rd ed., *Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ*.
- CORDERY, J.L.; SEVASTOS, P.P. (1993). « Responses to the regional and revised job diagnostic survey. Is education a factor in responses to negatively worded items? », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 141-143.
- CROMIE, S. (1981). « Women as managers in Northern Ireland », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 54, 87-91.
- DE RIDDER, J. (2004). « Organizational communication and supportive employees », *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, 20-30.
- DESSLER, G.; STARKE, F.A.; CYR, D.J. (2004). « La gestion des organisations : principes et tendances au 21^e siècle », *Éditions du Renouveau pédagogique, ERPI*.
- DOLAN, S.L.; SABA, T.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (2002). « La Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », *Éditions du Renouveau pédagogique, 3^e édition, ERPI*.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. (1986). « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 500-507.
- EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). « Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53, 51-59.
- EISENBERGER, R.; CUMMINGS, J.; ARMELI, S.; LYNCH, P. (1997). « Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, 812-820.
- EISENBERGER, R.; ARMELI, S.; REXWINKEL, B.; LYNCH, P.D.; RHOADES, L. (2001). « Reciprocation of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 42-51.

- ETZIONI, A. (1975). « A comparative analysis of complex organizations », 2^e édition. *New-York, Free Press.*
- FIORITO, J.; BOZEMAN, D.P.; YOUNG, A.; MEURS, J.A. (2007). « Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19, 186-207.
- FORTIN, M.F. (2006). « Fondements et étapes du processus de recherche », *Chenelière Education.*
- FRY, L.W.; GRENFELD, S. (1980). « An examination of attitudinal differences between policewomen and policemen », *Journal of applied Psychology*, Vol. 65, 123-126.
- GARDENSWARTZ, L.; ROWE A. (1998). « Managing Diversity. A Complete Desk Reference & Planning Guide », *McGraw-Hill.*
- GAUTHIER, B. (2003). « Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données », *Montréal : Presse de l'Université du Québec.*
- GEORGE, L.K.; OKUN, M.A.; LANDERMAN, R. (1985). « Age as a moderator of the determinants of life satisfaction », *Research on Aging*, Vol. 7, 209-233.
- GLISSON, C.; DURICK, C. (1988). « Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations », *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33, 61-81.
- GOULDNER, A.W. (1960) « The norm of reciprocity : A preliminary statement », *American Sociological Review*, Vol. 25, 161-178.
- GRADDICK, M.M.; FARR, J.L. (1983). « Professionals in scientific disciplines : Sex-related differences in working life commitment », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 641-645.
- GREEN, S.B. (1991). « How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis ? », *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 26, 499-510.
- HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. (1976). « Motivation through the redesign of work : Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, 250-279.
- HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. (1980). « Work redesign », *Reading, MA : Addison-Wesley.*
- HARVEY, C.P.; ALLARD, M.J. (2005). « Understanding and Managing Diversity. Readings, Cases, and Exercises », 3^e édition, *Prentice Hall, UpperSaddle River, New-Jersey.*

HERRBACH, O. (2005). « États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 11, 135-150.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. (1959). « The motivation at work », *New-York : Wiley*.

HOCHWARTER, W.A.; KACMAR, C.; PERREWÉ, P.L.; JOHNSON, D. (2002). « Perceived organizational as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, 438-456.

HOWELL, C. (1998). « Méthodes statistiques en sciences humaines », *Bruxelles : De Boeck*.

HREBINIAK, L.G.; ALUTTO, J.A. (1972). « Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 555-573.

HULT, C. (2005). « Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries », *Organization Studies*, Vol. 26, 249-270.

IDASZAK, J.R.; DRASGOW, F. (1987). « A revision of the Job Diagnostic Survey : Elimination of a measurement artefact », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, 69-74.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2009). « Naissances et taux de natalité, Québec, 1900-2008 », [En ligne], page consultée le 22 février 2009, Adresse URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_decés/naissance/401.htm

JACOB, R. (2002). « Génération Internet », *Gestion*, Vol. 27, 46.

