

Université de Montréal

Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications

Par

Marie-Hélène Chèvrefils

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

Mai 2013

© Marie-Hélène Chèvrefils, 2013

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Mémoire intitulé:

Étude longitudinale du lien entre la justice distributive et procédurale et le niveau
d'engagement affectif chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information
et des communications

Présenté par :

Marie-Hélène Chèvrefils

Sera évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Jean-Guy Bergeron	Président du jury
Vincent Rousseau	Membre du jury
Stéphane Renaud	Directeur de recherche

Mémoire défendu en mai 2013
© Marie-Hélène Chèvrefils, 2013

SOMMAIRE

L'objectif de ce mémoire est de comprendre l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel des travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Afin d'étudier ce sujet, trois hypothèses de recherche ont été formulés à partir des théories suivantes : 1- la théorie des attentes d'Adams (1965), 2- la théorie de l'échange social de Blau (1964) et 3- la théorie de Leventhal (1980). La première hypothèse stipule que, toutes choses étant égales par ailleurs, la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC. La seconde hypothèse indique que toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC. La dernière hypothèse énonce que toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale a un impact plus important sur l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive.

Les données utilisées proviennent d'une enquête par questionnaires électroniques auprès de l'ensemble des nouveaux employés d'une entreprise d'envergure internationale du secteur des TIC ayant un établissement à Montréal. Les employés ont été sondés à trois reprises.

Les résultats indiquent que la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif auprès des travailleurs, ce qui appuie la première hypothèse. Ils démontrent également qu'il n'existe aucune relation statistiquement significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Seule la justice distributive a un effet sur l'engagement affectif du travailleur. Les résultats montrent l'existence de relations significatives et positives entre trois des variables de contrôle et l'engagement affectif. Il s'agit de : 1- travail sous supervision, 2- soutien organisationnel perçu et 3- satisfaction intrinsèque.

Mots-clés :

Engagement organisationnel

Engagement affectif

Justice organisationnelle

Justice distributive

Justice procédurale

SUMMARY

The purpose of this thesis is to analyze the impact of organizational justice on the organizational commitment of workers in the Information Technology and Telecommunications (ITC) sectors. In order to investigate this subject, we have formulated three hypotheses based on the following three theories: 1- Adams' theory of expectations (1965), 2- Blau's social exchange theory (1964) and 3- Leventhal's theory (1980). The first hypothesis states that distributive justice increases worker's affective commitment. The second hypothesis stipulates that procedural justice increases worker's affective commitment. The last hypothesis states that distributive justice has a stronger influence on worker's affective commitment than procedural justice.

In order to test our hypotheses, we used data from an electronic-questionnaire. This questionnaire was addressed to all new hires of a global company in the ITC sector based in Montreal. Employees were surveyed at three separate occasions.

The findings of this study confirm one of the research hypotheses. Indeed, results show that distributive justice increases worker's affective commitment. Results also demonstrate that there is no statistically significant relationship between procedural justice and affective commitment. Only distributive justice has an effect on workers' affective commitment. Finally, results show the existence of a significant and positive relationship between three control variables and affective commitment. These are: 1- Supervised work experience, 2- Perceived organizational support and 3-Intrinsic satisfaction.

Key words:

Organizational commitment

Affective commitment

Organizational justice

Distributive justice

Procedural justice

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Stéphane Renaud, mon directeur de recherche, pour ses bons conseils et son soutien tout au long de la rédaction de mon mémoire. Merci de m'avoir incitée à me dépasser et d'avoir investi beaucoup de temps dans mon projet.

Je tiens également à remercier Jean-Guy Bergeron, président du jury et Vincent Rousseau, membre du jury, pour leurs précieux conseils qui ont contribué à l'amélioration de mon mémoire. Leurs commentaires m'ont été très utiles et ont rendu ma recherche beaucoup plus intéressante.

Je tiens à remercier mes parents qui du plus loin que je me souviens, me parlaient de la valeur de la scolarité. Selon eux, celle-ci me permettrait de multiplier mes possibilités d'avenir et d'accomplir mes rêves. C'est, entre autre, grâce à eux si en 2006, je m'inscrivais au programme de maîtrise en relations industrielles. Depuis, beaucoup d'évènements se sont produits dans ma vie exigeant beaucoup de persévérance, de courage et de détermination pour compléter ce mémoire que je dépose aujourd'hui.

Je tiens à remercier mes parents, mon frère et mon conjoint pour leur support, leur patience et leurs encouragements tout au long de la rédaction de ce mémoire. Merci d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir supportée lorsque c'était plus difficile. Vous avez su m'encourager à persévérer afin de compléter ce grand projet avec fierté.

Table des matières

Liste des tableaux	x
Liste des figures	xi
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 – Définitions, revue de littérature et problématique	5
1.1 Le concept d’engagement organisationnel	6
1.1.1 Engagement affectif	8
1.1.2 Engagement de continuité.....	8
1.1.3 Engagement normatif.....	8
1.1.4 En résumé	9
1.2 Le concept de justice organisationnelle.....	10
1.2.1 La justice distributive.....	10
1.2.2 La justice procédurale	11
1.2.3 La justice interactionnelle	13
1.2.4 En résumé	15
1.3 Les déterminants de l’engagement organisationnel.....	16
1.3.1 Les facteurs individuels.....	16
1.3.2 Les facteurs reliés aux expériences de travail vécues.....	23
1.3.3 Les déterminants reliés aux caractéristiques organisationnelles	29
1.3.4 Conclusion à l’égard de l’ensemble des déterminants de l’engagement organisationnel.....	33
1.3.5 Recension des articles liant les dimensions de la justice organisationnelle et de l’engagement organisationnel.....	40
1.3.6 Limites et problématique	52
Chapitre 2 : Modèle d’analyse, cadre théorique et hypothèses de recherche	55
2.1 Modèle d’analyse	56
2.2 Cadre théorique	58
2.2.1 La théorie de l’équité d’Adams (1965).....	59
2.2.2 La théorie de l’échange social de Blau (1964).....	59
2.2.3 La théorie de Leventhal (1980).....	60
2.2.4 Importance relative de la justice distributive et de la justice procédurale dans le développement de l’engagement affectif du travailleur.....	62
2.3 Hypothèses de recherche	63

Chapitre 3 : Cadre méthodologique.....	66
3.1 Données	67
3.2 Mesures	70
3.3 Analyses statistiques.....	74
Chapitre 4 : Résultats et discussion	77
4.1 Présentation des résultats des analyses univariées.....	78
4.2 Présentation des résultats des analyses bivariées.....	80
4.3 Présentation des résultats des analyses multivariées longitudinales.....	84
4.3.1 Vérification de l'hypothèse 1.....	85
4.3.2 Vérification de l'hypothèse 2.....	86
4.3.3 Vérification de l'hypothèse 3.....	87
4.3.4 Rôle des variables de contrôle	89
4.4 Conclusion.....	91
CONCLUSION	92
Annexes	100
Annexe 1: Synthèse des articles mettant en lien les dimensions de justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel	101
Bibliographie	111

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse des associations entre les facteurs individuels et l'engagement organisationnel (OE)	35
Tableau 2 : Synthèse des associations entre les facteurs individuels et l'engagement organisationnel (OE) (suite).....	36
Tableau 3 : Synthèse des associations entre les facteurs reliés aux expériences de travail vécues et l'engagement organisationnel (EO).....	37
Tableau 4 : Synthèse des associations entre les facteurs reliés aux expériences de travail vécues et l'engagement organisationnel (EO) (suite).....	38
Tableau 5 : Synthèse des associations entre les facteurs organisationnels et l'engagement organisationnel (EO)	39
Tableau 6 : Synthèse des relations existantes entre la justice organisationnelle et ses dimensions et l'engagement organisationnel et ses dimensions.....	51
Tableau 7 : Détail du taux de participation aux trois sondages	69
Tableau 8 : Statistiques descriptives	78
Tableau 9 : Matrice de corrélations	82
Tableau 10 : Résultats des analyses multivariées longitudinales	88

Liste des figures

Figure 1 : Modèle longitudinale du lien entre la justice distributive et procédurale de l'engagement affectif du travailleur	58
--	----

INTRODUCTION

Dans l'environnement turbulent où œuvrent les organisations, il est important pour les entreprises de pouvoir compter sur leurs employés afin d'assurer leur pérennité (Whitener, 2001, Paré et Tremblay, 2007, Conway et Monks, 2009). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que l'intérêt pour le concept d'engagement organisationnel a cru au cours des dernières décennies (Meyer et Allen, 1991, Meyer et Allen, 1996, Dorenbosch, De Reuver et Sanders, 2006). En effet, selon plusieurs auteurs, il existerait une relation entre l'engagement organisationnel et plusieurs variables organisationnelles telles que l'absentéisme, la productivité, le taux de roulement, le bien-être des employés ainsi que la performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990, Colquitt, Conlon, Ng, Wesson et Porter, 2001, Meyer et Herscovitch, 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Whitener, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Koh et Boo, 2004, Simard, Doucet et Bernard, 2005, Dorenbosch et al., 2006, Fischer et Smith, 2006, Fiorito, Bozeman, Young et Meurs, 2007, Luna-Arocas et Camps, 2008, Chew et Chan, 2008, Su, Baird et Blair, 2009, Conway et Monks, 2009, Sulu, Ceylan et Ramazan, 2010, Khan, Razi, Atif Ali et Asghar, 2011, Behson, 2011, Caykoylu, Egri, Havlovic et Bradley, 2011).

Le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) est un secteur très important pour l'économie canadienne. D'abord, puisqu'il s'agit d'un secteur en pleine croissance et ce, particulièrement au sein du Grand Montréal (TechnoMontréal, 2012). En effet, le PIB de ce secteur, au sein de la grande métropole, a connu une croissance de plus de 25% entre 2002 et 2010 atteignant plus de 9 G\$ et plus de 70 % du PIB total des TIC au Québec (TechnoMontréal, 2012). Pour la même période, l'indice de croissance du PIB du secteur des TIC du Grand Montréal a été deux fois plus rapide que l'économie métropolitaine dans son ensemble (TechnoMontréal, 2012). Ensuite, ce secteur constitue un moteur économique de première importance au Canada. En effet, en 2011, ce secteur était composé de 33 500 entreprises qui embauchaient à elles seules 3,2 % des travailleurs du Canada (Industrie Canada, 2012). D'ailleurs, cette même année, ces organisations ont contribué pour 62,9 G\$ au

PIB du Canada (Industrie Canada, 2012). Cette industrie a également recours à une main-d'œuvre hautement scolarisée (Industrie Canada, 2012 et TECHNOCompétences, 2011) pour assurer son fonctionnement. Puisque qu'une pénurie au sein de cette main-d'œuvre est présentement en vigueur et également anticipée pour les années à venir (TECHNOCompétences, 2011), il est d'autant plus important, pour ces organisations, de susciter et maintenir un niveau d'engagement organisationnel élevé auprès de leurs travailleurs.

Dans le cadre de ce mémoire, il sera question de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel des travailleurs du secteur des TIC. Le concept de justice organisationnelle fait référence à *la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation* (Greenberg, 1993, p. 81, traduction libre). L'intérêt face à l'étude de ces concepts vient du fait que selon plusieurs auteurs, il existe un lien entre la perception de justice organisationnelle et l'engagement organisationnel (Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002, Viswesvaran et Ones, 2002, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fischer et Smith, 2006, Kwon, 2006, Kumar, Bakhshi et Rani, 2007, Wittmer, Martin et Tekleab, 2010, Sulu et al., 2010, Behson, 2011, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011).

La littérature portant sur le lien entre ces concepts comporte certaines limites. D'abord, la majorité des études ont utilisé des données transversales, ce qui ne permet pas de déterminer la direction de la causalité. Parmi les études recensées, peu d'études longitudinales ont été effectuées au Canada. Ajoutons que les études recensées et réalisées au Canada ne sont pas récentes laissant un vide empirique important durant cette période. Dans le cadre de cette étude, une base de données déjà existante est utilisée. Ainsi, seules les dimensions distributive et procédurale de la justice organisationnelle et la dimension affective de l'engagement organisationnel sont mesurées.

En résumé, ce mémoire contribue à l'avancement des connaissances, car il compare le poids explicatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement affectif des travailleurs. De plus, une étude longitudinale est réalisée afin de mieux comprendre la relation de cause à effet entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. Finalement, le niveau d'engagement affectif chez des travailleurs du secteur des TIC au Canada est analysé. Il est très pertinent d'analyser le niveau d'engagement chez cette main-d'œuvre, car celle-ci est spécialisée et œuvre dans un secteur important de l'économie du savoir. La question recherche générale de ce mémoire est la suivante : **Quel est l'impact relatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC ?**

Ce mémoire se divise en quatre chapitres. Le premier chapitre porte sur la revue de littérature. Celui-ci présente les définitions, l'état des connaissances sur l'engagement organisationnel et la justice organisationnel ainsi que la problématique de recherche. Le deuxième chapitre présente le modèle d'analyse, le cadre théorique et les hypothèses de recherche. Le troisième chapitre traite de la méthodologie utilisée pour cette recherche. Il décrit les données et les mesures utilisées ainsi que les analyses statistiques effectuées. Le quatrième chapitre présente les résultats des analyses réalisées et discute de ces derniers. Ce mémoire se termine par une conclusion.

Chapitre 1 – Définitions, revue de littérature et problématique

Ce chapitre se divise en trois sections. La première section porte sur la définition des concepts, soit 1- l'engagement organisationnel et 2- la justice organisationnelle. La deuxième section traite des déterminants de l'engagement organisationnel et des articles recensés mettant en lien l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle. Finalement, ce chapitre se termine par la présentation de la problématique de ce mémoire.

1.1 Le concept d'engagement organisationnel

Dans la littérature, le concept d'engagement organisationnel est défini de différentes manières. Il y a deux définitions principales qui reviennent plus fréquemment. Il s'agit de la définition unidimensionnelle de Porter, Steers et Mowday, 1974 et de la définition multidimensionnelle d'Allen et Meyer (1990). Il sera question de ces deux définitions dans la présente section.

Les auteurs Porter et al. (1974) définissent le concept d'engagement organisationnel par le niveau d'intensité avec lequel un individu s'identifie à une organisation et s'engage au sein de celle-ci. Ce type d'engagement est caractérisé par trois facteurs. Le premier concerne la forte acceptation et la croyance profonde du travailleur à l'égard des objectifs et valeurs de l'organisation. Le deuxième concerne la disposition du travailleur à effectuer un effort considérable pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le troisième concerne le désir ferme du travailleur de maintenir sa citoyenneté organisationnelle avec son organisation afin de contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Ce sont ces éléments qui entrent en jeu dans le maintien du lien entre l'individu et l'organisation. Ainsi, plus un individu s'identifie à une organisation, plus son niveau d'engagement organisationnel sera élevé. Plusieurs auteurs utilisent cette définition de l'engagement organisationnel (Bateman et Strasser, 1984, Mathieu et Zajac, 1990, Fabi, Martin et Valois, 1999, Whitener, 2001, Koh et Boo, 2004, Dorenbosch et al., 2006, Fiorito et al., 2007, Kumar et al., 2007,

Chew et Chan, 2008, Luna-Arocas et Camps, 2008, Khandelwal, 2009, Su et al., 2009).

La deuxième définition recensée est celle d'Allen et Meyer (1990). Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel est également un état psychologique vécu par un individu envers une organisation tel que présenté dans la définition de Porter et al. (1974). Celle-ci diffère toutefois de celle proposée par Porter et al. (1974). En effet, Allen et Meyer (1990) mentionnent que l'engagement organisationnel est caractérisé par une attitude qui reflète la force du lien entre l'employé et son organisation. Contrairement à la définition de Porter et al. (1974), ce concept est multidimensionnel. En effet, selon les auteurs, cet état psychologique serait composé de trois dimensions distinctes (Allen et Meyer, 1990, Meyer et Allen, 1991, Meyer et Herscovitch, 2001, Meyer et al., 2002) : 1- l'engagement affectif, 2- l'engagement de continuité et 3- l'engagement normatif. Chacune des dimensions est fonction de différents déterminants et a des impacts différents sur le comportement du travailleur. Ces dimensions caractérisent sa relation avec l'employeur et influencent la décision du travailleur de demeurer au sein de son organisation (Meyer et Allen, 1991). Plusieurs auteurs utilisent cette définition multidimensionnelle de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991, Cohen, 1992, Moorman, Niehoff et Organ 1993, Meyer et Allen, 1996, Morin, 1996, Meyer et Smith, 2000, Colquitt et al., 2001, Meyer et Herscovitch, 2001, Meyer et al., 2002, Simard et al., 2005, Dorenbosch et al., 2006, Fischer et Smith, 2006, Paré et Tremblay, 2007, Conway et Monks, 2009, Guerrero et Herrbach, 2009, Sulu et al., 2010, Caykoylu et al., 2011, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011).

Selon les auteurs, les travailleurs peuvent avoir un niveau d'engagement plus ou moins élevé à l'égard de chacune de ces dimensions de l'engagement organisationnel. Ainsi, les différentes formes d'engagement pourraient interagir afin d'influencer les comportements du travailleur (Meyer et Allen, 1991, Meyer et Herscovitch, 2001, McShane et Benabou, 2008).

1.1.1 Engagement affectif

Selon Allen et Meyer (1990), cette dimension de l'engagement organisationnel réfère à *l'engagement émotionnel qu'un individu a envers l'organisation pour laquelle il travaille, son sentiment d'appartenance et son niveau d'implication au sein de celle-ci* (Allen et Meyer, 1990, p1, traduction libre). L'individu qui manifeste de l'engagement affectif vit un sentiment d'appartenance et d'identification à l'organisation comme dans la définition de Porter et al. (1974). Ainsi, l'engagement affectif reflète le désir du travailleur de demeurer au sein de l'organisation par choix. Il s'agit de la dimension de l'engagement organisationnelle la plus étudiée et la plus souvent utilisée dans les recherches. Des recherches récentes ont permis de mettre en évidence le rôle déterminant de l'engagement affectif dans l'adoption de comportements discrétionnaires chez les travailleurs (Meyer et al., 2002, Paré et Tremblay 2007).

1.1.2 Engagement de continuité

Selon Allen et Meyer (1990), cette dimension de l'engagement organisationnel fait référence à *une analyse du rapport coûts/bénéfices qui vise la protection par le travailleur des acquis accumulés au sein de l'organisation* (Allen et Meyer, 1990, p3, traduction libre). Selon les auteurs, travailler au sein d'une même organisation augmente le niveau d'investissement du travailleur face à l'organisation et par le fait même, les coûts rattachés à son départ. Ainsi, le travailleur dont la liaison principale à l'organisation est basée sur l'engagement de continuité reste au sein de l'organisation par nécessité. En effet, leur ratio coûts/bénéfices associé à un départ ne seraient pas avantageux pour eux (Meyer et Allen, 1991).

1.1.3 Engagement normatif

Selon Allen et Meyer (1990), cette dimension de l'engagement organisationnel fait référence au fait que le travailleur considère plus moral et juste de demeurer

au sein de l'organisation (Allen et Meyer, 1990). *Ce sentiment provient de résultats d'expériences de socialisation ou de l'obtention de bénéfices à l'origine de se sentiment d'obligation* (Meyer, Allen et Smith, 1993, p. 539, traduction libre). Ainsi, le travailleur dont la liaison principale à l'organisation est basée sur l'engagement normatif reste au sein de l'organisation par obligation (Meyer et Allen, 1991). Il s'agit de la dimension de l'engagement organisationnelle la moins étudiée.