JAROS, S.T.; JERMIER, J.M.; KOEHLER J.W.; SINCICH, T. (1993). « Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process : an evaluation of eight structural equation models », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 951-995.

JASKYTE, K. (2003). « Assessing Changes in Employees' Perceptions of Leadership Behavior, Job Design, and Organizational Arrangements and Their Job Satisfaction and Commitment », *Administration in Social Work*, Vol. 27, 25-39.

JONES, G.R. (1986). « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organization », *Academy of Management Journal*, Vol. 29, 262-279.

- KAISER, D.M. (2007). « Organizational commitment at Kirtland Community College: An analysis of generational differences in the workforce (Michigan) », *[Dissertation Abstract] Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, Vol. 66, 2006, pp. 2998.
- KANTER, R. (1968). « A study of commitment mechanisms in utopian societies », *American Sociological Review*, Vol. 33, 499-517.
- KATZ, R.; VAN MAANAN, J. (1977). « The loci of work satisfaction : Job interaction, and policy », *Human Relations*, Vol. 30, 469-486.
- KEYTON, J. (2005). « Communication and Organizational Culture », *Sage, Thousand Oaks, CA*.
- KIDDER, D.L. (2002). « The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Management*, Vol. 28, 629-648.
- KOTTER, J. (1973). « The psychological contract : managing the joining-up process », *California Management Review*, Vol. 15, 91-99.
- LANCASTER, L.C.; STILLMAN, D. (2002). « When generations collide », *HarperCollins Publishers Inc. New-York, New-York*.
- Le Petit Robert, (2003). Dictionnaire de la langue française.
- MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, Vol. 108, 171-194.
- MAYER, R.C.; SCHOORMAN, F.D. (1992). « Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 671-684.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1991). « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, Vol. 1, 61-89.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1993). « Organizational commitment : Evidence of career stage effects? », *Journal of Business Research*, Vol. 26, 49-62.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C.A. (1993). « Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 538-551.
- MEYER, J.P.; STANLEY, D.L.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. (2002). « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52.

- MIR, A.; MIR, R.; MOSCA, J.B. (2002). « The new age employee : An exploration of changing employee-organization relations », *Public Personnel Management, Washington*, Vol. 31, 187-200.
- MOIDEENKUTTY, U.; BLAU, G.; KUMAR, R.; NALAKATH, A. (2001). « Perceived Organisational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organisational Commitment », *Applied Psychology : An International Review*, Vol. 50, 615-634.
- MOR BARAK, M.E. (2005). « Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace », *SAGE Publications*.
- MORRIS, A.; SHINN, M.; DUMONT, K. (1999). « Contextual Factors Affecting the Organizational Commitment of Diverse Police Officers : A Levels of Analysis Perspective », *American Journal of Psychology*, Vol. 27, 75-105.
- MOTTAZ, C.J. (1988). « Determinants of Organizational Commitment », *Human Relations*, Vol. 41, 467-482.
- MOTTAY, D. (2003). « Contenu du travail et satisfaction des salariés : résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 49, 42-53.
- MOWDAY, R.T. (1998). « Reflection on the study and relevance of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, Vol. 8, 387-401.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. (1982). « Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover », *New York: Academic Press*.
- NEUMAN, W.L. (2001). « Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches », 4^e édition, *Allyn & Bacon*.
- NG, T.W.H.; BUTTS, M.M.; VANDENBERG, R.J.; DEJOY, D.M.; WILSON, M.G. (2006). « Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, 474-489.
- O'BANNON, G. (2001). « Managing our future : The generation X factor », *Public Personnel Management, Washington*, Vol. 30, 95-110.
- O'DRISCOLL, M.P.; PIERCE, J.L.; COGHLAN, A-M. (2006). « The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors », *Group & Organization Management*, Vol. 31, 388-416.