1.1.4 En résumé

Dans la section précédente, les deux définitions de l'engagement organisationnel recensées dans la littérature, soit la définition unidimensionnelle de Porter et al. (1974) et la définition multidimensionnelle d'Allen et Meyer (1990) furent présentées. Ces définitions, bien que différentes, ont tout de même une similarité. En effet, les deux définitions font référence à un état psychologique qu'un travailleur adopte envers son organisation. De plus, la définition d'Allen et Meyer (1990) intègre la dimension affective associée à l'engagement organisationnel et les éléments contenus dans la définition de l'engagement organisationnel de Porter et al. (1974).

Dans le cadre de ce mémoire, la définition de l'engagement organisationnel proposée par Allen et Meyer (1990) est retenue. En effet, en plus d'intégrer les éléments présentés dans la définition de Porter et al. (1974), il s'agit de la définition la plus utilisée dans la littérature. De plus, seule la dimension affective de l'engagement organisationnel est utilisée. En effet, cette dimension prédit le mieux les variables organisationnelles tels que l'absentéisme, le taux de roulement ainsi que la performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990, Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Meyer et al., 2002, Behson, 2011). Par ailleurs, les données secondaires utilisées comprennent seulement la dimension affective de l'engagement.

1.2 Le concept de justice organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle fait référence à *la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation* (Greenberg, 1993, p.81, traduction libre). La littérature révèle l'existence de trois dimensions principales et distinctes. Il s'agit de 1- la justice distributive, 2- la justice procédurale et 3- la justice interactionnelle (Colquitt et al., 2001, Cohen et Charash, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Simard et al., 2005, Colquitt, Scott, Judge et Shaw 2006, Kang, 2007, Scott et Colquitt, 2007, Kumar et al., 2007, Sulu et al., 2010). De plus, la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle se subdiviserait en deux composantes soit 1- la justice interpersonnelle et 2- la justice informationnelle (Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Colquitt et al., 2006, Scott et Colquitt, 2007, Kumar et al., 2007, Eberlin et Tatum, 2008, Sulu et al., 2010, Behson, 2011). Il est question de ces dimensions dans la présente section.

1.2.1 La justice distributive

La première dimension de la justice organisationnelle est celle de la justice distributive. Elle est axée sur les résultats. En effet, celle-ci fait référence à la perception de justice du travailleur en regard aux décisions menant à la distribution des ressources (ex : salaire, promotion, formation) au sein de l'organisation (Adams, 1965, Thibault et Walker, 1975, McFarlin et Sweeney, 1992, Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et ones, 2002, Simard et al., 2005, Colquitt et al., 2006, Kwon, 2006, Scott et Colquitt, 2007, Kang, 2007, Kumar et al., 2007, Eberlin et Tatum, 2008, Sulu et al., 2010, Behson, 2011).

La théorie de l'équité d'Adams (1965) explique les mécanismes entourant la perception de justice distributive chez le travailleur. Selon cette théorie, les travailleurs recherchent leur propre intérêt et voient leurs rapports sociaux comme des relations d'échange. Ces relations d'échanges sont fonction des

investissements/contributions effectués par le travailleur envers son organisation. Un investissement ou une contribution peut être associé aux compétences, au niveau d'effort, au niveau de scolarité ou d'expérience du travailleur par exemple. En échange d'investissement ou de contribution à l'organisation, le travailleur s'attend à recevoir des bénéfices.

Afin d'évaluer si la distribution des ressources organisationnelles est juste, les travailleurs effectueront deux analyses. Dans un premier temps, ils évalueront leurs ratios bénéfices/contributions. Dans un deuxième temps, ils compareront ce ratio avec une personne référente. Ce référant peut être le travailleur lui-même à une autre période donnée ou encore une autre personne. Advenant le cas où les ratios comparés ne seraient pas égaux, le travailleur percevra la situation comme inéquitable. La présence d'iniquité engendre certaines tensions chez le travailleur. Afin de rétablir sa perception d'équité, celui-ci utilisera divers moyens. Par exemple, le travailleur pourrait réduire sa cadence de travail. Cette action fera diminuer son ratio bénéfices/contributions et rétablira sa perception d'équité (Adams, 1965).

Selon cette théorie, tous les travailleurs ont la même perception en regard à la distribution des ressources organisationnelles. Or, puisque chaque individu est différent, la perception de chacun tend à varier d'une personne à une autre (Adams, 1965).

1.2.2 La justice procédurale

La deuxième dimension de la justice organisationnelle recensée dans la littérature est celle de la justice procédurale. Elle reflète le processus menant aux résultats. En effet, cette dimension fait référence à la perception de justice du travailleur en regard à l'impartialité des procédures utilisées pour décider de l'allocation des ressources organisationnelles (Thibault et Walker, 1975, Moorman, 1991, McFarlin et Sweeney, 1992, Moorman et al., 1993, Schappe et Doran, 1997, Gopinath et Becker, 2000, Cohen et Charash, 2001, Colquitt et al.

2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Colquitt et al., 2006, Fischer et Smith, 2006, Kwon, 2006, Scott et Colquitt, 2007, Kumar et al., 2007, Eberlin et Tatum, 2008, Sulu et al., 2010, Wittmer, 2010, Behson, 2011).

La théorie de Thibault et Walker (1975) explique les mécanismes entourant la perception de justice procédurale chez les parties dans le cadre de conflits légaux. Selon cette théorie, les individus prennent en considération deux critères afin de déterminer s'il y a justice procédurale. Le premier critère concerne l'évaluation de la procédure par laquelle l'allocation des ressources est effectuée. Afin de statuer si celle-ci est juste, les individus doivent considérer deux aspects. D'abord, ils évalueront si la procédure permet d'éviter tout biais décisionnel. Puis, ils analyseront si la procédure permet d'éviter que des facteurs non-pertinents soient considérés dans le processus de prise de décision. Le deuxième critère concerne l'évaluation de leur niveau d'influence à chacune des étapes du processus décisionnel. Par exemple, les parties ont-ils eu suffisamment de temps pour effectuer la présentation de leurs arguments ? *Le processus de contrôle décisionnel doit avoir été optimal auprès des parties pour que celui-ci soit considéré comme juste* (Thibault et Walker, 1975, p.4, traduction libre).

Tel que mentionné ci-haut, cette théorie est spécifique au contexte de résolution de conflits légaux. La théorie de Leventhal (1980) permet d'élargir la compréhension du mécanisme de perception de justice procédurale à l'extérieure de ce contexte. Selon cette théorie, il existe six règles permettant d'évaluer s'il y a justice procédurale. La première concerne la constance dans l'utilisation des règles contenues dans une procédure permettant l'allocation des ressources. En effet, les règles comprises à l'intérieures d'une procédure devraient être appliquées de manière identique entre les individus et ce, à travers le temps. La deuxième concerne les biais procéduraux. Selon ce critère, pour qu'il y ait perception de justice procédurale, les autorités mettant en

application la procédure, permettant l'allocation des ressources, devraient être impartiales dans leur prise de décision. La troisième fait référence aux informations considérées dans le processus de prise de décision. Elle concerne la qualité des informations utilisées dans le processus permettant l'allocation des ressources. La quatrième concerne la possibilité de renverser une décision inéquitable. Celle-ci fait référence à l'existence d'une clause au sein du processus par lequel il serait possible de corriger une décision qui aurait été injuste. La cinquième concerne le principe de représentativité des parties prenantes au sein de la procédure. En effet, les besoins, les valeurs et les perspectives des parties prenantes affectées par l'allocation des ressources devaient faire partie intégrante du processus afin que celui-ci soit perçu comme étant juste. Finalement, la dernière concerne le niveau d'éthique associée à une procédure. Selon cette règle, le processus d'allocation des ressources doit être compatible avec les valeurs morales et d'éthiques fondamentales des individus touchés par cette allocation (Leventhal, 1980, cité dans Bies et Moag 1986, Leventhal, 1980, cité dans Cohen-Charash et Spector, 2001, Leventhal, 1980, cité dans Colquitt et al., 2001 et Leventhal, 1980, cité dans Simons et Roberson, 2003).

Lorsqu'un travailleur perçoit de l'injustice à l'égard de la procédure ayant permis la distribution des ressources, celui-ci réagit négativement envers l'organisation pour laquelle il travaille (Cropanzano et Prehar, 1999, Masterson et al., 2000 cités dans Cohen-Charash et Spector, 2001).

1.2.3 La justice interactionnelle

La troisième dimension de la justice organisationnelle est celle de la justice interactionnelle. Il s'agit d'une dimension de la justice organisationnelle qui trouve son expression au moment de rendre compte de la distribution des résultats. En effet, cette dimension fait référence à la perception de justice du travailleur face à la qualité du traitement interpersonnel et des explications reçues au cours de l'allocation des ressources (Bies et Moag, 1986, Greenberg,

1993, Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Simard et al., 2005, Colquitt et al., 2006, Kang, 2007, Scott et Colquitt, 2007, Kumar et al., 2007, McShane et Benabou, 2008, Sulu et al., 2010).

La théorie de Bies et Moag (1986) explique les mécanismes entourant la perception de justice interactionnelle chez l'individu en recherche d'emploi. Selon cette étude, il existe quatre critères permettant à celui-ci de percevoir de la justice interactionnelle. Le premier concerne l'honnêteté du recruteur dans le cadre de ses communications avec le candidat en processus de recrutement. Par exemple, celui-ci a-t-il été en mesure de donner une perspective juste des pour et des contre associés à l'emploi convoité par le candidat ? Le deuxième est le respect du recruteur à l'égard du candidat en processus. Par exemple, celui-ci est-il volontairement impoli avec le candidat ? Le troisième concerne le type de question et de commentaire effectués par le recruteur au cours du processus. Ceux-ci concernent-ils l'âge, le sexe ou la religion de l'individu ? Finalement, le dernier fait référence à la justification du recruteur en regard à sa décision finale. Est-ce que celles-ci sont basées sur des arguments pertinents et valables dans le cas d'un refus de candidature par exemple ? (Bies et Moag 1986). Contrairement aux autres dimensions de la justice organisationnelle, lorsqu'un travailleur perçoit de l'injustice interactionnelle, celui-ci réagit négativement à l'égard de l'individu ayant été injuste avec lui plutôt qu'envers son organisation (Cropanzano et Prehar, 1999, Masterson et al., 2000, cités dans Cohen-Charash et Spector, 2001).

Tel que mentionné précédemment, la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle se subdiviserait en deux composantes soit : 1- la justice interpersonnelle et 2- la justice informationnelle (Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Colquitt et al., 2006, Kumar et al., 2007, Scott et Colquitt, 2007, Eberlin et Tatum, 2008, Sulu et al., 2010, Behson, 2011).

1.2.3.1 La justice interpersonnelle

La première composante de la justice interactionnelle concerne la justice interpersonnelle. Celle-ci reflète le degré par lequel les individus sont traités par les autorités effectuant l'allocation des ressources. Afin qu'il y ait justice interpersonnelle, le travailleur doit avoir été traité avec politesse, dignité, respect et sincérité (Greenberg, 1993, Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Simons et Roberson, 2003, Colquitt et al., 2006, Kumar et al., 2007, Scott et Colquitt, 2007, Eberlin et Tatum, 2008, Sulu et al., 2010, Behson, 2011).

1.2.3.2 La justice informationnelle

La deuxième composante de la justice interactionnelle est la justice informationnelle. Elle fait référence à la qualité des explications données aux individus en regard à la prise de décision ayant permis l'allocation des ressources. Afin qu'il y ait justice informationnelle, les explications reçues par le travailleur doivent être transparentes et réfléchies (Greenberg, 1993, Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Colquitt et al., 2006, Kang, 2007, Scott et Colquitt, 2007, Kumar et al., 2007, Eberlin et Tatum, 2008, Sulu et al., 2010, Behson, 2011).

1.2.4 En résumé

Dans cette section, il était question des trois dimensions de la justice organisationnelle recensées dans la littérature, soit la justice distributive, procédurale et interactionnelle. Dans ce mémoire, seules les dimensions distributive et procédurale de la justice organisationnelle sont utilisées. En effet, les données secondaires disponibles comprennent seulement ces deux dimensions de la justice organisationnelle.

1.3 Les déterminants de l'engagement organisationnel

Plusieurs déterminants de l'engagement organisationnel sont identifiés dans la littérature. Il est possible de regrouper ceux-ci en trois catégories. Il existe 1- les facteurs individuels, 2- les facteurs reliés aux expériences de travail vécues et 3- les facteurs correspondant aux caractéristiques organisationnelles. Dans la présente section, les trois catégories de déterminants de l'engagement organisationnel contenus dans les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al. (2002) sont présentées. Pour chacun des déterminants de ces catégories, les résultats des méta-analyses et des études subséquentes sont exposées. Plus précisément, il est question de la relation entre le déterminant et l'engagement organisationnel et de la force associée à celle-ci. Puis, les explications théoriques des auteurs face à ces résultats sont présentées. Finalement, une synthèse de la littérature et une conclusion qualifiant la relation entre chaque déterminant et l'engagement organisationnel sont effectuées. Une importance relative plus grande est accordée aux résultats des deux méta-analyses considérant qu'elles ont recensés un nombre important d'études. En effet, Mathieu et Zajac (1990) ont recensé plus de 200 articles entre 1967 et 1986. Meyer et al. (2002) ont recensé 155 échantillons indépendants regroupant 50146 employés entre 1985 et 2000. Le nombre d'études associé à ces échantillons n'est pas spécifié par les auteurs.

1.3.1 Les facteurs individuels

La première catégorie de déterminants de l'engagement organisationnel est celle des facteurs individuels. Il s'agit des caractéristiques individuelles propres au travailleur d'une organisation. Parmi ceux-ci, il y a 1- l'âge, 2- le niveau de scolarité, 3- le sexe, 4- l'état civil, 5- l'ancienneté et 6- le niveau hiérarchique du travailleur. Le Tableau 1 présente une synthèse des associations entre ces facteurs et l'engagement organisationnel.

1.3.1.1 Âge

Le premier facteur individuel recensé dans la littérature correspond à l'âge du travailleur. Selon les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al. (2002), il existe un lien positif entre l'âge du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. Mathieu et Zajac (1990) précisent que la force de cette relation est moyenne. Or, Meyer et al. (2002) indiquent plutôt que la force de cette relation est faible et ce, pour les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Meyer et al. (2002) indiquent qu'en Amérique du Nord, l'âge est plus fortement associé à l'engagement normatif alors que dans les pays hors de l'Amérique du Nord, l'âge serait plus fortement associé envers l'engagement de continuité (Meyer et al., 2002). Les études subséquentes de Chew et Chan (2008) et Caykoylu et al. (2011) supportent également ces résultats. Ainsi, plus l'âge du travailleur augmente, plus son niveau d'engagement organisationnel est élevé. Mathieu et Zajac (1990) présentent trois arguments pour expliquer cette relation. D'abord, il est probable que les travailleurs plus âgés aient tendance à être plus satisfaits à l'égard de leur travail. Ensuite, ceux-ci sont plus susceptibles d'occuper des meilleures fonctions au sein des organisations. Finalement, il est possible que les travailleurs aient développé une justification cognitive leur permettant de demeurer au sein de leur organisation. Plusieurs études subséquentes à ces méta-analyses n'ont pas réussi à mettre en lien ces deux variables de façon significative (Fiorito et al., 2007, Su et al., 2009, Guerrero et Herrbach, 2009, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011). Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

Il semble exister un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, bien que la force de la relation soit faible à modéré, l'âge du travailleur et le niveau d'engagement organisationnel sont liés positivement (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002, Chew et Chan, 2008, Caykoylu et al., 2011). Ainsi, plus l'âge d'un travailleur est élevé, plus son niveau d'engagement organisationnel est important.

1.3.1.2 Le niveau de scolarité

Le deuxième facteur individuel recensé dans la littérature correspond au niveau de scolarité du travailleur. Selon les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002), il existe une faible relation négative entre le niveau de scolarité d'un individu et son niveau d'engagement organisationnel. Plus précisément, Meyer et al. (2002) démontrent que la force de cette relation est faible, voir négligeable et ce, pour les trois dimensions de l'engagement organisationnel. L'étude de Caykoylu et al., (2011) supportent également ces résultats. Ainsi, plus un travailleur détient un niveau de scolarité élevé, plus son niveau d'engagement organisationnel est faible. Mathieu et Zajac (1990) proposent deux explications pour comprendre cette relation. D'abord, il est probable que plus un individu est scolarisé, plus son niveau d'attentes envers l'organisation est important. Ainsi, il est possible que ces attentes ne soient pas toujours rencontrées par l'organisation. Ensuite, plus un employé est scolarisé, plus l'éventail d'options entourant des opportunités d'emplois est important. Ainsi, celui-ci sera moins enclin à demeurer au sein d'une fonction ou d'une organisation pour une longue période. Plusieurs études subséquentes à ces méta-analyses n'ont pas réussi à mettre en lien ces deux variables de façon significative (Fiorito et al., 2007, Khandelwal, 2009, Su et al., 2009, Conway et Monks, 2009). Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

À la lumière des études recensées, il semble exister un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. Il existe une relation négative, mais faible entre le niveau de scolarité et l'engagement organisationnel. Ainsi, plus le niveau de scolarité du travailleur est élevé, moins grand est son niveau engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002).

1.3.1.3 Le sexe

Le troisième facteur individuel recensé dans la littérature correspond au sexe du travailleur. Selon les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al. (2002), il existe un lien positif, mais faible, entre le sexe d'un travailleur et le niveau d'engagement organisationnel. Ainsi, les femmes ont un niveau d'engagement organisationnel plus élevé que les hommes. L'étude de Caykoylu et al., (2011) supportent également ces résultats. Mathieu et Zajac (1990) expliquent que les femmes auraient tendance à démontrer un niveau d'engagement organisationnel plus élevé que les hommes, car elles devaient franchir davantage de barrières que ceux-ci afin d'obtenir un emploi. Cependant, cette explication se doit d'être tempérée, car elle date des années 60. À cette époque, les femmes avaient un accès limité au marché du travail. Plusieurs autres études subséquentes à ces méta-analyses ont mis en lien le sexe du travailleur et le niveau d'engagement organisationnel de celui-ci. Toutefois, les études de Fiorito et al., (2007), Chew et Chan, (2008), Khandelwal, (2009), Guerrero et Herrbach, (2009) et Su et al., (2009) ne permettent pas d'établir une relation significative entre ces variables. Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

Les résultats de la littérature au sujet de la relation entre ces variables sont partagés. Bien que les femmes détiennent un niveau d'engagement organisationnel plus grand que les hommes, la force de la relation rapportée entre ces variables dans les méta-analyses recensées est faible. De plus, l'association entre le sexe et l'engagement organisationnel n'est pas significative dans la majorité des études subséquentes recensées. Ainsi, il s'agit d'un facteur ayant peu d'impact sur le niveau d'engagement organisationnel du travailleur.

1.3.1.4 L'état civil

Le quatrième facteur recensé dans la littérature concerne l'état civil du travailleur. Selon les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al. (2002), il

existe une relation positive, mais faible, entre l'état civil du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. Ainsi, un travailleur vivant en couple est plus engagé qu'un travailleur célibataire. L'étude subséquente de Khandelwal (2009) conclut qu'il existe également un lien entre le l'état civil¹ et l'engagement organisationnel et ce, dans deux des trois échantillons étudiées. Meyer et al. (1990) expliquent la relation entre cette variable et l'engagement de continuité. Selon les auteurs, les employés vivant en couple ont davantage de responsabilités financières que les employés célibataires. Par contre, peu de travaux d'analyse mettant en lien ces variables ne furent effectués. Khandelwal (2009) fournit une explication complémentaire. Selon l'auteur, un travailleur marié est plus engagé qu'un travailleur qui ne l'est pas. Le mariage augmente le niveau de responsabilité et de loyauté familiale du travailleur. Cette augmentation affecterait le désir du travailleur de demeurer au sein de l'organisation (Khandelwal, 2009).

Cette variable ne semble toutefois pas avoir fait l'objet de plusieurs études. En effet, les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) comptent cinq études tandis que celle de Meyer et al. (2002) en recensent neuf. Une seule étude subséquente est recensée. Il semble toutefois exister un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, la relation entre l'état civil et le niveau d'engagement organisationnel du travailleur est significative, mais faible. Ainsi, un travailleur célibataire est moins engagé qu'un travailleur vivant en couple (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002).

1.3.1.5 Le niveau d'ancienneté

Le cinquième facteur recensé dans la littérature concerne le niveau d'ancienneté du travailleur. Il existe deux types d'ancienneté. L'un concerne le niveau d'ancienneté en poste. Celui-ci fait référence au nombre d'années cumulées par le travailleur au sein d'un même emploi. L'autre type concerne l'ancienneté au

¹ L'auteur utilise le terme « *marital status* ».

² Voir le chapitre XTREG dans Stata Longitudinal-Data/Panel-Data Reference Manual (2009)

sein de l'organisation. Il s'agit plutôt du nombre d'années cumulées au sein d'une même entreprise par le travailleur. Les deux types d'ancienneté en lien avec l'engagement organisationnel sont traités dans la présente section.

Selon les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2002), il existe un lien positif, mais faible, entre le niveau d'ancienneté relié au poste et l'engagement organisationnel. Ainsi, plus un travailleur détient un niveau d'ancienneté important au sein de son poste, plus son niveau d'engagement organisationnel est élevé. Aucune étude subséquente n'est recensée. Mathieu et Zajac (1990) expliquent qu'après plusieurs années passées au sein d'un poste, le travailleur développe de l'attachement psychologique à l'égard de son emploi et de son organisation.

Selon les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002), il existe un lien positif, mais faible, entre le niveau d'ancienneté organisationnelle et le niveau d'engagement du travailleur. Ainsi, plus un travailleur cumule d'ancienneté au sein de son organisation, plus celui-ci est engagé. La force de cette relation est plus forte que celle concernant le niveau d'ancienneté relié au poste. L'étude subséquente de Conway et Monks (2009) soulignent une relation positive entre l'ancienneté organisationnelle et l'engagement affectif et de continuité. L'étude subséquente de Kwon (2006) indique une faible relation significative entre ces variables. En effet, la relation entre ces variables est statistiquement significative dans l'un des deux échantillons. Mathieu et Zajac (1990) proposent que plus un travailleur cumule d'ancienneté au sein d'une organisation, plus les bénéfices associés à son emploi sont importants. Par exemple, la participation à un régime de retraite favoriserait la rétention du travailleur au sein de l'organisation. D'autres études subséquentes ont mis en lien ces variables. Cependant, ces études concluent qu'il n'existe aucune relation entre celles-ci (Fiorito et al., 2007, Su et al., 2009, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011). Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

En résumé, la majorité des auteurs rapportent une relation significative entre ces variables. Il existe une relation positive, mais faible, entre l'ancienneté reliée au poste et l'engagement organisationnel. Il existe également une relation positive, mais faible, entre l'ancienneté organisationnelle et l'engagement organisationnel. Toutefois, la force de cette relation est plus forte que celle concernant le niveau d'ancienneté associé au poste. Ainsi, plus le niveau d'ancienneté du travailleur est élevé, plus son niveau engagement organisationnel est important (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002).

1.3.1.6 Le niveau hiérarchique

Le sixième facteur recensé dans la littérature concerne le niveau hiérarchique du poste qu'occupe le travailleur. La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) rapportent un lien positif, mais faible, entre le niveau hiérarchique du travailleur et l'engagement organisationnel de celui-ci. Ainsi, plus le niveau hiérarchique d'un travailleur est élevé, plus son niveau d'engagement organisationnel est important. Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs. Toutefois, les études subséquentes de Fiorito et al. (2007), Su et al. (2009) et Conway et Monks (2009) ne rapportent aucun lien significatif entre ces variables. Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

En résumé, la majorité des auteurs rapportent une relation significative entre ces variables. Il existe une relation positive, mais faible, entre le niveau hiérarchique du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. Ainsi, plus le niveau hiérarchique du poste qu'occupe le travailleur est élevé, plus son niveau engagement organisationnel est important (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002).

1.3.1.7 Conclusion

Cette section portait sur les facteurs individuels. Il était question de l'âge, du niveau de scolarité, du sexe, de l'état civil, de l'ancienneté et du niveau

hiérarchique du travailleur. Bien que la majorité des études recensées mettent en liens de façon significative ces variables avec l'engagement organisationnel, la force des relations sont majoritairement faibles. Les variables reliées aux caractéristiques individuelles des travailleurs ont un impact négligeable dans le développement de l'engagement organisationnel chez le travailleur (Mathieu et Zajac, 1990).

1.3.2 Les facteurs reliés aux expériences de travail vécues

La deuxième catégorie de déterminants de l'engagement organisationnel concerne les facteurs reliés aux expériences de travail vécues. Il s'agit des expériences vécues par un individu dans son milieu de travail. Parmi ceux-ci, il y a : 1- le soutien organisationnel perçu, 2- l'implication au travail, 3- le niveau de satisfaction à l'égard de l'emploi, 4- le niveau d'ambiguïté dans le rôle, 5- le niveau de défis associés au poste, 6- le niveau d'autonomie dans les tâches et 7- le niveau de conflit associé à l'emploi du travailleur. Le Tableau 2 constitue une synthèse des associations entre ces facteurs et l'engagement organisationnel.

1.3.2.1 Le soutien organisationnel perçu

Le premier facteur recensé dans la littérature correspond au soutien organisationnel perçu. *Il concerne la perception du travailleur face au niveau d'attention et de souci octroyé par la compagnie à l'égard des tâches réalisées par le travailleur* (Guerrero et Herrbach, 2009, p. 1537, traduction libre). Selon la méta-analyse de Meyer et al. (2002), il existe un lien positif et fort, entre le niveau de soutien organisationnel perçu et le niveau d'engagement affectif et normatif. Il s'agit de la relation ayant la force la plus importante de sa catégorie auprès de la dimension affective de l'engagement (Meyer et al., 2002). De plus, cette relation est plus importante avec l'engagement normatif auprès des études menées dans les pays situés à l'extérieur de l'Amérique du Nord. Les études subséquentes de Guerrero et Herrbach (2009) et de Su et al. (2009) confirment également ces résultats. Ainsi, plus le niveau de soutien organisationnel perçu

de la part du travailleur est élevé, plus grand est son niveau d'engagement organisationnel. Meyer et al. (2002) et Su et al. (2009) expliquent théoriquement cette relation. Selon la théorie de l'échange social de Blau (1964), les employés seraient plus enclins à s'engager envers une entreprise lorsqu'ils sentent que celle-ci s'engage par rapport à eux.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, le niveau de soutien organisationnel perçu et le niveau d'engagement organisationnel sont liés positivement et leur relation est forte (Meyer et al., 2002, Guerrero et Herrbach, 2009 et Su et al., 2009). Il s'agit de l'association la plus forte de sa catégorie auprès de la dimension affective de l'engagement. Ainsi, plus le niveau de soutien organisationnel perçu de la part du travailleur est élevé, plus son niveau d'engagement organisationnel est important.

1.3.2.2 Le niveau d'implication au travail

Le deuxième facteur recensé dans la littérature correspond au niveau d'implication du travailleur dans le cadre de son emploi. L'implication au travail concerne le niveau d'attachement d'un individu à l'égard de son emploi (Mathieu et Zajac, 1990), contrairement à l'engagement organisationnel qui concerne l'engagement de l'individu face à l'organisation entière. Il semble que l'implication au travail est une dimension de l'engagement organisationnel. Ainsi, il ne serait pas surprenant de trouver une association entre ce facteur et l'engagement organisationnel. Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002) rapportent qu'il existe un lien positif et fort, entre le niveau d'implication et l'engagement organisationnel. La force associée à cette relation est beaucoup plus importante auprès des dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel. Aucune étude subséquente mettant en lien ces variables n'est recensée. Ainsi, plus un travailleur détient un niveau d'implication important dans le cadre de son travail, plus son niveau d'engagement

organisationnel est important. Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, le niveau d'implication au travail et l'engagement organisationnel sont liés positivement et leur relation est forte (Mathieu et Zajac, 1990 et de Meyer et al., 2002). Ainsi, plus le niveau d'implication du travailleur est important, plus grand est son niveau d'engagement organisationnel.

1.3.2.3 Le niveau de satisfaction avec l'emploi

Le troisième facteur recensé dans la littérature correspond au niveau de satisfaction du travailleur à l'égard de son emploi. *Celui-ci concerne le niveau de ressentiment d'un individu à l'égard des différents aspects de son travail* (Luna-Arocas et Camps, 2008, p. 32, traduction libre). Selon Larouche (1975), il existe deux dimensions de la satisfaction avec l'emploi soit : 1- la dimension intrinsèque et 2- la dimension extrinsèque. Selon l'auteur, plusieurs facteurs composent la dimension intrinsèque de la satisfaction au travail. Il s'agit de : 1- l'affectation du personnel, 2- l'altruisme, 3- l'attrait au travail, 4- l'autonomie, 5- l'autorité, 6- le niveau de communication avec le patron et les collègues, 7- les conditions de travail, 8- le degré de responsabilité, 8- l'innovation, 9- les politiques de l'organisation, 10- le type ainsi que le niveau de supervision humaine et technique, 11- l'utilisation des habiletés et la variété. Plusieurs facteurs composent la dimension extrinsèque de la satisfaction avec l'emploi soient : 1- les possibilités d'avancement, 2- l'évaluation du travail, 3- la reconnaissance, 4- le salaire et la sécurité d'emploi (Larouche, 1975). Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002) rapportent l'existence d'un lien positif et fort, entre le niveau de satisfaction global avec l'emploi et l'engagement organisationnel. La force associée à cette relation est beaucoup plus importante dans les études réalisées en Amérique du Nord. Les études subséquentes de Koh et Boo (2004), Fiorito et al. (2007), Luna-Arocas et Camps (2008), Su et al. (2009) et Khan et al. (2011) supportent également ces résultats. Ainsi, plus le

niveau de satisfaction du travailleur à l'égard de son emploi est élevé, plus son niveau d'engagement organisationnel est important. Meyer et al. (2002) mentionnent ne pas savoir comment expliquer ces résultats, car le débat entre les chercheurs est plutôt silencieux. Cependant, Su et al. (2009) expliquent que les employés seraient plus enclins à faire des efforts supplémentaires et à travailler de longues heures pour l'organisation lorsqu'ils sont satisfaits de leur travail. Or, selon l'étude subséquente de Caykoylu et al. (2011), le concept de satisfaction avec l'emploi est plutôt une variable médiatrice importante pour certains déterminants de l'engagement organisationnel.

En résumé, la majorité des auteurs indiquent qu'il existe une relation directe entre ces variables. Ce facteur est un déterminant de l'engagement organisationnel et sa relation est positive et forte. Ainsi, plus le niveau de satisfaction du travailleur à l'égard de son emploi est élevé, plus son niveau d'engagement organisationnel est important.

1.3.2.4 Le niveau d'ambiguïté associé au rôle

Le quatrième facteur recensé dans la littérature correspond au niveau d'ambiguïté associé au rôle du travailleur. *Il concerne les attentes non clarifiées à l'égard de la performance attendu du travailleur dans le cadre de son emploi* (Caykoylu et al., 2011, p. 13, traduction libre). Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002) rapportent qu'il existe une relation négative, mais de force moyenne, entre le niveau d'ambiguïté et le niveau d'engagement organisationnel. Selon Meyer et al. (2002), la force de cette relation est plus forte avec la dimension affective de l'engagement organisationnel. L'étude subséquente de Caykoylu et al. (2011) confirme ces résultats. Ainsi, plus le niveau d'ambiguïté associé à un poste est important, moins le niveau d'engagement organisationnel du travailleur sera élevé. Mathieu et Zajac (1990) rapportent que peu de travaux théoriques ont été réalisés sur le

lien entre ces variables. Toutefois, la perception d'un individu à l'égard de son environnement de travail affecterait sa réponse affective.

En conclusion, il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, il existe une relation négative, mais de force moyenne, entre le niveau d'ambiguïté associé au rôle du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. Ainsi, plus le niveau d'ambiguïté dans le cadre des fonctions du travailleur est important, moins élevé est son niveau d'engagement organisationnel et ce, particulièrement avec la dimension affective l'engagement organisationnel.

1.3.2.5 Le niveau de défi dans l'emploi

Le cinquième facteur correspond au niveau de défi associé à l'emploi du travailleur. La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) rapporte un lien positif, mais de force moyenne, entre le niveau de défis associés au poste du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. L'étude subséquente de Chew et Chan (2008) confirme ces résultats. Ainsi, plus un individu détient un niveau de défis importants dans le cadre de son emploi, plus son niveau d'engagement organisationnel est élevé. Les auteurs avancent que ce déterminant pourrait concerner davantage les employés qui ont un grand désir de développement (Mathieu et Zajac, 1990). De plus, les entreprises qui assignent des tâches comportant des défis pourraient contribuer à développer le niveau d'engagement organisationnel des employés qui désirent utiliser leurs compétences et leurs habiletés (Mathieu et Zajac, 1990).

Les variables étudiées ne semblent pas avoir fait l'objet de plusieurs études. En effet, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) met en lumière seulement 3 études et une seule étude subséquente est recensée. Bien qu'il existe un consensus entre les résultats de ces études, il semble prématuré de conclure face à la relation existante entre ces variables. D'autres études sont nécessaires afin de pouvoir déterminer la nature de cette relation.

1.3.2.6 Le niveau d'autonomie dans les tâches

Le sixième facteur correspond au niveau d'autonomie associé aux tâches du travailleur. La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) rapporte un lien positif, mais faible, entre le niveau d'autonomie associé aux tâches du travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. L'étude subséquente de Fiorito et al. (2007) indique une faible relation significative entre ces variables. En effet, la relation entre ces variables est statistiquement significative dans l'un des deux échantillons utilisés. Ainsi, plus un individu détient un niveau d'autonomie élevé dans ses tâches, plus son niveau d'engagement organisationnel est important. Les auteurs n'apportent toutefois pas d'explication à cette relation et précisent que celle-ci est très peu documentée.

En résumé, les études mettant en lien ces variables sont en nombre limité. Seules 4 études sont recensées, soit trois provenant de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) et une provenant d'une étude subséquente. Ainsi, il semble hâtif de conclure face à la relation existante entre ces variables. Afin de pouvoir déterminer la nature de cette relation, d'autres études sont nécessaires.

1.3.2.7 Le niveau de conflit dans le rôle

Le septième facteur correspond au niveau de conflit associé au rôle du travailleur. Selon les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002), il existe une relation négative, mais de force moyenne, entre le niveau de conflit associé à un rôle et l'engagement organisationnel. De plus, cette relation est plus forte auprès de la dimension affective de l'engagement organisationnel (Meyer et al., 2002). L'étude subséquente de Caykoylu et al. (2011) confirme également ces résultats. Ainsi, plus le niveau de conflit associé au rôle du travailleur est important, moins grand est son niveau d'engagement organisationnel. Les auteurs expliquent que la perception de l'environnement affecte les réponses affectives des individus. Ils précisent également que cette relation est très peu documentée.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre ces variables. En effet, il existe une relation négative, mais de force moyenne, entre le niveau de conflit associé au rôle et l'engagement organisationnel. Ce lien est plus fort avec la dimension affective de l'engagement organisationnel. Ainsi, plus le niveau de conflit associé au rôle du travailleur est important, moins son niveau d'engagement organisationnel est élevé.

1.3.2.8 Conclusion

Cette section portait sur les facteurs reliés aux expériences de travail vécues. Il fut question du soutien organisationnel perçu, de l'implication au travail, du niveau de satisfaction à l'égard de l'emploi, du niveau d'ambiguïté dans le rôle, du niveau de défis associé au poste, du niveau d'autonomie dans les tâches et du niveau de conflit associé à l'emploi du travailleur. La majorité des études recensées rapportent une relation dont la force varie de forte à modérée, entre cinq des déterminants de cette catégorie, la composante affective de l'engagement et l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002). Il s'agit 1- du niveau de soutien organisationnel perçu, 2- du niveau de satisfaction à l'égard de l'emploi, 3- du niveau d'implication au travail, 4- du niveau d'ambiguïté associé au poste et 5- du niveau de conflits associé à une fonction (Mathieu et Zajac, 1990 et Meyer et al., 2002). Ainsi, ces déterminants ont un impact important dans le développement de l'engagement organisationnel et ce, particulièrement auprès de la dimension affective de l'engagement (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002).

1.3.3 Les déterminants reliés aux caractéristiques organisationnelles

La troisième catégorie de déterminants de l'engagement organisationnel concerne les facteurs reliés aux caractéristiques organisationnelles. Il s'agit des caractéristiques propres à l'entreprise où un individu occupe un emploi. Parmi ceux-ci, il y a 1- la taille de l'entreprise, 2- le type d'industrie, 3- les pratiques de gestion ressources humaines et 4- la justice organisationnelle. Dans la présente

section, il est question des trois premiers facteurs. Puisque le facteur portant sur la justice organisationnelle est une variable importante dans ce mémoire, une section complète lui sera consacrée à la suite de celle-ci. Le Tableau 3 constitue une synthèse des associations entre les facteurs présentés dans cette section et l'engagement organisationnel.

1.3.3.1 Taille de l'entreprise

Le premier facteur recensé dans la littérature correspond à la taille de l'entreprise. Selon la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990), il existe un lien négatif, mais négligeable, entre la taille d'une entreprise et le niveau d'engagement organisationnel. L'étude subséquente de Su et al. (2009) supporte également ces résultats. Ainsi, plus la taille d'une entreprise est importante, moins le niveau d'engagement organisationnel du travailleur est élevé. Ce résultat est contraire à l'hypothèse de base de Mathieu et Zajac (1990) qui s'attendaient à une relation positive entre les variables. Selon eux, les entreprises de plus grandes tailles offrent plus de chances d'avancement, de promotions et de possibilités d'interactions interpersonnelles. Conséquemment, l'association entre la taille d'une organisation et l'engagement organisationnel aurait dû être positive. Or, cette explication n'est pas soutenue par les résultats de cette étude. Su et al., (2009) expliquent que les employés travaillant pour une organisation de plus petite taille auront des relations interpersonnelles plus importantes avec leur employeur et leurs coéquipiers que s'ils travaillaient dans une organisation de grande taille. Ces relations interpersonnelles influenceraient le développement de l'engagement organisationnel chez les travailleurs.

En conclusion, un nombre limité d'études semblent avoir mis en lien ces variables. En effet, seules quatre études sont recensées, soit trois provenant de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) et une provenant d'une étude subséquente. Il semble prématuré de conclure quant à la nature de l'association entre ces variables. D'autres études sont nécessaires afin de pouvoir déterminer la nature de cette relation.