- O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. (1986). « Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 492-499.
- O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D.F. (1991). « People and organizational culture : a profile comparison approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 487-516.
- PARÉ, G. (2002). « La generation Internet : un nouveau profil d'employé », *Gestion*, Vol. 27, 47-53.
- PAYNE, R.L.; COOPER, C.L. (2001). « Emotions at Work : theory, research and applications for management », *John Wiley & Sons Ltd, Baffins Lane, Chichester*.
- PEARSON, C.A.L.; CHONG, J. (1997). « Contributions of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction : An exploration in a Malaysian nursing context », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, 357-374.
- PENLEY, L.E.; GOULD, S. (1988). « Etzioni's model of organizational involvement : a perspective for understanding commitment to organizations », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 43-59.
- PFEFFER, J. (2005). « Changing mental models : HR's most important task », *Human Resource Management*, Vol. 44, 123-128.
- PINTORE, A. (2008). « Les milieux de travail multigénérationnels », *Solutions & Co. Formation en compétences relationnelles de gestion, Bulletin, Avril 2008*.
- POND, S.B.; GEYER, P.D. (1987). « Employee age as a moderator of the relationship between perceived work alternatives and job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, 552-557.
- PUTTI, J.M.; ARYEE, S.; PHUA, J. (1990). « Communication relationship satisfaction and organizational commitment », *Group & Organization Studies*, Vol. 15, 44-51.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. (2006). « Manuel de recherche en sciences sociales », 3^e édition, Paris : *Dundod*.
- REICHELDT, F.R. (1996). « The loyalty effect », *Boston : Harvard Business School Press*.
- ROBSON, P.J.A.; TOURISH, D. (2005). « Managing internal communication : an organizational case study », *Corporate Communications : An International Journal*, Vol. 10, 213-222.

- RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. (2001). « Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 825-836.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. (2002). « Perceived organizational support : A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 698-714.
- RODWELL, J.J.; KIENZLE, R.; SHADUR, M.A. (1998). « The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance : the integral role of communication », *Human Ressource Management*, Vol. 37, 277-293.
- ROUSSEAU, D. (1990). « New hire perceptions of their own and their employer's obligation : A study of psychological contracts », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, 389-400.
- SABA, T. (2009).). « Les differences intergénérationnelles au travail, faire la part des choses », *Gestion*, Vol. 34, 25-37.
- SCANDURA, T.A.; LANKAU, M.J. (1997). « Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 377-391.
- SCOTT-LADD, B.; TRAVAGLIONE, A.; MARSHALL, V. (2006). « Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment », *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, 399-414.
- SHORE, L.M.; TETRICK, L.E. (1991). « A construct validity study of the survey of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 637-643.
- SPECTOR, P.E. (2003). « Industrial Organizational Psychology : Research an Practice », *Wiley & Sons*, 3^e édition.
- STEERS, R.M. (1977). « Antecedents and outcomes of organizational commitment », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 22, 46-56.
- STENCEL, B. (2001). « Tips offered to close the generation gap in the workplace », [*En ligne*], page consultée le 26 mars 2008, Adresse URL : <http://www.uwex.edu/news/story.cfm/258>
- STOCKDALE, M.S.; CROSBY, F.J. (2004). « The Psychology and Management of Workplace Diversity », *Blackwell Publishing*.
- STRAUSS, W.; HOWE, N. (1991). « Generations: The history of America's future, 1584 to 2069 », (1st ed.). *New York, NY: William Morrow and Company, Inc.*

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. (2001). « Using multivariate statistics », *Boston : Allyn and Bacon*.

TREADWELL, D.F.; HARRISON, T.M. (1994). « Conceptualizing and assessing organizational image : model images, commitment, and communication », *Communication Monographs*, Vol. 61, 63-85.

VANDENBERG, R.J.; RICHARDSON, H.A.; EASTMAN, J. (1999). « The Impact Of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness », *Group & Organization Management*, Vol. 24, 300-339.