1.3.3.2 L'industrie

Le deuxième facteur recensé dans la littérature correspond au type d'industrie. Celui-ci fait référence au secteur d'activité dans lequel une organisation effectue ses activités commerciales (Fiorito et al., 2007, Chew et Chan, 2008). Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al. (2002) n'ont pas recensé ce déterminant dans le cadre de leurs études. Deux études subséquentes ont mis en lien le type d'industrie et le niveau d'engagement organisationnel. Or, ces études n'ont pas trouvé de lien significatif entre ces variables (Fiorito et al., 2007, Chew et Chan, 2008). Ainsi, le type d'industrie n'a pas d'effet sur le niveau d'engagement organisationnel du travailleur. Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

En conclusion, puisque le nombre d'études recensées dans la littérature est limité, il semble hâtif de conclure quant à la nature de l'association entre ces variables. D'autres études sont nécessaires afin de pouvoir déterminer la nature de cette relation.

1.3.3.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Le troisième facteur recensé dans la littérature correspond aux pratiques de gestion des ressources humaines. Ce facteur fait référence aux programmes et processus de gestion permettant d'administrer et développer les employés d'une organisation (McShane et Benabou, 2008). Il existe plusieurs pratiques de gestion de ressources humaines. Dans cette section, il est question de celles qui sont le plus fréquemment étudiées dans la littérature, soit les pratiques de formation et de rémunération.

La première pratique recensée dans la littérature concerne la formation des travailleurs. Elle concerne l'ensemble des activités d'enseignement utilisées pour développer les connaissances et les compétences d'un travailleur dans le cadre de ses fonctions courantes (McShane et Benabou, 2008). Les méta-analyses de

Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al., (2002) n'ont pas recensé cette pratique dans le cadre de leurs études. Quatre études subséquentes indiquent qu'il n'existe aucun lien significatif entre ces variables (Fiorito et al., 2007, Chew et Chan, 2008, Conway et Monks, 2008, Su et al., 2009). Ce résultat est contraire à l'hypothèse de base de Fiorito et al. (2007) qui s'attendaient à une relation significative et positive entre ces variables. Selon eux, les investissements en formation effectués par l'employeur favoriseraient le développement d'une perception positive chez le travailleur à l'égard de sa sécurité d'emploi et de ses possibilités d'avancement. Conséquemment, l'association entre la pratique de formation et l'engagement organisationnel aurait dû être significative et positive. Toutefois, le résultat obtenu dans le cadre de cette étude ne permet pas de soutenir cette explication. Selon l'étude subséquente de Meyer et Smith (2000), la pratique de formation serait plutôt une variable médiatrice importante pour certains déterminants de l'engagement affectif.

La deuxième pratique recensée dans la littérature concerne la pratique de rémunération des travailleurs. Elle concerne l'ensemble des pratiques permettant de rétribuer un employé en contrepartie d'un travail effectué. Ces pratiques peuvent inclure une rémunération fixe (salaire de base), une rémunération variable (primes au rendement, commissions, etc.) et des avantages sociaux (régime de retraite, etc.) (McShane et Benabou, 2008). L'étude de Fiorito et al. (2007) a mis en lien les pratiques de rémunération incitative et l'engagement organisationnel, mais n'a pas trouvé de relation significative entre ces variables. Ce résultat est contraire à l'hypothèse de base des auteurs. Ceux-ci croyaient que cette pratique augmenterait la perception d'équité chez les travailleurs parce que ceux-ci auraient la perception d'être payés en fonction de leur rendement (Fiorito et al., 2007). Conséquemment, l'association entre cette pratique et l'engagement organisationnel aurait dû être significative. Toutefois, le résultat obtenu dans le cadre de cette étude ne permet pas de soutenir cette explication. L'étude de Chew et Chan (2008) a mis en lien les pratiques de rémunération et

de reconnaissance et l'engagement organisationnel. Selon les auteurs, il existe un lien positif entre ces variables. Les auteurs expliquent que ces pratiques favoriseraient le développement de l'engagement organisationnel chez les travailleurs, car ceux-ci auraient la perception que leur capacité, leur effort et leur performance seraient reconnus et appréciés (Chew et Chan, 2008).

Dans la littérature consultée, il ne semble pas y avoir de lien entre les pratiques de formation et l'engagement organisationnel. Cependant, considérant le nombre d'étude recensée, il semble hâtif de conclure relativement à la nature de cette association. De plus, la littérature ne semble pas être unanime quant au lien existant entre les pratiques de rémunération et l'engagement organisationnel. En raison du nombre limité d'études recensées, d'autres études seront nécessaires afin de confirmer la nature de ce lien.

1.3.3.4 Conclusion

Cette section portait sur les facteurs reliés aux caractéristiques organisationnelles. Il fut question de la taille de l'organisation, du type d'industrie et des pratiques de gestion des ressources humaines. En raison du nombre limité d'études recensées pour chacun de ces facteurs, il semble prématuré de conclure quant à la nature de leurs associations avec l'engagement organisationnel. Ainsi, il est trop tôt pour conclure quant au niveau d'impact de cette catégorie de déterminants sur l'engagement organisationnel.

1.3.4 Conclusion à l'égard de l'ensemble des déterminants de l'engagement organisationnel

Cette section portait sur les trois catégories de déterminants de l'engagement organisationnel, soit 1- les facteurs individuels, 2- les facteurs reliés aux expériences de travail vécues et 3- les facteurs correspondant aux caractéristiques organisationnelles. Les déterminants reliés aux caractéristiques individuelles des travailleurs ont un impact négligeable dans le développement

de l'engagement organisationnel du travailleur (Mathieu et Zajac, 1990). Or, cinq déterminants de la catégorie des expériences de travail vécues ont un impact important dans le développement de l'engagement organisationnel et ce, particulièrement auprès de la dimension affective de l'engagement (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al., 2002). Il s'agit 1- du niveau de soutien organisationnel perçu, 2- du niveau de satisfaction à l'égard de l'emploi, 3- du niveau d'implication au travail, 4- du niveau d'ambiguïté associé au poste et 5- du niveau de conflits associé à une fonction (Mathieu et Zajac, 1990 et Meyer et al., 2002). Finalement, il est trop tôt pour conclure quant au niveau d'impact des déterminants reliés aux caractéristiques organisationnelles sur l'engagement organisationnel, car la documentation à cet effet est trop limitée.

Tel que mentionné précédemment, le Tableau 1 fait une synthèse des associations entre les facteurs individuels et l'engagement organisationnel. Le Tableau 2 présente une synthèse des associations entre les facteurs reliés aux expériences de travail vécues et l'engagement organisationnel. Le Tableau 3 constitue une synthèse des associations entre les facteurs reliés aux caractéristiques organisationnelles et l'engagement organisationnel.

Tableau 1 : Synthèse des associations entre les facteurs individuels et l'engagement organisationnel (OE)

Variabiles indépendantes	Variabiles dépendantes	Résultats	Auteurs
Âge	3 dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> Relation positive, mais faible, auprès des trois dimensions de l'EO. 	Meyer et al. (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> Relation positive, mais de force moyenne. 	Mathieu et Zajac (1990) Caykoylu et al. (2011) Chew et Chan (2008)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> Aucune association entre ces variables. 	Fiorito et al. (2007) Su et al. (2009) Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar (2011) Guerrero et Herrbach (2009)
Niveau de scolarité	3 dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> Relation négative, mais négligeable, auprès des trois dimensions de l'EO. 	Meyer et al. (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> Relation négative, mais faible. 	Mathieu et Zajac (1990) Caykoylu et al. (2011)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> Aucune association entre ces variables. 	Khandelwal. (2009) Su et al. (2009) Fiorito et al. (2007) Conway et Monks (2009)
Sexe	3 dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> Relation positive, mais faible, auprès des trois dimensions de l'EO. <p>Note : Les femmes démontrent un niveau d'EO plus élevé que les hommes.</p>	Meyer et al. (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> Relation positive, mais faible, entre les variables. <p>Note : Les femmes démontrent un niveau d'EO plus élevé que les hommes.</p>	Mathieu et Zajac (1990) Caykoylu et al. (2011)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> Aucune association entre ces variables. 	Khandelwal (2009) Guerrero et Herrbach (2009) Fiorito et al. (2007) Su et al. (2009) Chew et Chan (2008)

Tableau 2 : Synthèse des associations entre les facteurs individuels et l'engagement organisationnel (OE) (suite)

État civil	3 dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive, mais faible, auprès des trois dimensions de l'EO. <p>Note : Un travailleur vivant en couple sera plus engagé qu'un travailleur célibataire.</p>	Meyer et al. (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive, mais faible, entre les variables. <p>Note : Un travailleur marié ou vivant en couple sera plus engagé qu'un travailleur célibataire.</p>	Mathieu et Zajac (1990) Khandelwal (2009)
Niveau d'ancienneté en poste	3 dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive, mais faible, auprès des trois dimensions de l'EO. 	Meyer et al. (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive, mais faible, entre ces variables. 	Mathieu et Zajac (1990)
Niveau d'ancienneté Organisationnelle	3 dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive, mais faible, auprès des trois dimensions de l'EO. 	Meyer et al. (2002) Conway et Monks (2009)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive, mais faible, entre ces variables. 	Mathieu et Zajac (1990)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Faible relation significative entre les variables. 	Kwon (2006)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune association entre ces variables. 	Su et al. (2009) Fiorito et al. (2007) Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar (2011)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive, mais faible entre les variables. 	Mathieu et Zajac (1990)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune association entre ces variables. 	Su et al. (2009) Conway et Monks (2009) Fiorito et al. (2007)

Tableau 3 : Synthèse des associations entre les facteurs reliés aux expériences de travail vécues et l'engagement organisationnel (EO)

Variables indépendantes	Variables dépendantes	Résultats	Auteurs
Soutien organisationnel perçu	Trois dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et forte, auprès de la dimension affective et normative de l'engagement. 	Meyer et al. (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et forte entre les variables. 	Guerrero et Herrbach (2009) Su et al. (2009)
Niveau d'implication au travail	Trois dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et forte, auprès des trois dimensions de l'ÉO. 	Meyer et al. (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et forte, entre ces variables. 	Mathieu et Zajac (1990)
Niveau de satisfaction global avec l'emploi	Trois dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et forte, auprès des trois dimensions de l'EO. 	Meyer et al., (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et forte, entre les variables. 	Mathieu et Zajac (1990) Koh et Boo (2004) Khan et al. (2011) Su et al. (2009) Fiorito et al. (2007) Luna-Arocas et Camps (2008)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau de satisfaction avec l'emploi est une variable médiatrice pour certains déterminants de l'EO. 	Caykoylu et al. (2011)
Niveau d'ambiguïté associé au rôle	Trois dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation négative, mais de force moyenne, auprès des trois dimensions de l'EO. 	Meyer et al. (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation négative, mais de force moyenne, entre les variables. 	Mathieu et Zajac (1990) Caykoylu et al. (2011)

Tableau 4 : Synthèse des associations entre les facteurs reliés aux expériences de travail vécues et l'engagement organisationnel (EO) (suite)

Niveau de défi dans l'emploi	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive, mais de force moyenne, entre les variables. 	Mathieu et Zajac (1990) Chew et Chan (2008)
Niveau d'autonomie dans les tâches	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation est positive, mais faible, entre les variables. 	Mathieu et Zajac (1990)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Faible relation significative entre les variables. 	Fiorito et al. (2007)
Niveau de conflit dans le rôle	Trois dimensions de l'EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation négative, mais de force moyenne, auprès des trois dimensions de l'EO. 	Meyer et al. (2002)
	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation est négative, mais de force moyenne, entre les variables. 	Mathieu et Zajac (1990) Caykoylu et al. (2011)

Tableau 5 : Synthèse des associations entre les facteurs organisationnels et l'engagement organisationnel (EO)

Variables indépendantes	Variables dépendantes	Résultats	Auteurs
Taille de l'entreprise	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation négative, mais négligeable, entre ces variables. 	Mathieu et Zajac (1990) Su et al. (2009)
Secteur d'activité	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune association significative entre ces variables. 	Chew et Chan (2008) Fiorito et al. (2007)
Pratiques de gestion des ressources humaines			
Formation	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune association significative entre ces variables. 	Chew et Chan (2008) Conway et Monks (2009) Su et al. (2009) Fiorito et al. (2007)
Formation	EO	<ul style="list-style-type: none"> • La pratique de formation serait une variable médiatrice pour certains déterminants de l'engagement affectif. 	Meyer et Smith (2000)
Rémunération incitative	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune association significative entre ces variables. 	Fiorito et al. (2007)
Rémunération et reconnaissance	EO	<ul style="list-style-type: none"> • Relation significative et positive entre ces variables. 	Chew et Chan (2008)

1.3.5 Recension des articles liant les dimensions de la justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel

Plusieurs articles mettant en lien l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle furent recensés. En effet, cinq méta-analyses (Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Meyer et al., 2002, Behson, 2011) et neuf études subséquentes (Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fischer et Smith, 2006, Kwon, 2006, Paré et Tremblay, 2007, Kumar et al., 2007, Sulu et al., 2010, Wittmer et al., 2010 et Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011) ont été identifiés. Dans la présente section, il est question des résultats des méta-analyses et des études subséquentes à l'égard des liens entre chaque dimension de la justice organisationnelle et quatre éléments soit 1- l'engagement organisationnel, 2- l'engagement affectif, 3- l'engagement de continuité et 4- l'engagement normatif. Plus précisément, la relation entre ces variables ainsi que la force associée à celle-ci sont présentés. Puis, les explications théoriques des auteurs face à ces résultats sont effectuées. Finalement, une synthèse de la littérature et une conclusion qualifiant la nature de la relation entre chacune de ces dimensions sont présentées. Une importance relative plus grande est accordée aux résultats des méta-analyses considérant qu'elles ont recensés un nombre important d'études. L'Annexe I constitue une synthèse des articles mettant en lien l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle. Le Tableau 4 est une synthèse des conclusions à l'égard des relations existantes entre la justice organisationnelle et ses dimensions et l'engagement organisationnel et ses dimensions.

1.3.5.1 Relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel

Les méta-analyses de Colquitt et al. (2001), de Viswesvaran et Ones (2002) et de Behson (2011) indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel. Selon Colquitt et al. (2001) et Viswesvaran et Ones (2002), la force de cette association est forte. De

plus, il s'agirait de la dimension de la justice ayant le plus d'impact dans le développement de l'engagement organisationnel chez le travailleur (Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002). Or, selon Behson (2011), la relation entre ces variables est de force faible. Selon l'auteur, il s'agit plutôt de la deuxième dimension de la justice ayant le plus d'impact dans le développement de l'engagement organisationnel chez l'individu après la justice distributive (Behson, 2011). Ainsi, plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs est important. Les études subséquentes de Kumar et al. (2007), Wittmer et al. (2010) et Sulu et al. (2010) supportent ces résultats. Sulu et al. (2010) précisent toutefois que la force de cette relation est plutôt modérée. Quant à l'étude subséquente de Kwon (2006), elle indique plutôt qu'il existe une faible relation statistiquement significative entre ces variables. En effet, la relation est statistiquement significative dans le premier échantillon (travailleurs coréens), mais pas dans le deuxième (travailleurs malaisiens). Selon l'auteur, bien que les deux échantillons étudiés concernent des pays appartenant au même collectivisme culturel, les mœurs des travailleurs de la Malaisie se seraient davantage occidentalisées en raison de la forte croissance industrielle qu'a vécue ce pays. Ainsi, ceux-ci accepteraient davantage des pratiques de gestion occidentale que les employés coréens, soit par exemple, un processus d'octroi de promotion basé sur le rendement individuel. Parmi les études subséquentes consultées, plusieurs auteurs ont trouvé des variables médiatrices faiblement significatives dans la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel. Il s'agit de 1- la relation d'échange entre le gestionnaire et son organisation dans les entreprises syndiqués (Wittmer et al., 2010) et 2- le niveau de satisfaction à l'égard du gestionnaire (Simons et Roberson, 2003). Selon Viswesvaran et Ones (2002), le travailleur accorde plus de valeur à la justice procédurale, car celle-ci lui permettrait d'augmenter ses chances d'obtenir une rétribution optimale en échange de sa prestation de service. Finalement, selon Kumar et al. (2007), la mise en place de procédures organisationnelles équitables démontrerait le réel souci de l'entreprise face au bien-être de ces employés. Conséquemment, les

travailleurs seraient davantage motivés à maintenir leur relation d'emploi avec l'entreprise.

Il semble exister un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel. En effet, l'association entre ces variables serait directe, positive et de force forte à modérée. De plus, il s'agit de la dimension de la justice détenant l'impact le plus important sur l'engagement organisationnel. Ainsi, plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs est important.

1.3.5.1.1 Relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif

Selon les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Meyer et al. (2002), il existe une relation positive et significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Cohen-Charash et Spector (2001) précisent que cette association est forte tandis que Meyer et al. (2002) indiquent plutôt qu'elle est de force modérée. Ainsi, plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif des travailleurs est important. Les études subséquentes de Simons et Roberson (2003), Simard et al. (2005) et Fischer et Smith (2006) supportent ces résultats. Simons et Roberson (2003) ajoutent qu'il existe une perception collective à l'égard de la justice procédurale. D'ailleurs, la force de la relation entre ces variables sur le plan départemental est plus importante que la force de celles-ci sur le plan organisationnel (Simons et Roberson, 2003). Parmi les études subséquentes consultées, Fischer et Smith (2006) ont trouvé que les valeurs individuelles est une variable médiatrice faiblement significative dans la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Or, l'étude subséquente de Paré et Tremblay (2007) indique qu'il n'existe aucune relation significative entre ces variables. Cohen-Charash et Spector (2001) expliquent théoriquement l'association significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Selon les auteurs, lorsque les procédures organisationnelles utilisées dans le cadre de la prise de décisions

sont injustes, les travailleurs ont la perception qu'ils ont peu à perdre en changeant d'employeur.

Il semble exister un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif. En effet, l'association entre ces variables serait directe, positive et de force forte à modérée. Ainsi, plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif des travailleurs est important.

1.3.5.1.2 Relation entre la justice procédurale et l'engagement de continuité

Les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Meyer et al. (2002) indiquent qu'il existe une relation significative et négative entre la justice procédurale et l'engagement de continuité. Cohen-Charash et Spector (2001) précisent que la force de cette association est modérée tandis que Meyer et al. (2002) expliquent que celle-ci est faible. Ainsi, plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, moins le niveau d'engagement de continuité des travailleurs est important. Ce résultat est étonnant compte tenu du fait que la justice procédurale semble avoir l'impact le plus important sur l'engagement organisationnel. Aucune étude subséquente ne fut recensée. Aucune explication théorique n'est présentée par les auteurs.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice procédurale et l'engagement de continuité. En effet, celle-ci est négative et de force faible à modérée. Ainsi, plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, moins le niveau d'engagement de continuité des travailleurs est important.

1.3.5.1.3 Relation entre la justice procédurale et l'engagement normatif

Les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Meyer et al. (2002) indiquent qu'il existe une relation significative et positive entre la justice procédurale et l'engagement normatif. Cohen-Charash et Spector (2001) précisent que la force de cette association est forte tandis que Meyer et al. (2002) expliquent que celle-ci est modérée. Ainsi, plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement de normatif des travailleurs est important. Aucune étude subséquente ne fut recensée. Aucune explication théorique n'est présentée par les auteurs.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice procédurale et l'engagement normatif. En effet, la relation entre ces variables est positive et de force forte à modérée. Ainsi, plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement normatif des travailleurs est important.

1.3.5.2 Relation entre la justice distributive et l'engagement organisationnel

Les méta-analyses de Colquitt et al. (2001), de Viswesvaran et Ones (2002) et de Behson (2011), qui a réexaminé les données contenues de la méta-analyse de Colquitt et al. (2001), rapportent l'existence d'une association positive et forte entre la justice distributive et l'engagement organisationnel. Selon Colquitt et al. (2001) et Viswesvaran et Ones (2002), il s'agit de la deuxième dimension de la justice ayant le plus d'impact sur l'engagement organisationnel du travailleur après la justice procédurale. Or, Behson (2011) précise plutôt qu'il s'agit de la dimension ayant le plus d'impact sur l'engagement organisationnel. Ainsi, plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement organisationnel du travailleur est important. Les études subséquentes de Kwon, (2006), Kumar et al. (2007) et de Sulu et al. (2010) supportent ces résultats. L'étude de Sulu et al. (2010) précise toutefois que

l'association entre ces variables est de force modérée. Aucune explication à cet effet n'est rapportée par les auteurs.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice distributive et l'engagement organisationnel. En effet, l'association entre ces variables est positive et forte. De plus, il semble s'agir de la dimension de la justice détenant le deuxième plus grand impact sur l'engagement organisationnel du travailleur après la justice procédurale. Ainsi, plus la perception à l'égard de la justice distributive est élevée, plus grand est le niveau d'engagement organisationnel des individus.

1.3.5.2.1 La justice distributive et l'engagement affectif

Selon les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Meyer et al. (2002), il existe une relation positive et forte, entre la justice distributive et l'engagement affectif. Ainsi, plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif du travailleur est important. Les études subséquentes de Simard et al. (2005) et de Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar (2011) supportent ces résultats. Simard et al. (2005) précisent toutefois que la force de l'association entre ces variables est plutôt modérée. Selon Meyer et al. (2002), la théorie de l'échange social (Blau, 1964) explique que les travailleurs d'une organisation seraient plus enclins à s'engager envers une entreprise lorsqu'ils sentent que celle-ci s'engage par rapport à eux. Ainsi, une allocation équitable des ressources au sein d'une organisation serait perçue, par les travailleurs, comme de l'engagement envers eux-ci et favoriserait leur engagement affectif.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice distributive et l'engagement affectif. En effet, l'association entre ces variables est positive et forte. Ainsi, plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif du travailleur est important.

1.3.5.2.2 La justice distributive et l'engagement de continuité

Selon la méta-analyse de Meyer et al. (2002), il existe une relation négative, mais de force faible, entre la justice distributive et l'engagement de continuité. Ainsi, plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, moins le niveau d'engagement de continuité du travailleur est important. Ce résultat est étonnant compte tenu que la relation entre la justice distributive et l'engagement organisationnel est positive et forte. Aucune étude subséquente ne fut recensée. Aucune explication théorique n'est rapportée pour les auteurs.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice distributive et l'engagement de continuité. En effet, l'association entre ces variables est négative, mais de force faible. Ainsi, plus il existe de la justice distributive au sein d'une entreprise, moins le niveau d'engagement de continuité du travailleur est important.

1.3.5.2.3 La justice distributive et l'engagement de normatif

Selon la méta-analyse de Meyer et al. (2002), il existe une association positive, mais de force modérée, entre la justice distributive et l'engagement normatif. Ainsi, plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement normatif du travailleur est important. Or, l'étude subséquente de Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar (2011) indique qu'il n'existe aucune association significative entre ces variables. Aucune explication n'est rapportée par les auteurs.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice distributive et l'engagement normatif. En effet, l'association entre ces variables est positive et de force modérée. Ainsi, plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus grand est le niveau d'engagement normatif du travailleur.

1.3.5.3 Relation entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel

Les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et de Behson (2011) indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre ces variables. Colquitt et al. (2001) précisent que la relation entre la justice informationnelle et l'engagement organisationnel est de force modérée tandis que la force de l'association entre la justice interpersonnelle et l'engagement organisationnel est faible. Or, Behson (2011) précise plutôt que la force de la relation entre la justice interpersonnelle, informationnelle et l'engagement organisationnel est faible, voir négligeable. Ainsi, plus il existe de la justice interactionnelle au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement organisationnel du travailleur est élevé. Aucune étude subséquente ne fut recensée. Aucune explication théorique n'est présentée par les auteurs.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel. En effet, l'association entre ces variables est significative et positive. De plus, le lien entre la justice interpersonnelle et l'engagement organisationnel est de force faible, tandis que la relation entre la justice informationnelle et l'engagement organisationnel est de force faible à modérée. Finalement, la justice interactionnelle détient le moins d'impact sur l'engagement organisationnel du travailleur. Ainsi, plus la perception à l'égard de la justice interactionnelle est élevée, plus grand est le niveau d'engagement organisationnel des travailleurs.

1.3.5.3.1 Relation entre la justice interactionnelle et l'engagement affectif

Selon les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Meyer et al. (2002), il existe une relation positive et significative entre le niveau d'engagement affectif et la justice interactionnelle. Cohen-Charash et Spector (2001) indiquent que cette association est de force modérée tandis que Meyer et al. (2002) expliquent plutôt que celle-ci est forte. Ainsi, plus il existe de la justice

interactionnelle au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif du travailleur est élevé. Les études subséquentes de Simons et Roberson (2003) et de Simard et al. (2005) supportent également ces résultats. Selon Cohen-Charash et Spector (2001), un traitement injuste envers un employé inviterait celui-ci à croire qu'il a peu à perdre en changeant d'employeur.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement affectif. En effet, l'association entre ces variables est positive et de force forte à modérée. Ainsi, plus la perception à l'égard de la justice interactionnelle est élevée, plus grand est le niveau d'engagement affectif du travailleur.

1.3.5.3.2 Relation entre la justice interactionnelle et l'engagement de continuité

Selon la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Meyer et al. (2002), il existe une association négative, mais de force faible, entre la justice interactionnelle et l'engagement de continuité. Ainsi, plus il existe de la justice interactionnelle au sein d'une organisation, moins grand est le niveau d'engagement de continuité des travailleurs. Ce résultat est étonnant compte tenu du fait que la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel soit positive dans l'ensemble des études recensées. Aucune étude subséquente ne fut recensée. Aucune explication théorique n'est présentée par les auteurs.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement de continuité. En effet, l'association entre ces variables est négative et de force faible. Ainsi, plus il existe de la justice interactionnelle au sein d'une organisation, moins le niveau d'engagement de continuité des travailleurs est élevé.

1.3.5.3.3 Relation entre la justice interactionnelle et l'engagement normative

Selon la méta-analyse de Meyer et al. (2002), il existe une relation positive et forte entre la justice interactionnelle et l'engagement normatif. Ainsi, plus il existe de la justice interactionnelle au sein d'une organisation, plus grand est le niveau d'engagement normatif des travailleurs. Aucune étude subséquente ne fut recensée. Aucune explication théorique n'est présentée par les auteurs.

Il existe un consensus dans la littérature à l'égard de la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement normatif. L'association entre ces variables est positive et forte. Ainsi, plus il existe de la justice interactionnelle au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement normatif des travailleurs est important.

1.3.5.4 Conclusion à l'égard de la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel

Cette section faisait une synthèse des articles recensés mettant en lien les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et de la justice organisationnelle. Il fut trouvé que les trois dimensions de la justice organisationnelle ont un impact dans le développement de l'engagement organisationnel chez le travailleur. Plus précisément, la justice procédurale est la dimension de la justice qui détient le niveau d'influence le plus important sur l'engagement organisationnel, suivi de la justice distributive, de la justice informationnelle et de la justice interpersonnelle. Puis, la justice distributive est la dimension de la justice qui détient l'association la plus importante avec l'engagement affectif, suivi, à égalité, par la justice procédurale et la justice interactionnelle. Ensuite, la justice procédurale est la dimension de la justice détenant le niveau d'impact le plus important sur l'engagement de continuité chez le travailleur, suivi de la justice interactionnelle et de la justice distributive. Finalement, la justice interactionnelle détient le niveau d'influence le plus élevé

sur l'engagement normatif, suivi de la justice procédurale et de la justice distributive.

Tel que mentionné précédemment, l'Annexe I présente une synthèse des articles mettant en lien l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle. Le Tableau 4 fait la synthèse des conclusions à l'égard des relations existantes entre la justice organisationnelle et ses dimensions et l'engagement organisationnel et ses dimensions.

Tableau 6 : Synthèse des relations existantes entre la justice organisationnelle et ses dimensions et l'engagement organisationnel et ses dimensions

Variables	Engagement organisationnel	Engagement affectif	Engagement de continuité	Engagement normatif
Justice procédurale	<ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte à modérée. <p>(Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Kumar et al., 2007, Wittmer et al., 2010, Sulu et al., 2010, Behson, 2011).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte à modérée. <p>(Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005 et Fischer et Smith, 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association négative et de force faible à modérée. <p>(Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2002).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte à modérée. <p>(Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2002).</p>
Justice distributive	<ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte. <p>(Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Kwon, 2006, Kumar et al., 2007, Sulu et al., 2010, Behson, 2011).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte. <p>(Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Simard et al., 2005, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association négative et de force faible. <p>(Meyer et al., 2002).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force modérée. <p>(Meyer et al., 2002).</p>
Justice interactionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force faible (justice interpersonnelle) • Association positive et de force faible à modérée (justice informationnelle) <p>(Colquitt et al., 2001 et Behson, 2011).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte à modérée. <p>(Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association négative et de force faible. <p>(Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2002).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Association positive et de force forte. <p>(Meyer et al., 2002).</p>

1.3.6 Limites et problématique

La littérature portant sur le lien entre la justice organisationnelle et ses dimensions et l'engagement organisationnel et ses dimensions comporte certaines limites. À la suite de la présentation de ces limites, une explication portant sur comment cette étude fait avancer les connaissances en la matière est présentée.

La majorité des études ont utilisé des données transversales, ce qui ne permet pas de savoir si les différentes dimensions de la justice organisationnelle déterminent le niveau d'engagement organisationnel ou si c'est plutôt les dimensions de l'engagement organisationnel qui déterminent la justice organisationnelle. En effet, avec des données transversales, il n'est pas possible de déterminer la direction de la causalité. Cette étude utilise des données longitudinales ce qui apporte une meilleure compréhension de la relation entre ces variables.

Parmi les études recensées, une majorité de celles-ci ont été effectuées à l'extérieur du Canada. En effet, seulement quatre études portent sur des travailleurs canadiens (Meyer et al., 2002, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Paré et Tremblay, 2007). Parmi celles-ci, une seule étude a utilisé des données longitudinales (Meyer et al., 2002). Il y a peu d'études longitudinales qui ont été effectuées au Canada et qui ont analysé la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. Puisque cette étude est longitudinale et canadienne, elle est mieux adaptée à la réalité économique et culturelle du pays.

Les études recensées et réalisées au Canada ne sont pas récentes. En effet, la méta-analyse de Meyer et al. (2002) a utilisé des données recueillies entre 1985 à 2002. En plus d'avoir été réalisées à partir de données transversales, les études subséquentes ont utilisé des données datant de 1999 (Simons et Roberson, 2003) et datant de 2007 (Paré et Tremblay, 2007). L'âge des données utilisées

dans l'étude de Simard et al. (2005) est inconnu. Ainsi, plus de six ans se sont écoulés depuis la dernière étude recensée et réalisée au Canada laissant un vide empirique important durant cette période. Or, une enquête contenant des données actuelles permet-elle de conclure à l'existence d'une relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel ? En étudiant des données canadiennes, plus contemporaines, dans le cadre d'une étude longitudinale, il est possible de préciser si ces résultats se sont maintenus dans le temps.

Tel que mentionné précédemment, une base de données déjà existante est utilisée dans le cadre de cette étude. Ainsi, seules les dimensions distributive et procédurale de la justice organisationnelle et la dimension affective de l'engagement organisationnel sont utilisées. La littérature portant sur le lien entre la justice distributive, la justice procédurale et l'engagement affectif, comporte également certaines limites.

Parmi les études recensées, seulement une étude est canadienne et porte sur des travailleurs du secteur des TIC (Paré et Tremblay, 2007). De plus, celle-ci fut effectuée à partir de données transversales. Puisque le secteur des TIC comprend une main-d'œuvre hautement qualifiée et qu'il y a une pénurie de main-d'œuvre anticipée dans ce secteur, il est important de mieux comprendre l'engagement organisationnel de ces travailleurs (Technocompétences, 2011, Industrie Canada, 2012). De plus, puisqu'au sein de ce secteur d'activité, l'organisation du travail est structurée de façon organique, les travailleurs sont davantage encouragés à participer au succès de leur organisation (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). Dans ce contexte, il est d'autant plus intéressant d'étudier l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel de ce type de travailleurs. Une étude canadienne, au sein de ce secteur, à partir de données longitudinales, permet de palier en partie à cette lacune.

Finalement, tel que mentionné dans la revue de littérature, la justice distributive et la justice procédurale sont les deux dimensions de la justice qui détiennent le niveau d'association le plus important avec l'engagement affectif. Selon les études recensées, ces associations sont de niveaux équivalents (Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2001). Or, ces associations existent-elles auprès des travailleurs du secteur des TIC au Canada ? Cette étude permet de répondre à cette question puisque, à partir de données longitudinales, le poids explicatif de ces dimensions de la justice organisationnelle sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs d'une organisation canadienne du secteur des TIC sont mesurées.

En résumé, ce mémoire amène un avancement des connaissances, car le poids explicatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement affectif des travailleurs est comparé. De plus, une étude longitudinale est réalisée ce qui permettra de mieux comprendre la relation de cause à effet entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. Finalement, le niveau d'engagement affectif chez des travailleurs du secteur des TIC au Canada est analysé. Il est très pertinent d'analyser le niveau d'engagement chez cette main-d'œuvre, car celle-ci est spécialisée et œuvre dans un secteur important de l'économie du savoir.

Cette problématique amène à poser la question de recherche suivante : **Quel est l'impact relatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC ?**

Chapitre 2 : Modèle d'analyse, cadre théorique et hypothèses de recherche

Dans ce chapitre, il est question du modèle d'analyse. Celui-ci est inspiré directement de la revue de littérature. Ensuite, le cadre théorique qui permet d'anticiper les relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante est expliqué. Finalement, à partir des théories présentées et des résultats empiriques recensés, les hypothèses de recherche sont présentées.

2.1 Modèle d'analyse

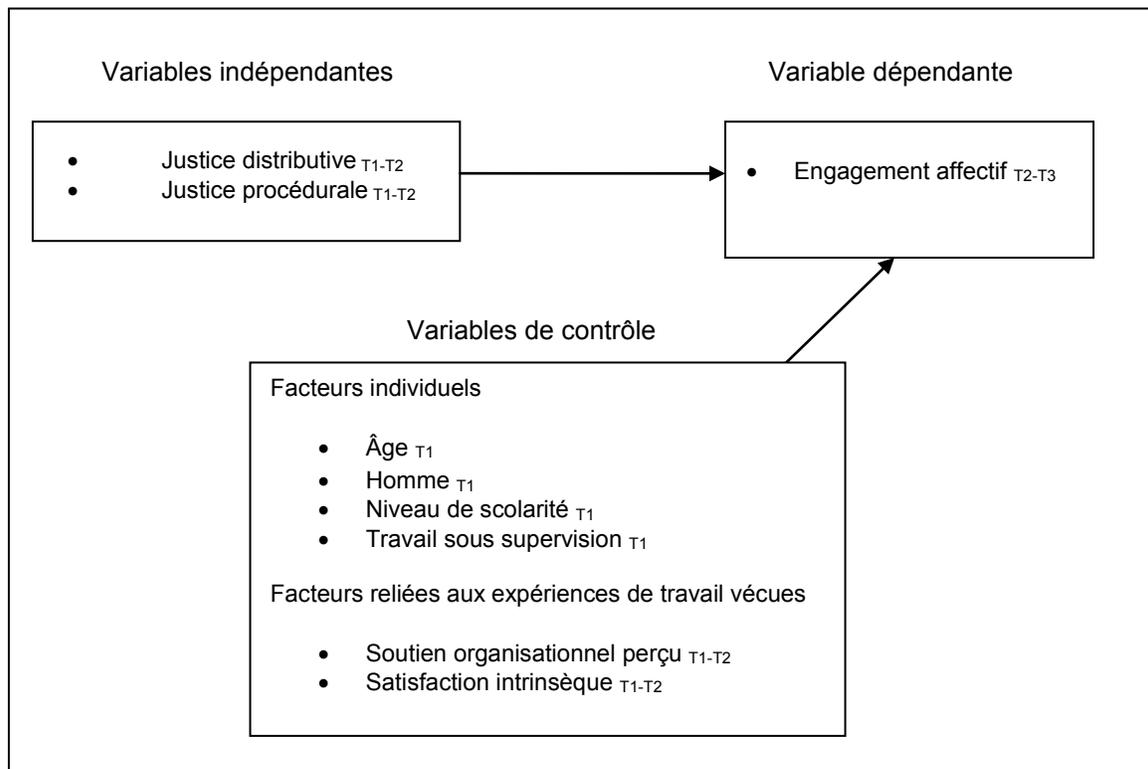
Cette revue de littérature a permis d'identifier trois catégories de facteurs pouvant être relié à l'engagement organisationnel du travailleur. Il s'agit des 1- facteurs individuels, 2- facteurs reliés aux expériences de travail vécues et 3- facteurs correspondant aux caractéristiques organisationnelles. Puisque l'échantillon étudié est composé de travailleurs d'une même organisation et d'un même secteur d'activité, les facteurs correspondant aux caractéristiques organisationnelles sont exclus des variables de contrôle du modèle puisqu'elles sont déjà autocontrôlées.

La Figure 1 présente le modèle d'analyse. Tel que mentionné dans la problématique, cette recherche a pour objectif de mesurer l'impact relatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs. Ce modèle d'analyse contient trois types de variables : 1- les variables indépendantes, 2- la variable dépendante et 3- les variables de contrôle. Les variables indépendantes sont la justice distributive et la justice procédurale. La variable dépendante est l'engagement affectif. Ces variables de sont tirées de la revue de littérature. En ce qui concerne les facteurs individuels, les variables sont 1- l'âge, 2- homme (sexe du participant), 3- le niveau de scolarité et 4- travail sous supervision (niveau hiérarchique). Parmi les facteurs reliés aux expériences de travail vécues, les variables sont 1- le soutien organisationnel perçu et 2- le niveau de satisfaction intrinsèque. Seule la dimension intrinsèque de la satisfaction au travail est retenue, car en théorie, il est plus probable que la satisfaction extrinsèque soit fortement associée à la justice distributive. Seul ces deux facteurs sont retenus au sein de cette

catégorie, puisque ceux-ci détiennent les niveaux d'association les plus élevés avec l'engagement organisationnel. Les variables de contrôle permettent d'isoler la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

Dans la Figure 1, l'indice « T » fait référence à la notion de temps dans le modèle. Puisque l'étude est longitudinale, les variables ont été mesurées à plusieurs reprises (maximum de 3 temps). Plusieurs variables ont été mesurées à trois périodes différentes au cours de cette enquête puisqu'elles pouvaient évoluer dans le temps (T_{123}). Il s'agit de 1- la justice distributive, 2- la justice procédurale, 3- l'engagement affectif, 4- du soutien organisationnel perçu et 5- la satisfaction intrinsèque. Les autres variables furent mesurées qu'une seule fois (T_1), puisqu'elles étaient fixes dans le temps. Dans le chapitre portant sur la méthodologie, les différents temps utilisés pour mesurer les variables sont présentés.