VANDENBERG, R.J.; SELF, R.M.; SEO, J.H. (1994). « A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measures », *Journal of Management*, Vol. 20, 123-140.

VUUREN, M.; DE JONG, M.D.T.; SEYDEL, E.R. (2007). « Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment », *Corporate Communications : An International Journal*, Vol. 12, 116-128.

WEISS, N.A. (2004). « Introductory Statistics », *Pearson Education Inc, Addison Wesley*.

WIENER, Y. (1982). « Commitment in organizations : a normative view », *Academy of Management Review*, Vol. 7, 418-428.

WITT, L.A.; TREADWAY, D.C.; FERRIS, G.R. (2004). « The role of age in reactions to organizational politics perceptions », *Organizational Analysis*, Vol. 12(1), 39-52.

YU, H.C.; MILLER, P. (2003). « The generation gap and cultural influence – a Taiwan empirical investigation », *Cross Cultural Management, Patrinton*, Vol. 10, 23-42.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. (1999). « Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and nexters in your workplace », (*1st ed.*). *New York, NY: AMA Publications*.

ANNEXE A

Bilan détaillé des recherches traitant du
lien entre l'environnement de travail et
l'engagement organisationnel

Bilan détaillé des recherches

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Allen (1992)	500 employés d'une Université urbaine TR=49%	Questionnaire	Lien entre la qualité relationnelle avec le superviseur et EO : $r = 0.31^{**}$
Angle et Perry (1981)	1340 employés des services de transport en commun de l'ouest des États-Unis TR=64%	Questionnaire	Lien entre le genre et EO : r^{***} (p.7)
Aranya et al. (1986)	1053 conseillers financiers canadiens et américains (nombre de répondants, l'étude n'indique pas le nombre d'individus sondés) TR=46.6% (Canada) TR=43.0% (États-Unis)	Questionnaire	Lien entre l'âge et EO : $r = 0.27^{**}$ Lien entre le genre et EO : $r = -0.13^{**}$ (sexe codé plus bas pour les femmes)

Bilan détaillé des recherches (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Aubé, Rousseau et Morin (2007)	398 employés de prison canadienne TR=62,6%	Questionnaire	Lien entre POS et EOA : $r = 0.67^{**}$
Bruning et Snyder (1983)	583 employés de services sociaux américains	Questionnaire	Lien entre le genre et EO : Test U significatif pour seulement une variable sur 14 mises relation avec EO (n.s.)
De Ridder (2004)	976 employés d'organisations orientées vers les services	Questionnaire	Lien entre la qualité de l'information orientée vers les tâches et EOA : $r = 0.14^*$ Lien entre le genre et EOA : $r = 0.19^*$ (le sexe étant codé plus bas pour les femmes) Lien entre l'ancienneté et EOA : $r = 0.12^*$
Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro (1990)	Échantillon 1=422 employés rémunérés à l'heure d'une usine d'acier Échantillon 2=109 employés managériaux d'une usine d'acier TR= 98%	Questionnaire	Échantillon 1= Lien entre POS et EOA : $r = 0.64^{***}$ Échantillon 2= Lien entre POS et EOA : $r = 0.64^{***}$

Bilan détaillé des recherches (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades (2001)	450 employés d'une usine de distribution de la poste TR=92%	Questionnaire	Lien entre POS et EOA : $r = 0.39^*$
Fry et Greenfeld (1980)	529 officiers de police masculins et 21 féminines	Questionnaire	Lien entre le genre et EO : $F = 0.37$ (n.s.)
Glisson et Durick (1988)	319 employés de services à la clientèle TR=60%	Questionnaire	Lien entre l'âge et EO : $r = 0.33^{***}$ Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EO : Identification et EO : $r = 0.29^{***}$ Signification et EO : $r = 0.33^{***}$
Graddick et Farr (1980)	2289 membres de sociétés professionnelles TR=54%	Questionnaire	Lien entre le genre et EO : $t = 2.09^*$