Figure 1 : Modèle longitudinale du lien entre la justice distributive et procédurale de l'engagement affectif du travailleur



Légende : T = Temps

2.2 Cadre théorique

Dans cette section, il est question du cadre théorique. D'abord, trois théories tirées de la revue de littérature soit 1- la théorie des attentes d'Adams (1965), 2- la théorie de l'échange social de Blau (1964) et 3- la théorie de Leventhal (1980) sont présentées. Ensuite, ces théories sont opérationnalisées afin de justifier les anticipations à l'égard des relations de causalité entre les variables indépendantes et dépendante.

2.2.1 La théorie de l'équité d'Adams (1965)

Tel que mentionné dans la revue de littérature, la théorie de l'équité d'Adams (1965) explique les mécanismes entourant la perception de justice distributive chez le travailleur. Selon cette théorie, les individus recherchent leur propre intérêt et voient leurs rapports sociaux comme des relations d'échange (Adams, 1965). Ces relations sont fonction d'un ratio bénéfices/contributions effectués par le travailleur. En échange de contributions envers l'organisation, le travailleur s'attend à recevoir des bénéfices équitables (Adams, 1965). L'analyse du ratio bénéfices/contributions et la comparaison de celui-ci avec un référent permettra au travailleur d'évaluer si la distribution des ressources est équitable. En cas d'iniquité, le travailleur modifiera ses comportements au travail afin de rétablir sa perception d'équité (Adams, 1965). Cette action fera diminuer son ratio bénéfices/contributions et rétablira sa perception d'équité (Adams, 1965). Selon cette théorie, un travailleur percevant moins de justice distributive au sein de son organisation pourrait avoir un ratio bénéfices/contributions inéquitable. En effet, le niveau d'investissement reçu par l'organisation pourrait être perçue plus faible que la contribution effectuée par le travailleur. Ainsi, cette théorie permet de croire que pour rétablir l'équité, le travailleur pourrait avoir tendance à diminuer son niveau d'engagement affectif envers son organisation afin de réduire le niveau d'inéquité perçue. En bref, il semble que plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif du travailleur est important.

2.2.2 La théorie de l'échange social de Blau (1964)

Tout comme la théorie de l'équité d'Adams (1965), la théorie de l'échange sociale de Blau (1964) explique également que le travail constitue une relation d'échange entre un employeur et un travailleur. Cette relation repose également sur l'évaluation des coûts et des bénéfices de cet échange, du point de vue de l'employé (Blau, 1964). Cette théorie comporte deux principes soit : 1- l'échange volontaire de ressources et 2- la norme de réciprocité (Blau, 1964). L'échange

volontaire de ressources correspond aux avantages offerts par l'organisation à l'employé. Les ressources faisant partie de l'échange peuvent être tangibles (accès à une formation, etc.) ou non-tangibles (se voir confier un mandat à haute visibilité, etc.). Lorsqu'un travailleur bénéficie des avantages associés à l'échange volontaire de ressources, celui-ci se sent redevable envers son organisation et adopte des comportements conséquents. Il s'agit de la norme de réciprocité. Par exemple, de façon volontaire, celui-ci pourrait s'engager à atteindre, voir surpasser ses objectifs de performance. Cette théorie permet de croire qu'en présence d'un accès important à des ressources, les travailleurs verraient leur niveau de réciprocité augmenter et conséquemment, leur niveau d'engagement affectif serait plus important. De plus, dans l'étude de Meyer et al. (2002), les auteurs font référence à cette théorie. Selon eux, une allocation équitable des ressources au sein d'une organisation serait perçue, par les travailleurs, comme de l'engagement envers eux-ci et favoriserait le développement de leur engagement affectif. D'ailleurs, sur le plan empirique, ces relations sont soutenues dans la littérature par deux méta-analyses (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2002) et deux études subséquentes (Simard et al., 2005 et Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011). Ainsi, il semble que plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif du travailleur est important.

En résumé, la théorie de l'équité d'Adams (1965) et la théorie de l'échange social de Blau (1964) permettent d'appréhender que la justice distributive a un impact positif sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs. De plus, sur le plan empirique, cette relation est confirmée par plusieurs études, dont deux méta-analyses.

2.2.3 La théorie de Leventhal (1980)

Tel que mentionné dans la revue de littérature, la théorie de Leventhal (1980) explique les mécanismes entourant la perception de justice procédurale. Selon cette théorie, il existe six règles permettant d'évaluer l'impartialité des

procédures utilisées pour décider de l'allocation des ressources organisationnelles. Il s'agit de 1- la constance d'utilisation des règles procédurales, 2- les biais procéduraux des autorités, 3- la qualité des informations utilisées dans la prise de décision, 4- la possibilité de renverser une décision injuste, 5- la représentativité des parties prenantes au sein du processus et 6- le niveau d'éthique de la procédure (Leventhal, 1980, cité dans Bies et Moag, 1986, Leventhal, 1980, cité dans Cohen-Charash et Spector, 2001, Leventhal, 1980, cité dans Simons et Roberson, 2003 et Leventhal, 1980, cité dans Colquitt et al., 2001). Selon cette théorie, lorsqu'un travailleur perçoit de l'injustice à l'égard de la procédure ayant permis la distribution des ressources, celui-ci réagit négativement envers l'organisation pour laquelle il travaille (Cropanzano et Prehar, 1999, Masterson et al., 2000 cités dans Cohen-Charash et Spector 2001). Cette théorie permet de croire qu'un manque de justice procédurale favoriserait une diminution du niveau d'engagement affectif du travailleur. De plus, dans la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), les auteurs font référence à cette théorie. Selon eux, lorsque les procédures organisationnelles utilisées dans le cadre de la prise de décisions sont injustes, les travailleurs ont la perception qu'ils ont peu à perdre en changeant d'employeur. D'ailleurs, sur le plan empirique, ces relations ont été soutenues dans la littérature par deux méta-analyses (Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2002) et trois études subséquentes (Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fischer et Smith, 2006). Ainsi, il semble que plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif du travailleur est important.

En résumé, la théorie de Leventhal (1980) permet d'appréhender que la justice procédurale a un impact positif sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs. De plus, sur le plan empirique, cette relation est confirmée par plusieurs études, dont deux méta-analyses.

2.2.4 Importance relative de la justice distributive et de la justice procédurale dans le développement de l'engagement affectif du travailleur

La théorie de l'échange social de Blau (1964) permet de mieux comprendre le poids explicatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement affectif des travailleurs. Tel qu'expliqué précédemment, la théorie de l'échange social de Blau (1964) comporte deux principes, soit 1- l'échange volontaire de ressources et 2- la norme de réciprocité. Lorsqu'un travailleur se voit attribuer des ressources par son organisation, il se sent redevable envers celle-ci. Plus l'échange volontaire de ressources est important, plus le sentiment de réciprocité de l'employé sera élevé et celui-ci sera forcé d'adopter des comportements conséquents.

Dans les organisations, les règles d'équité associées à la mise en pratique d'une procédure serait beaucoup plus nombreuses et complexes à gérer que les règles d'équité utilisées pour l'allocation des ressources. En effet, selon Leventhal (1980), il existe six règles à respecter afin qu'il y ait justice procédurale au sein d'une entreprise. Selon Adams (1965), il existe une règle à respecter afin qu'il y ait justice distributive au sein d'une organisation (ratio bénéfices/contributions). L'employeur doit déployer davantage d'efforts pour instaurer et maintenir l'équité entre les travailleurs lors de l'application d'une procédure. Il est probable que le travailleur soit conscient que l'entreprise fait davantage d'efforts dans un contexte de justice procédurale. Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) permet de croire qu'un travailleur se sentirait davantage redevable envers son organisation dans un contexte de justice procédurale que dans un contexte de justice distributive. Conséquemment, son niveau d'engagement affectif serait plus important en présence de justice procédurale qu'en présence de justice distributive. Sur le plan empirique, la revue de littérature indique que la justice procédurale a plus d'impact sur l'engagement organisationnel que la justice distributive (Colquitt et al., 2001, Cohen-Charash et Spector, 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Simard

et al., 2005, Sulu et al., 2010). De façon plus spécifique, elle révèle que l'impact de la justice procédurale et de la justice distributive sur le niveau d'engagement organisationnel du travailleur est équivalent (Cohen-Charash et Spector, 2001 et Meyer et al., 2001).

En résumé, la théorie de l'échange social de Blau (1964) permet d'anticiper que le poids relatif de la justice procédurale est plus important que celui de la justice distributive sur l'engagement affectif du travailleur. Sur le plan empirique, les résultats recensés sont mitigés. Toutefois, lorsqu'on évalue l'impact de ces deux dimensions de la justice sur l'engagement organisationnel, les résultats recensés corroborent avec notre appréhension théorique. Ainsi, la théorie de l'échange social de Blau (1964) et plusieurs résultats empiriques recensés permet de croire que le poids relatif de la justice procédurale est plus important que celui de la justice distributive sur l'engagement affectif.

2.3 Hypothèses de recherche

Dans cette section, les hypothèses de recherche sont présentées. Celles-ci sont développées à partir des théories présentées dans le cadre théorique et des résultats empiriques recensés dans la littérature.

Selon la théorie d'Adams (1965), un travailleur percevant moins de justice distributive au sein de son organisation pourrait avoir un ratio bénéfices/contributions inéquitable. Conséquemment, celui-ci pourrait diminuer son niveau d'engagement affectif envers son organisation afin de réduire le niveau d'iniquité perçue. De plus, selon la théorie de Blau (1964), lorsqu'un travailleur bénéficie des avantages associés à l'échange volontaire de ressources, il se sent redevable envers son organisation et adopte des comportements conséquents. Ainsi, en présence d'un accès important à des ressources, les travailleurs verraient leur niveau de réciprocité augmenter et conséquemment, leur niveau d'engagement affectif serait plus important. À la lumière de ces explications théoriques et des résultats empiriques recensés dans

la littérature face à la relation entre la justice distributive et de l'engagement organisationnel (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Simard et al., 2005, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011), l'hypothèse suivante est émise:

Hypothèse 1 : Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC.

Selon la théorie de Leventhal (1980), lorsqu'un travailleur perçoit de l'injustice à l'égard de la procédure ayant permis la distribution des ressources, il réagit négativement envers l'organisation pour laquelle il travaille. Ainsi, un manque de justice procédurale favoriserait une diminution du niveau d'engagement affectif du travailleur. En fonction de l'explication théorique présentée et des résultats empiriques recensés dans la littérature face à la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2001, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fischer et Smith, 2006), l'hypothèse suivante est émise:

Hypothèse 2 : Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC.

Selon la théorie de l'échange social de Blau (1964), plus l'échange volontaire de ressources est important, plus le sentiment de réciprocité de l'employé est élevé. Le travailleur serait probablement conscient que l'employeur doit déployer davantage d'efforts pour instaurer l'équité entre les travailleurs lors de l'application d'une procédure. Ainsi, il se sentirait davantage redevable envers son organisation dans un contexte de justice procédurale que dans un contexte de justice distributive. Conséquemment, son niveau d'engagement affectif serait plus important en présence de justice procédurale qu'en présence de justice distributive. À partir de cette explication théorique et des résultats empiriques

recensés dans la littérature au sujet du poids relatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement organisationnel du travailleur (Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002 et Simard et al., 2005, Sulu et al., 2010), l'hypothèse suivante est émise:

Hypothèse 3 : Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale a un impact plus important sur l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive.

Chapitre 3 : Cadre méthodologique

Dans ce chapitre, la méthodologie employée pour cette recherche est présentée. Les données et les mesures utilisées pour l'étude ainsi que les analyses statistiques réalisées sont décrites.

3.1 Données

Dans cette section, il est question de l'enquête à partir de laquelle sont tirées les données utilisées pour cette étude. Il est également question de la méthode et du questionnaire employés pour réaliser la collecte de données. Les différentes cohortes d'employés sollicitées pour l'enquête et les périodes auxquelles un sondage fut administré auprès de celles-ci sont décrites. Finalement, les taux de participation des différentes cohortes pour chacun des sondages sont présentés.

Les données utilisées dans cette étude proviennent d'une enquête par questionnaire effectuée dans le cadre d'un programme de recherches. Celle-ci est réalisée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal et Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal. Elle a pour objectif d'étudier les relations entre la rémunération, la formation et le développement des compétences avec l'attraction et la rétention des employés clés. Elle contient trois volets. Le premier porte sur l'étude du taux de roulement des entreprises au Canada. Le deuxième est une recherche quasi-expérimentale. Quant au troisième, elle concerne une enquête réalisée auprès des travailleurs d'une entreprise mondiale dans le domaine des TIC. Seules les données recueillies dans le cadre du troisième volet de ce programme de recherches sont présentées puisqu'elles sont les seules à concerner l'objet de cette étude.

La population visée est l'ensemble des nouveaux employés embauchés au sein d'une entreprise du secteur des TIC. L'unité d'analyse se situe au niveau individuel. Pour effectuer la collecte de données, un questionnaire électronique est envoyé à tous les nouveaux employés embauchés entre le 1^e avril 2009 et le

30 septembre 2010. La participation est volontaire. Ce questionnaire est acheminé via la plateforme de sondage électronique sécurisée SurveyMonkey®.

Le questionnaire utilisé pour la collecte de données comprend cinq sections. La première porte sur les caractéristiques individuelles des participants. La deuxième traite des attentes des répondants envers différentes pratiques de gestion de ressources humaines. La troisième concerne les perceptions individuelles. Quant à la quatrième, elle évalue le niveau de satisfaction des employés envers différentes pratiques de gestion des ressources humaines. Finalement, la dernière porte sur la rétention.

La collecte de données est réalisée auprès de trois cohortes. La première cohorte regroupe les nouveaux employés embauchés entre le 1^{er} avril 2009 et le 22 septembre 2009. La deuxième cohorte réunit les nouveaux employés embauchés entre le 23 septembre 2009 et le 31 mars 2010. Finalement, la troisième cohorte rassemble les nouveaux employés embauchés entre le 1^{er} avril 2010 et le 30 septembre 2010. Les trois cohortes ont été sondées à trois reprises. Le premier sondage a eu lieu en octobre 2009 pour la cohorte 1, en avril 2010 pour la cohorte 2 et en octobre 2010 pour la cohorte 3. Ensuite, deux sondages ont été réalisés auprès des cohortes. Le deuxième a eu lieu six mois après le premier sondage et le troisième, six mois plus tard. Le Tableau 5 présente le nombre d'invitations et le nombre de réponses obtenues par cohorte et par sondage. Seuls les participants ayant répondu au sondage 1 sont invités à répondre au sondage 2. Seuls les travailleurs ayant participé au sondage 2 sont invités à répondre au sondage 3. Par exemple, lors du deuxième sondage de la cohorte 1, 157 travailleurs sont invités à participer au sondage. Ce nombre s'explique par le fait qu'à ce moment, il ne restait plus que 157 des 182 employés ayant répondu au sondage 1.

Tableau 7 : Détail du taux de participation aux trois sondages

	Sondage 1	Sondage 2	Sondage 3
Cohorte 1	Octobre 2009 Invités : 246 Réponses : 182 74%	Avril 2010 Invités : 157 Réponses : 146 93%	Octobre 2010 Invités : 134 Réponses : 129 92%
Cohorte 2	Avril 2010 Invités : 114 Réponses : 90 79%	Octobre 2010 Invités : 75 Réponses : 68 91%	Avril 2011 Invités : 60 Réponses : 51 85%
Cohorte 3	Octobre 2010 Invités : 96 Réponses : 82 85%	Avril 2011 Invités : 75 Réponses : 68 91%	Octobre 2011 Invités : 64 Réponses : 55 86%
Total de réponses	354	282	235

3.2 Mesures

Dans cette section, les différents outils de mesure ayant été utilisée pour évaluer les variables indépendantes, la variable dépendante et les variables de contrôles sont présentés. Pour assurer la confidentialité du nom de l'entreprise au sein de laquelle l'enquête est effectuée, l'expression « entreprise » est utilisée pour la nommer.

Tel que mentionné dans le précédent chapitre, l'étude comprend deux variables indépendantes, soit 1- la justice distributive et 2- la justice procédurale. Elle contient également une variable dépendante soit 1- l'engagement affectif. Finalement, elle inclut six variables de contrôle, soit 1- l'âge, 2-homme, 3- niveau de scolarité, 4- travail sous supervision, 5- soutien organisationnel perçu et 6- satisfaction intrinsèque.

La **justice distributive** est mesurée à partir des 4 items suivants : 1- « Ce que je reçois de l'entreprise correspond à ce que j'apporte à l'entreprise », 2- « Le bonis que je reçois de l'entreprise correspond aux efforts que je mets dans mon travail », 3- « Ce que je reçois est justifié compte tenu de ma performance », 4- « Tout ce que je reçois en lien avec mon emploi est le reflet de ma contribution ». Cette mesure de la justice distributive est inspirée par le modèle de Leventhal (1980). Pour chacun des énoncés, les répondants indiquent leur degré d'accord à l'aide d'une échelle de type Likert à six ancres où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « un peu en accord », 5- « assez en accord », 6- « tout à fait en accord ». La justice distributive est mesurée aux trois périodes de l'enquête. Pour chacune de ces périodes, la moyenne des résultats de chacun de ces items est calculée afin d'obtenir une variable continue. L'échelle de la variable justice distributive présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.906$). Cet alpha de Cronbach inclut les données des trois temps de l'étude.

Quant à la **justice procédurale**, elle est mesurée à partir d'une échelle continue construite à partir de quatre énoncés soit : 1- « Je peux m'exprimer durant un processus de décision qui me concerne », 2- « Les processus de décision sont appliqués de la même façon pour tous chez l'entreprise », 3- « Les processus de décision chez l'entreprise sont biaisés », 4- « Les processus de décision sont basés sur une information de qualité ». Cette mesure de la justice procédurale est inspirée des modèles de Thibault et Walker (1975) et de Leventhal (1980). Afin d'évaluer le niveau d'accord des participants avec chacun des énoncés, une échelle de type Likert à six ancrs, identique à celle utilisée pour évaluer la justice distributive, est employée. La justice distributive est mesurée aux trois périodes de l'enquête. Le résultat du troisième énoncé est inversé afin de pouvoir le traiter avec celui des autres items. Ainsi, pour chacune de ces périodes, la moyenne des résultats de chacun de ces items est calculée afin d'obtenir une variable continue. L'échelle de la variable justice procédurale présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.777$). Cet alpha de Cronbach inclut les données des trois temps de l'étude.

Quant à l'**engagement affectif**, il est mesuré à partir d'une échelle continue construite à partir de six énoncés inspirés du modèle d'Allen et Meyer (1990). Les énoncés sont les suivants: 1- « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'entreprise », 2- « L'entreprise représente beaucoup pour moi », 3- « Je suis fier d'appartenir à l'entreprise », 4- « Je ne me sens pas affectivement attaché à l'entreprise », 5- « Je n'ai pas vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans l'entreprise » et 6- « Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme si c'était les miens ». Pour chacun des énoncés, les répondants indiquent leur degré d'accord à l'aide d'une échelle de type Likert à sept ancrs où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « ni en désaccord, ni en accord », 5- « un peu en accord », 6- « assez en accord », et finalement 7- « tout à fait en accord ». Cette variable est mesurée aux trois périodes de l'enquête. Le résultat des quatrième et cinquième énoncés sont inversés afin de pouvoir les

traiter avec celui des autres items. Pour chacune de ces périodes, la moyenne des résultats de chacun de ces items est calculées afin d'obtenir une variable continue. L'échelle de la variable engagement affectif présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,880$). Cet alpha de Cronbach inclut les données des trois temps de l'étude.

En ce qui concerne les variables de contrôle, la variable « **âge** » est mesurée par une variable continue. Cette variable est mesurée à partir de la question suivante : « Quel est votre année de naissance ? ». La cohorte 1 a été sondée en 2009 et les cohortes 2 et 3 ont été sondées en 2010. Afin de calculer l'âge des répondants de la cohorte 1, l'année de naissance des participants est soustraite du chiffre 2009. Pour calculer l'âge des répondants des cohortes 2 et 3, l'année de naissance des participants est soustraite du chiffre 2010. La variable « **homme** » correspond au sexe du participant. Elle est mesurée par une variable dichotomique. Elle est codée 1 si le répondant est un homme et 0 si le répondant est une femme. La variable « **niveau de scolarité** » est mesurée par une échelle ordinale et indique le niveau de scolarité le plus élevé du répondant. Elle est codée de la manière suivante : 1- diplôme d'études secondaires, 2- diplôme d'études collégiales, 3- diplôme d'études universitaires de premier cycle et 4- diplôme universitaire de cycle supérieur. La variable « **travail sous supervision** » correspond au niveau hiérarchique qu'occupe le travailleur. Elle est mesurée par une variable dichotomique. Elle est codée 1 si le répondant occupe un travail sous supervision et 0 si le répondant occupe un poste sans supervision. Les données portant sur le niveau hiérarchique sont fournies par l'entreprise. Elles sont intégrées à la base de données contenant les réponses au questionnaire. Dans le cadre de cette étude, seuls les travailleurs occupant des postes sans supervision sont analysés, car ceux-ci sont en forte demande dans l'industrie des TIC (TECHNOcompétences, 2011). Ces quatre variables sont mesurées au temps 1. La variable « **soutien organisationnel perçu** » est évaluée à l'aide d'une échelle continue construite à partir de trois items. Cette échelle est inspirée du questionnaire d'Eisenberger, Armeli,

Rexwinkel, Lynch et Rhoades (2001). Ces items sont les suivants : « L'entreprise me fournit les outils (logiciels, matériel informatique, etc.) nécessaires pour que je performe », « L'entreprise soutient ses employés », « L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés ». Les répondants déterminent leur niveau d'accord avec chacun des items selon une échelle de six niveaux. Cette échelle est composée des éléments suivants : 1- tout à fait en désaccord, 2- assez en désaccord, 3- un peu en désaccord, 4- un peu en accord, 5- assez en accord, 6- tout à fait en accord. Cette variable est mesurée aux temps 1, 2 et 3 de l'enquête. Pour chacune de ces périodes, la moyenne des résultats de chacun de ces items est calculée afin d'obtenir une variable continue. L'échelle de la variable « soutien organisationnel perçu » présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,804$). Cet alpha de Cronbach inclut les données des trois temps de l'étude. Finalement, la variable « **satisfaction intrinsèque** » est également mesurée aux trois temps de l'étude et ce, à partir d'une échelle continue construite à partir de quatre énoncés. Cette échelle est inspirée de l'inventaire de satisfaction du travail de Larouche (1975). Ces énoncés sont les suivants : « Bonnes opportunités de développement de carrière », « Environnement qui reconnaît ma performance », « Possibilité d'organiser moi-même mon travail », « Poste offrant des défis/challenges ». Pour chacun des énoncés, les répondants répondent à la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfaits des éléments suivants dans votre entreprise ? ». Puis, ils déterminent leur niveau de satisfaction selon une échelle composée de sept niveaux. Ces niveaux sont les suivants: 1- tout à fait insatisfait, 2- assez insatisfait, 3- un peu insatisfait, 4- ni insatisfait, ni satisfait, 5- un peu satisfait, 6- assez satisfait, 7- tout à fait satisfait. Pour chacune de ces périodes, la moyenne des résultats de chacun de ces items est calculées afin d'obtenir une variable continue. L'échelle de la variable « satisfaction intrinsèque » présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,825$). Cet alpha de Cronbach inclut les données des trois temps de l'étude.

3.3 Analyses statistiques

Dans cette section, il est question des analyses statistiques réalisées à l'aide du logiciel STATA pour tester les hypothèses de recherche. Trois types d'analyse sont réalisées, soit : 1- les analyses univariées, 2- les analyses bivariées et 3- les analyses longitudinales multivariées.

Les analyses univariées sont réalisées à l'aide des statistiques descriptives qui comprennent les mesures de tendance centrale et les mesures de dispersion. Ces analyses permettent de décrire les caractéristiques de l'échantillon étudié à partir des moyennes et des écart-types associés à celui-ci.

Des analyses bivariées sont également réalisées. Une matrice de corrélations de ces résultats est présentée. Ceux-ci permettent de conclure quant aux relations entre chacune des variables indépendantes et la variable dépendante. Cependant, ce type d'analyse permet seulement de mettre en relation deux variables à la fois. Il est impossible d'isoler l'impact relatif des autres variables sur la variable dépendante. De plus, elle ne prend pas en considération l'évolution des variables à travers le temps. Ainsi, ces analyses ne sont pas suffisantes pour vérifier les hypothèses de recherche. Des analyses longitudinales multivariées sont réalisées afin de permettre de mettre en relation plusieurs variables à la fois tout en tenant compte de leur évolution dans le temps.

Puisque la variable dépendante est mesurée à l'aide d'une échelle continue, les analyses multivariées sont effectuées à l'aide de régressions linéaires comportant des analyses longitudinales. Ces analyses sont basées sur la méthode des moindres carrés. Ces analyses permettent d'isoler l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante tout en isolant les variables de contrôle. Elles permettent aussi de constater l'évolution des relations entre les variables à travers le temps. Les différents temps de l'enquête sont utilisés

comme variable temporelle et le numéro d'employé comme variable de panel. Les analyses multivariées sont effectuées à l'aide de la fonction XTREG² du logiciel STATA. La spécification de régressions linéaires à effets aléatoires est utilisée afin d'assurer de la validité des résultats.

Les analyses comportent quatre étapes. D'abord, les variables de contrôle sont régressées sur l'engagement affectif. Ensuite, les variables de contrôle et la justice distributive sont régressées sur l'engagement affectif. Puis, les variables de contrôle et la justice procédurale sont régressées sur l'engagement affectif. Finalement, la justice distributive et la justice procédurale sont régressées simultanément avec l'ensemble des variables de contrôle sur l'engagement affectif. Ces quatre régressions sont effectuées à partir de la spécification à effets aléatoires (re). Cette spécification utilise une moyenne pondérée des estimateurs « between » et « within ». Ceci permet d'équilibrer les deux types d'estimateurs.³ L'estimateur « between » optimise les différences entre les caractéristiques des individus dans l'étude. L'estimateur « within » maximise les variations chez un même individu à travers le temps en tenant constantes les différences entre les individus. Tel que mentionné précédemment, afin de réaliser ces régressions, le numéro d'employé est utilisé à titre de variable de panel. Il s'agit du numéro d'employé du répondant. Celui-ci permet de relier les questionnaires. La variable « sondage » est utilisée à titre de variable temporelle pour les trois temps où les répondants des cohortes 1, 2 et 3 ont été sondés.

Afin d'effectuer ces régressions à partir de données longitudinales, la variable temporelle est intégrée aux analyses. Par exemple, les variables indépendantes ou de contrôles mesurées au temps 1 sont régressées sur l'engagement affectif au temps 2. Puis, les variables indépendantes ou de contrôles mesurées au temps 2 sont régressées sur l'engagement affectif au temps 3.

² Voir le chapitre XTREG dans Stata Longitudinal-Data/Panel-Data Reference Manual (2009) pour plus de détails sur la procédure.

³ Toutes les régressions ont été réalisées en remplaçant les valeurs manquantes par la moyenne échantillonnale et les résultats se maintiennent.

Cette étude comporte trois hypothèses de natures différentes. En effet, elle inclut deux hypothèses de relation et une hypothèse de comparaison. Les hypothèses 1 et 2 sont des hypothèses de relation. En effet, celles-ci ont pour objectif de mesurer le lien entre une dimension de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Quant à l'hypothèse 3, il s'agit d'une hypothèse de comparaison puisqu'elle cherche à comparer le poids explicatif de deux dimensions de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif. Les résultats des régressions effectuées aux étapes 2, 3 et 4 permettront de valider les hypothèses de relation et le résultat de la régression réalisée à l'étape 4, permettra de valider l'hypothèse de comparaison.

Chapitre 4 : Résultats et discussion

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques réalisées ainsi qu'une discussion entourant ces résultats. Les résultats des trois types d'analyse sont présentés soient : 1- les analyses univariées, 2- les analyses bivariées et 3- les analyses multivariées. Pour chacune de ces analyses, une discussion des résultats est réalisée et une comparaison avec les résultats empiriques recensés dans la littérature est effectuée. Finalement, les hypothèses de recherche sont confrontées avec les résultats des analyses bivariées et multivariées.

4.1 Présentation des résultats des analyses univariées

Le Tableau 6 présente les résultats des analyses univariées. Ces analyses utilisent l'ensemble des mesures dans le temps (n=512). Ce tableau contient l'information sur le nombre d'observation, la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum pour chacune des variables à l'étude ainsi que les alphas de Cronbach pour les différentes échelles de mesure utilisées.

Tableau 8 : Statistiques descriptives

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	α
Variable dépendante						
Engagement organisationnel	512	4,81	1,24	1	7	0,880
Variables indépendantes						
Justice distributive	500	3,89	1,03	1	6	0,906
Justice procédurale	502	3,90	0,62	1	6	0,777
Variables de contrôle						
Âge	500	30,93	5,88	20	52	
Homme	498	0,88	0,33	0	1	
Niveau de scolarité	498	2,71	0,98	1	4	
Travail sous supervision	508	0,32	0,47	0	1	
Satisfaction intrinsèque	504	4,66	0,83	1,75	6	0,825
Soutien organisationnel	506	4,56	0,91	1	6	0,804

La première variable du tableau, l'engagement organisationnel, est la variable dépendante. Les résultats des analyses indiquent une moyenne de 4,81 pour cette variable. Ainsi, les participants à l'étude sont en moyenne près d'être « Un peu en accord » avec les énoncés mesurant l'engagement organisationnel. Ainsi, le niveau

d'engagement organisationnel des travailleurs est généralement relativement élevé. Ce résultat est conséquent avec la majorité des études recensées. En effet, les études ayant mesuré l'engagement organisationnel à partir d'une échelle à sept ancrs rapportent des moyennes et des écart-type similaires (Porter et al., 1974, Allen et Meyer, 1990, Meyer et Smith, 2000, Chew et Chan, 2008, Caykoylu et al., 2010).

Les deux autres variables figurant au Tableau 6 sont les variables indépendantes à l'étude soient: 1- la justice distributive et 2- la justice procédurale. Les résultats montrent que la moyenne associée à la justice distributive est de 3,89 et celle associée à la justice procédurale est de 3,90. Ainsi, les répondants sont en moyenne près d'être « Un peu en accord » avec les énoncés mesurant la justice distributive de même qu'avec les énoncés mesurant la justice procédurale. L'écart-type de la justice distributive est de 1,03 tandis que celle de la justice procédurale est de 0,62. Les moyennes respectives des deux variables indiquent que les travailleurs ne semblent pas percevoir de différences majeures entre la justice distributive et la justice procédurale. Le test de différence de moyenne (t de Student) relève que les moyennes associées à ces deux variables ne sont pas statistiquement significative. Ainsi, il n'existe aucune différence significative entre la perception des travailleurs à l'égard de la justice distributive et de la justice procédurale. Cependant, l'écart-type de la justice distributive est beaucoup plus grand que celui de la justice procédurale. L'étalement des réponses associées aux énoncés mesurant la justice distributive est beaucoup plus important que celle associée à la justice procédurale. La perception envers les énoncés mesurant la justice procédurale est plus hétérogène. En résumé, il existe une perception élevée de justice distributive et de justice procédurale chez les répondants.

Les autres variables figurant au Tableau 6 sont les variables de contrôle soient: 1- âge, 2- homme, 3- niveau de scolarité, 4- travail sous supervision, 5- satisfaction intrinsèque et 6- le soutien organisationnel perçu. La moyenne d'âge des participants à l'étude est légèrement inférieur à 31 ans ($\mu = 30,93$). Selon l'écart-type associé à cette variable, la majorité des travailleurs sont âgés entre 25 à 37 ans. Il s'agit d'un échantillon relativement jeune ce qui est similaire au profil des travailleurs de l'industrie

(TECHNOCompétences, 2011). De plus, 88% des répondants de l'échantillon sont des hommes ($\mu = 0,88$). Ce résultat est en accord avec les données présentées dans le rapport de TECHNOCompétences (2011). Le dernier diplôme obtenu par les répondants est près d'un diplôme d'études universitaires de premier cycle ($\mu = 2,71$). Les répondants de l'échantillon sont fortement scolarisés. Ceci n'est pas surprenant, puisque les travailleurs de ce secteur d'activité le sont généralement (TechnoMontréal, 2012, Industrie Canada, 2012, TECHNOCompétences, 2011). La moyenne de la variable « travail sous supervision » est de 0,32. Cela veut dire que les répondants de l'échantillon occupent majoritairement un travail sans supervision ce qui est le cas pour la majorité des travailleurs de ce secteur d'activité (TECHNOCompétences, 2011). La moyenne associée au niveau de satisfaction intrinsèque à l'égard de l'emploi est de 4,66. Les employés sont près d'être « un peu satisfait » avec les énoncés mesurant cette variable. Ce résultat n'est pas surprenant, car les personnes insatisfaites de leur travail quittent généralement leur employeur. Aucune étude ayant mesuré le niveau de satisfaction intrinsèque à partir d'une échelle similaire à sept ancrés ne fut recensée. Finalement, la moyenne associée au niveau de « soutien organisationnel perçu » est de 4,56. Ce résultat montre que les employés sont près d'être « assez en accord » avec les énoncés mesurant cette variable. Ceci signifie qu'en moyenne, les répondants ont une perception élevée du niveau de soutien organisationnel qu'ils reçoivent de la part de leur employeur. Aucune étude ayant mesurée le soutien organisationnel perçu à partir d'une échelle similaire à six ancrés ne fut recensée.

En conclusion, puisque les résultats obtenus pour les analyses univariées sont cohérents avec le profil des travailleurs du secteur des TIC, cela porte à croire que notre échantillon est représentatif de la réalité des travailleurs de ce secteur d'activité.

4.2 Présentation des résultats des analyses bivariées

Dans cette section, il est question des résultats des analyses bivariées. En lien avec les hypothèses de recherche, ces analyses permettent d'analyser la relation entre chacune

des variables indépendantes et de la variable dépendante. Le Tableau 7 présente les résultats de la matrice de corrélations entre les variables étudiées.

Tableau 9 : Matrice de corrélations

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Engagement organisationnel	...							
2. Âge	-0,127***	...						
3. Homme	0,058	0,034	...					
4. Niveau de scolarité	-0,028	0,066	-0,084	...				
5. Travail sous supervision	0,193***	-0,526***	-0,037	-0,124***	...			
6. Soutien organisationnel perçu	0,441***	-0,146***	0,033	-0,109**	0,076	...		
7. Satisfaction intrinsèque	0,468***	-0,145***	-0,009	-0,111**	0,160***	0,575***	...	
8. Justice distributive	0,435***	-0,095**	0,022	-0,167***	0,056	0,593***	0,550***	...
9. Justice procédurale	0,279***	-0,060	0,046	-0,098**	0,043	0,471***	0,476***	0,588***

* $p < 0,10$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

Au sein de cette matrice, la variable dépendante, l'engagement organisationnel, est mise en lien avec la première variable indépendante, soit la justice distributive. Il existe une corrélation positive et statistiquement significative ($p < 0,01$) entre l'engagement organisationnel et la justice distributive. De plus, cette corrélation est relativement forte ($r = 0,435$). Ce résultat signifie que plus les travailleurs perçoivent de la justice distributive au sein de leur organisation, plus leur niveau d'engagement organisationnel est élevé. Ce résultat n'est pas surprenant, car il est conforme avec les conclusions de la littérature à l'égard de la relation entre ces variables (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al., 2002, Simard et al., 2005, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011). Toutefois, ce type d'analyse ne tient pas compte de l'évolution des variables à travers le temps et de l'effet des autres variables sur la variable dépendante. Ainsi, ce résultat confirme de manière provisoire l'Hypothèse 1 qui stipule que: Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC.

L'engagement organisationnel est également mis en relation avec la deuxième variable indépendante de l'étude, soit la justice procédurale. Il existe une corrélation positive entre ces variables. Cette corrélation est statistiquement significative ($p < 0,01$), mais de force moyenne ($r = 0,279$). Selon ce résultat, plus les travailleurs perçoivent de la justice procédurale au sein de leur organisation, plus leur niveau d'engagement organisationnel est élevé. Ce résultat correspond aux conclusions de la littérature. En effet, l'association entre ces variables est positive et significative au sein des études recensées. Cependant, en raison des limites associées à ce type d'analyse, ce résultat confirme que provisoirement l'Hypothèse 2 qui stipule que: Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC.

Tel que mentionné précédemment, il existe une corrélation positive et statistiquement significative ($p < 0,01$) entre la justice distributive et l'engagement

organisationnel et entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel. Cependant, dans le cas de la justice distributive, cette corrélation est de force forte ($r=0,435$) tandis que dans le cas de la justice procédurale, cette corrélation est de force moyenne ($r=0,279$). Ainsi, la justice distributive semble avoir une association plus importante avec l'engagement organisationnel que la justice procédurale. Ce résultat ne correspond pas aux résultats recensés dans la littérature. En effet, la justice procédurale est la dimension de la justice organisationnelle qui détient le niveau d'association le plus élevé avec l'engagement affectif (Cohen-Charash et Spector, 2001, Meyer et al, 2001, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fischer et Smith, 2006). Ainsi, ce résultat vient infirmer de manière provisoire l'Hypothèse 3 qui stipule que: Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale a un impact plus important sur l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive.

En conclusion, les résultats des analyses bivariées permettent de confirmer de manière provisoire l'Hypothèse 1 et l'Hypothèse 2 et d'infirmer provisoirement l'Hypothèse 3. Cependant, puisque ce type d'analyse ne tient pas compte de l'évolution des variables à travers le temps et de l'effet des autres variables sur la variable dépendante, des analyses longitudinales multivariées sont réalisées. Celles-ci permettent de vérifier les trois hypothèses de recherche. Finalement, puisque la matrice de corrélations ne présente aucune corrélation trop élevée pouvant amener des problèmes éventuels de colinéarité (Tabachnick et Fidell, 2007), les analyses multivariées peuvent être réalisées avec confiance.

4.3 Présentation des résultats des analyses multivariées longitudinales

Dans cette section, les résultats des analyses multivariées longitudinales sont présentés. Ces analyses permettent d'isoler l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante tout en tenant constant l'effet des variables de contrôle. Elles permettent aussi de constater l'évolution des relations entre les

variables à travers le temps. Le Tableau 8 présente les résultats de chacune des quatre régressions effectuées à partir de la spécification à effets aléatoires (re) de la fonction XTREG du logiciel STATA⁴. La variable « sondage » est utilisée à titre de variable temporelle et la variable « numéro d'employé » est utilisée comme variable de panel. Ces analyses permettent de tester les hypothèses de recherche.

Tel que mentionné précédemment, afin d'effectuer ces analyses longitudinales, la variable temporelle est intégrée aux analyses de régression afin que celles-ci puissent tenir compte de l'évolution de la valeur de chacune des variables dans le temps. Les variables indépendantes ou de contrôles mesurées au temps 1 sont régressées sur l'engagement affectif au temps 2. Puis, les variables indépendantes ou de contrôles mesurées au temps 2 sont régressées sur l'engagement affectif au temps 3.