Bilan détaillé des recherches (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Hrebiniak et Alutto (1972)	Échantillon 1 : 450 enseignants du primaire et du secondaire TR=70% Échantillon 2 : 486 infirmières TR=81%	Questionnaire	Lien entre le genre et EO : $F = 6.36^*$ (le sexe codé plus bas pour les femmes)

Bilan détaillé des recherches (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Hult, 2005	Échantillon 1=825 travailleurs des États-Unis Échantillon 2=650 travailleurs de Grande-Bretagne Échantillon 3=734 travailleurs de la Nouvelle-Zélande Échantillon 4=605 travailleurs d'Allemagne Échantillon 5=758 travailleurs de Norvège Échantillon 6=720 travailleurs de Suède TR= variant entre 67% pour la Suède à 50% pour les États-Unis	Données secondaires du <i>International Social Survey Program</i> (ISSP)	Lien entre l'âge et EO : $t = 0.15^{***}$ Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EO : Autonomie et EO : $t = 1.18^{***}$

Bilan détaillé des recherches (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Meyer, Stanley, Hersovitch et Topolnytsky (2002)	50 146 employés provenant de 155 échantillons indépendants	Méta-analyse : 99 articles publiés 22 thèses 34 documents non publiés	Lien entre l'âge et EOA : $\rho = 0.15$ IC 90% [0.02, 0.28] Lien entre l'ancienneté et EOA : $\rho = 0.16$ IC 90% [0.03, 0.35] Lien entre POS et EOA : $\rho = 0.63$ IC 90% [0.43, 0.83]
Moideenkutty, Blau, Kumar et Nalakath (2001)	385 représentants des ventes TR=48%	Questionnaire	Lien entre la satisfaction et la communication avec le superviseur et EOA : $r = 0.44^{**}$ Lien entre POS et EOA : $r = 0.64^{**}$
Mottaz (1988)	1385 employés de six organisations (Université, cinq écoles primaires, des usines de plastique, une firme de gestion de commandes, un hôpital et une agence de renforcement de la loi) TR=74%	Questionnaire	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EO : Autonomie et EO : $\beta = 0.237^*$ Signification et EO : $\beta = 0.239^*$

Bilan détaillé des recherches (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy et Wilson (2006)	2043 employés de magasins de ventes au détail (1770 à temps plein et 243 à temps partiel) TR=53%	Questionnaire	Lien entre l'âge et EOA : Employé à temps plein : $\beta = 0.13^{**}$ Employé à temps partiel : $\beta = 0.16^*$ Lien entre la communication managériale et EOA : Employés à temps plein : $r = 0.34^{**}$; $\beta = 0.25^{**}$ Employé à temps partiel : $r = 0.54^{**}$; $\beta = 0.23^{**}$
O'Driscoll, Pierce et Coghlan (2006)	443 employés de sept compagnies à but non-lucratif TR=54%	Questionnaire	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EOA : Autonomie et EOA : $r = 0.37^*$
Pearson et Chong (1997)	290 infirmières qualifiées travaillant à temps plein TR=98.62%	Questionnaire	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EOA : Identification et EOA : $r = 0.20^*$ Signification et EOA : $r = 0.19^*$ Autonomie et EOA : $r = 0.24^*$

Bilan détaillé des recherches (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Putti, Aryee et Phua (1990)	135 cols blancs d'une compagnie d'ingénierie TR=89.6%	Questionnaire	Lien entre la communication managériale et EO : $r = 0.38^{**}$
Rhoades, Eisenberger et Armeli (2001)	Échantillon 1=333 employés de magasins d'électronique Échantillon 2=226 employés de magasins d'électronique	Questionnaire : Sur 2 ans pour l'échantillon 1 Sur 3 ans pour l'échantillon 2	Échantillon 1= Lien entre POS et EOA : Temps 1 : $r = 0.70^*$ Temps 2 : $r = 0.73^*$ Échantillon 2= Lien entre POS et EOA : Temps 1 : $r = 0.69^*$ Temps 2 : $r = 0.75^*$
Rodwell, Kienzle et Shadur (1998)	329 employés d'une compagnie australienne de l'informatique TR=82%	Questionnaire	Lien entre la communication et EOA : $r = 0.56^{***}$

Bilan détaillé des recherches (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Scott-Ladd, Travaglione et Marshall (2006)	2000 travailleurs de cinq compagnies australiennes TR=34% (temps 1) TR=8.8% (temps 2)	Questionnaire distribué en deux temps (18 mois d'intervalle)	Lien entre les caractéristiques de l'emploi et EOA : Variété et EOA : $r = 0.276^{**}$ (temps 1); 0.352^{**} (temps 2) Identification et EOA : $r = 0.224^{**}$ (temps 1); 0.433^{**} (temps 2) Autonomie et EOA : $r = 0.351^{**}$ (temps 1); 0.352^{**} (temps 2)
Shore et Tetrick (1991)	1775 employés contactés par la poste TR=43%	Questionnaire	Lien entre POS et EOA : $r = 0.70^*$
Steers (1977)	Échantillon 1=439 employés d'hôpitaux Échantillon 2=145 scientifiques et ingénieurs TR=87% pour échantillon 1 et 82% pour échantillon 2	Questionnaire	Échantillon 1= Lien entre les expériences de travail et EO : $r = 0.71^*$ Échantillon 2= Lien entre les expériences de travail et EO : $r = 0.64^*$

Bilan détaillé des recherches (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Vandenberg, Richardson et Eastman (1999)	3570 employés provenant de 49 compagnies d'assurances vie TR=100%	Questionnaire	Lien entre la transmission d'informations et EO : $r = 0.49^*$
Vuuren, De Jong et Seydel (2007)	1000 membres de services de télécommunications TR=46%	Questionnaire	Lien entre la satisfaction avec la communication et EOA : $\beta = 0.39^{***}$
Witt, 2004	1076 employés de bureau d'une organisation du secteur privé TR=59%	Questionnaire	Lien entre le genre et EO : $r = 0.18^{**}$ (le sexe codé plus élevé pour les femmes)

Légende :

TR = Taux de réponse

EO = Engagement organisationnel

EOA = Engagement organisationnel affectif

POS = Perceived organizational support (Perception du soutien organisationnel)

IC = Intervalle de confiance

n.s. = Non significatif

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < 0.001$

ANNEXE B

Lettre de consentement

Formulaire de consentement

Titre de la recherche : Relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers l'organisation : les effets modérateurs de la génération et du genre

Chercheur : Étienne Caron

Directeur de recherche : Vincent Rousseau

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche.

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre l'influence de l'environnement de travail sur l'engagement affectif des travailleuses et des travailleurs envers leur organisation. Il sera également possible de vérifier si cette influence est plus forte selon l'âge ou le genre.

2. Participation à la recherche

Votre participation à cette recherche consiste à

- Répondre au questionnaire
- Retourner le questionnaire par la poste dans l'enveloppe préaffranchie

3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seul le chercheur principal et/ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. De plus, les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur le milieu de travail. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de mieux vous connaître.

Par contre, il est possible que le fait de raconter votre expérience suscite des réflexions ou des souvenirs émouvants ou désagréables. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec l'agent de recherche. S'il y a lieu, l'agent de recherche pourra vous référer à une personne-ressource.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

B) CONSENTEMENT

Participant

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Chercheur

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur _____ Date : _____
(ou de son représentant)

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Vincent Rousseau, (directeur), ou Étienne Caron, (chercheur), au numéro de téléphone suivant : (514) 343-6111, poste 1286.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100. **(L'ombudsman accepte les appels à frais virés).**