4.3.1 Vérification de l'hypothèse 1

Le résultat de la régression effectuée à l'étape 2 indique qu'il existe une relation positive et statistiquement significative ($p < 0,01$) entre la justice distributive et l'engagement organisationnel. Ainsi, la perception de la justice distributive fait augmenter le niveau d'engagement affectif du travailleur. Le résultat de la régression effectuée à l'étape 4, c'est-à-dire lorsque la justice distributive et la justice procédurale sont contrôlées, indique également que la relation entre la justice distributive et l'engagement affectif est positive et statistiquement significative ($p < 0,01$). Puisque les relations entre la justice distributive et l'engagement affectif sont significatives et positives aux étapes 2 et 4, il est possible de conclure que la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs. De ce fait, l'Hypothèse 1 formulée : Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des

⁴ Pour plus de détails sur la procédure, consulter le chapitre XTREG dans Stata Longitudinal-Data/Panel-Data Reference Manual (2009).

travailleurs du secteur des TIC est confirmée. Ce résultat est cohérent avec la littérature. En effet, l'ensemble des études recensées concluent à l'existence d'une association significative et positive entre ces variables (Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Meyer et al., 2002, Viswesvaran et Ones, 2002, Simard et al., 2005, Kwon, 2006, Kumar et al., 2007, Sulu et al., 2010, Behson, 2011, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011).

4.3.2 Vérification de l'hypothèse 2

Le résultat de la régression effectuée à l'étape 3 indique qu'il n'existe aucune relation statistiquement significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Quant à la régression effectuée à l'étape 4, c'est-à-dire lorsque la justice distributive et la justice procédurale sont contrôlées, elle confirme une relation non statistiquement significative entre ces variables. Étant donné la similarité des résultats associés aux étapes de régressions 3 et 4, il est possible de conclure que la justice procédurale n'a aucun effet sur l'engagement affectif du travailleur. De ce fait, l'Hypothèse 2 formulée: Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC est infirmée. Ce résultat est contraire aux résultats tirés de la revue de littérature. En effet, cinq méta-analyses (Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Meyer et al., 2002, Viswesvaran et Ones, 2002, Behson, 2011) et six études subséquentes (Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fischer et Smith, 2006, Kumar et al., 2007, Wittmer et al., 2010, Sulu et al., 2010) confirment l'existence d'une relation statistiquement significative et positive entre ces variables. Selon ces auteurs, la justice procédurale fait augmenter l'engagement affectif du travailleur. Afin d'expliquer ce résultat, l'échantillon étudié se doit d'être analysé. Celui-ci est composé de travailleurs hautement scolarisée qui œuvre dans un secteur d'activité où existe une pénurie de main-d'œuvre importante. Ainsi, ces travailleurs sont probablement fortement sollicités par d'autres employeurs et doivent détenir une excellente connaissance de leur propre valeur sur le marché du travail.

Conséquemment, ils accordent davantage d'importance à la justice distributive qu'à la justice procédurale dans l'exercice de leur fonction. Une autre explication potentielle vient du fait que l'échantillon étudié est composé d'employés nouvellement embauchés et relativement jeunes. Ainsi, il est probable que ceux-ci aient peu d'expérience sur le marché de l'emploi et soient peu familiers avec les pratiques de gestion des ressources humaines des organisations. De ce fait, ils accordent moins d'importance à la justice procédurale qu'à la justice distributive dans le cadre de leur travail.

4.3.3 Vérification de l'hypothèse 3

Tel que mentionné précédemment, le résultat de la régression effectuée à l'étape 4, c'est-à-dire lorsque la justice distributive et la justice procédurale sont contrôlées, confirme la présence d'une relation statistiquement significative et positive, entre la justice distributive et l'engagement affectif. Le résultat de cette régression indique également qu'il n'existe aucune relation significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Étant donné ces résultats, il est possible de conclure qu'auprès de l'échantillon étudié, seule la justice distributive a un effet sur l'engagement affectif du travailleur. De ce fait, l'Hypothèse 3 formulée : Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale a un impact plus important sur l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive est infirmée. Ce résultat est surprenant, car il est contraire aux résultats tirés de la littérature. En effet, tel que mentionné précédemment, selon les études recensées, la justice procédurale tout comme la justice distributive ont un impact sur l'engagement affectif du travailleur (Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001, Meyer et al., 2002, Viswesvaran et Ones, 2002, Simons et Roberson, 2003, Simard et al., 2005, Fischer et Smith, 2006, Kwon, 2006, Kumar et al., 2007, Sulu et al., 2010, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011, Behson, 2011). D'ailleurs, selon les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et de Viswesvaran et Ones (2002), non seulement la justice procédurale a un impact sur l'engagement organisationnel, mais il s'agirait de la

dimension de la justice organisationnelle ayant le plus d'impact sur l'engagement organisationnel, suivi de la justice distributive.

Tableau 10 : Résultats des analyses multivariées longitudinales

Variable	XTREG Effets aléatoires (re) ⁵⁶
Âge	-0,007
Homme	0,304
Niveau de scolarité	0,047
Travail sous supervision	0,392**
Soutien organisationnel	0,167***
Satisfaction intrinsèque	0,286***
Constante	2,379
R ² within (variation dans le temps)	0,005
R ² between (variation chez les individus)	0,338
R ² total	0,270
Nombre d'observations	491
Nombre de groupes	265
Étape 2	
Justice distributive	0,159***
R ² within (variation dans le temps)	0,005
R ² between (variation chez les individus)	0,384
R ² total	0,295
Nombre d'observations	485
Nombre de groupes	264
Étape 3	
Justice procédurale	-0,009
R ² within (variation dans le temps)	0,004
R ² between (variation chez les individus)	0,338
R ² total	0,272
Nombre d'observations	487
Nombre de groupes	264
Étape 4	
Justice distributive	0,178***
Justice procédurale	-0,081
R ² within (variation dans le temps)	0,003
R ² between (variation chez les individus)	0,385
R ² total	0,297
Nombre d'observations	484
Nombre de groupes	264

* $p < 0,10$, test bilatéral

** $p < 0,05$, test bilatéral

*** $p < 0,01$, test bilatéral

⁵ Les coefficients présentés sont non-standardisés.

⁶ Les données ont été arrondies au millième près.

4.3.4 Rôle des variables de contrôle

En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats de la régression effectuée à l'étape 1 montrent l'existence de relations significatives et positives entre trois des variables de contrôle et la variable dépendante. Il s'agit de : 1- travail sous supervision, 2- soutien organisationnel perçu et 3- satisfaction intrinsèque. L'association avec la variable « travail sous supervision » et l'engagement affectif est positive et statistiquement significative ($p < 0,05$). Ainsi, les travailleurs qui travaillent sous supervision ont un engagement affectif supérieur à ceux qui occupent un poste sans supervision. Ce constat est utile pour les gestionnaires des ressources humaines et des relations industrielles. En effet, le type de subordination offerte dans le cadre d'un emploi a un impact sur l'engagement affectif du travailleur. Ce résultat est contraire à la littérature. En effet, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) confirme l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre le niveau d'autonomie associé aux tâches d'un travailleur et son niveau d'engagement organisationnel. Selon les auteurs, plus un travailleur détient un niveau d'autonomie élevé dans l'exercice de ses fonctions, plus son niveau d'engagement organisationnel est important. Afin d'expliquer le résultat de cette recherche, l'échantillon étudié se doit d'être analysé. L'échantillon est composé de travailleurs qui occupent des emplois aux niveaux hiérarchiques différents. Les emplois sous supervisions sont des emplois de premier niveau pour lesquels il n'existe pas de pénurie de main-d'œuvre (TECHNOCompétences, 2011). Or, les emplois sans supervision sont des postes d'experts, aux niveaux hiérarchiques supérieurs, pour lesquels il existe une importante pénurie de travailleurs (TECHNOCompétences, 2011). Étant donné cette pénurie, les employés occupant des postes sans supervision sont probablement davantage sollicités par d'autres employeurs que les employés occupant un travail avec supervision. Conséquemment, leur niveau d'engagement affectif est plus faible que celui des travailleurs occupant un poste sous supervision.

La relation entre la variable « soutien organisationnel perçu » et l'engagement affectif est positive et statistiquement significative ($p < 0,01$). Ainsi, le « soutien organisationnel perçu » augmenterait l'engagement affectif chez le travailleur. Ce résultat est très pertinent pour les entreprises qui se doivent d'offrir un bon soutien à leurs employés pour susciter et maintenir leur engagement affectif. Ce résultat correspond aux résultats des études recensées dans la littérature. En effet, selon plusieurs auteurs, la relation entre ces variables est positive et statistiquement significative (Meyer et al., 2002, Guerrero et Herrbach, 2009, Su et al., 2009). De plus, selon les mêmes auteurs, le « soutien organisationnel perçu » est la variable détenant le niveau d'association le plus élevé avec l'engagement affectif parmi les facteurs reliés aux expériences de travail vécues (Meyer et al., 2002, Guerrero et Herrbach, 2009, Su et al., 2009).

La relation entre la variable « satisfaction intrinsèque » et l'engagement affectif est positive et statistiquement significative ($p < 0,01$). Ainsi, plus le niveau satisfaction intrinsèque du travailleur est élevé, plus son niveau d'engagement affectif est important. Ce résultat est très pertinent pour les organisations. En effet, l'optimisation de la satisfaction des employés à l'égard des facteurs inhérents reliés à leurs travaux augmenterait leur engagement affectif. Les autres variables de contrôle tels que 1- l'âge, 2- homme et 3- le niveau de scolarité des travailleurs n'ont pas de relation significative avec l'engagement affectif. L'échantillon étant principalement composé de jeunes hommes assez scolarisés, il n'y a pas beaucoup de variance dans l'échantillon au niveau de l'âge, du sexe et du niveau de scolarité. Ainsi, il n'est pas surprenant que les résultats ne démontrent pas de lien significatif entre ces variables et l'engagement affectif.

L'étape 4 du tableau indique que le « R^2 within » est égal à 0,003 et que le « R^2 between » est égal à 0,385. Ce résultat indique que ce sont surtout les différences entre les individus et leur expérience de travail vécues qui expliquent l'engagement affectif chez les travailleurs. Les différences à travers le temps chez un même individu expliquent peu ce phénomène. Ainsi, le profil des

individus est un meilleur déterminant de l'engagement affectif que le temps. Ce résultat est pertinent pour les professionnels œuvrant dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles. En effet, il leur permet d'identifier les travailleurs présentant un profil qui les amène à avoir un engagement affectif moins élevée que certains autres travailleurs. Ainsi, ces professionnels peuvent développer et mettre en œuvre des pratiques de gestion appropriées permettant de maximiser l'engagement affectif.

En conclusion, les résultats des analyses multivariées confirment l'Hypothèse 1 et infirment les Hypothèse 2 et 3. En effet, la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des employés tandis que la justice procédurale n'a aucun effet sur l'engagement affectif. Ce faisant, chez les travailleurs du secteur des TIC, la justice distributive est un déterminant de l'engagement affectif plus important que la justice procédurale.

4.4 Conclusion

Ce chapitre présentait les résultats des analyses univariées, bivariées et multivariées longitudinales. Les résultats indiquent que la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs tandis que la justice procédurale n'est pas associée à l'engagement affectif. Parmi les variables de contrôle à l'étude : 1- âge, 2- homme, 3- niveau de scolarité, 4- travail sous supervision, 5- soutien organisationnel et 6- satisfaction intrinsèque, seul trois variables ont un impact significatif sur l'engagement affectif. Il s'agit des variables suivantes: 1- travail sous supervision, 2- soutien organisationnel perçu et 3- satisfaction intrinsèque. Ces résultats confirment que les facteurs individuels du travailleur sont de moins bons déterminants de l'engagement affectif que les variables liées aux expériences de travail vécues par le travailleur.

CONCLUSION

L'objectif de cette étude était de déterminer l'impact relatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC. À ce jour, la majorité des recherches ayant analysé ces variables ont utilisés des données transversales et n'ont pas étudié les travailleurs canadiens de ce secteur. La littérature actuelle ne renseigne pas sur le poids explicatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement affectif des travailleurs canadiens de ce secteur d'activité. Ainsi, afin de mieux comprendre la relation de cause à effet entre ces variables, une étude longitudinale auprès de travailleurs œuvrant au sein d'une entreprise montréalaise du secteur des TIC fut réalisée.

Afin de déterminer l'impact relatif de la justice distributive et de la justice procédurale sur le niveau d'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC à l'étude, trois hypothèses de recherche furent formulées. Ces hypothèses furent élaborées à partir de la revue de littérature et des théories suivantes : 1- théorie des attentes d'Adams (1965), 2- théorie de l'échange social de Blau (1964) et 3- théorie de Leventhal (1980). Une base de données déjà existante fut utilisée dans le cadre de cette étude. Ainsi, seules les dimensions distributive et procédurale de la justice organisationnelle et la dimension affective de l'engagement affectif furent utilisées. Les données furent collectées dans le cadre d'une enquête réalisée auprès des nouveaux employés embauchés dans une entreprise montréalaise du secteur des TIC. Ces données ont permis de faire des analyses longitudinales basées sur des régressions linéaires effectuées à l'aide de la méthode XTREG du logiciel Stata. Les données ont été colligées à trois moments différents. Les analyses ont permis de mieux éclairer le lien causal de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement affectif.

Les résultats indiquent que la justice distributive fait augmenter l'engagement affectif des travailleurs. En effet, la justice distributive est la variable indépendante à l'étude qui détient la plus forte corrélation avec l'engagement affectif du travailleur dans les analyses bivariées. Quant aux résultats des

analyses multivariées, elles révèlent l'existence d'une association positive et statistiquement significative entre la justice distributive et l'engagement affectif des travailleurs. Ces résultats confirment l'Hypothèse 1 qui stipule : Toutes choses étant égales par ailleurs, plus il existe de justice distributive au sein d'une entreprise du secteur des TIC, plus le niveau d'engagement affectif des travailleurs est important. Ces résultats sont en lien avec les résultats de 3 méta-analyses (Colquitt et al., 2001, Viswesvaran et Ones, 2002, Behson, 2011) et de 4 études subséquentes (Kwon, 2006, Kumar et al., 2007, Sulu et al., 2010, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011) tirées de la littérature. Les théories ayant permis de formuler cette hypothèse de recherche permettent également d'expliquer ce résultat. En effet, selon la théorie d'Adams (1965), un travailleur percevant moins de justice distributive au sein de son organisation pourrait avoir un ratio bénéfices/contributions inéquitable. Conséquemment, celui-ci pourrait diminuer son niveau d'engagement affectif envers son organisation afin de réduire le niveau d'inéquité perçue. De plus, selon la théorie de Blau (1964), lorsqu'un travailleur bénéficie des avantages associés à l'échange volontaire de ressources, il se sent redevable envers son organisation et adopte des comportements conséquents. Ainsi, en présence d'un accès important à des ressources, les travailleurs verraient leur niveau de réciprocité augmenter et conséquemment, leur niveau d'engagement affectif serait plus important. Les théories d'Adams (1965) et de Blau (1964) sont en lien avec les résultats. En effet, selon ces théories, la justice distributive influence positivement l'engagement organisationnel des travailleurs.

Dans le cadre de cette recherche, le lien entre la justice procédurale et l'engagement affectif des travailleurs est moins fort. En effet, les résultats des analyses bivariées révèlent l'existence d'un lien positif et de force moyenne entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Dans le cas des analyses multivariées, la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif des travailleurs est non statistiquement significative. Ces résultats infirment l'Hypothèse 2 qui stipule : Toutes choses étant égales par ailleurs, il n'existe

aucune relation significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif des travailleurs de notre échantillon. Ce résultat est en lien avec l'étude de Paré et Tremblay (2007). Cette étude, réalisée à partir de données transversales, a étudié la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif des travailleurs du secteur des technologies de l'information au Canada.

Tel que mentionné précédemment, les résultats des analyses bivariées et multivariées confirment la présence d'une relation statistiquement significative et positive, entre la justice distributive et l'engagement affectif. La justice distributive influence positivement l'engagement affectif des travailleurs de notre échantillon. Les résultats des analyses multivariées confirment qu'il n'existe aucune relation statistiquement significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif des travailleurs. Étant donné ces résultats, auprès de l'échantillon étudié, seule la justice distributive a un effet sur l'engagement affectif du travailleur. De ce fait, l'Hypothèse 3 formulée: Toutes choses étant égales par ailleurs, la justice procédurale a un impact plus important sur l'engagement affectif des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive est infirmée.

Parmi les variables de contrôle à l'étude : 1- âge, 2- homme, 3- niveau de scolarité, 4- travail sous supervision, 5- soutien organisationnel et 6- satisfaction intrinsèque, seul trois variables ont un impact significatif sur l'engagement affectif. Il s'agit des variables suivantes: 1- travail sous supervision, 2- soutien organisationnel perçu et 3- satisfaction intrinsèque. Ces résultats confirment que les variables liées aux expériences de travail vécues par le travailleur sont de meilleurs déterminants de l'engagement affectif que les variables associées à des facteurs individuels du travailleur.

L'analyse des R^2 indique que ce sont surtout les différences entre les individus qui expliquent l'engagement affectif chez les travailleurs. Les différences à travers le temps chez un même individu expliquent peu ce phénomène. Ainsi, le profil des individus et leur expérience de travail vécue sont des meilleurs

déterminants de l'engagement affectif que le temps. Ce résultat est pertinent pour les professionnels œuvrant dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles. En effet, il leur permet de cibler les travailleurs présentant un profil qui les amène à avoir un engagement affectif moins élevée que certains autres travailleurs.

Les gestionnaires des entreprises du secteur des TIC qui désirent augmenter l'engagement affectif de leurs employés devraient accorder une importance particulière aux trois éléments suivants : 1- la justice distributive et 2- le soutien organisationnel perçu et 3- la satisfaction intrinsèque. D'abord, ils devraient s'assurer qu'il y ait plus de justice distributive au sein de leur organisation. Pour ce faire, ces gestionnaires devraient accorder une attention particulière aux décisions menant à la distribution des ressources au sein de leur organisation. Par exemple, afin de déterminer le montant de l'augmentation salariale octroyé à un employé, une analyse du ratio bénéfices/contributions du travailleur devrait être effectuée. Afin de calculer la somme des contributions du travailleur, les gestionnaires devraient considérer les cinq éléments suivants : 1- son niveau de performance, 2- ses compétences, 3- son niveau de scolarité, 4- son niveau d'expérience et 5- le niveau d'effort dispensé par celui-ci. Le montant de l'augmentation salariale octroyé à l'employé (bénéfice) devrait être proportionnel aux contributions du travailleur. En fonctionnant ainsi, les gestionnaires s'assureraient que les travailleurs aient une perception d'équité face aux résultats tirés de leurs analyses bénéfices/contributions. Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, puisque le niveau de justice distributive au sein de l'organisation serait important, les travailleurs aurait un niveau d'engagement affectif élevé. Ensuite, les gestionnaires des ressources humaines et des relations industrielles devraient sensibiliser la direction des entreprises à adopter des pratiques de gestion permettant d'offrir un bon niveau de soutien organisationnel à leurs travailleurs. Par exemple, ils devaient s'assurer que chaque employé possède les outils nécessaires (logiciels, matériels informatique, etc.) afin de leur permettre de performer dans le cadre de leur

travail. Un autre exemple serait de développer des pratiques de gestion permettant la considération des besoins personnels des travailleurs. Les entreprises pourraient offrir à leur travailleur des horaires de travail flexibles ou la possibilité de faire du télétravail. Ces mesures permettraient aux travailleurs d'organiser leur temps en fonction de leurs besoins personnels. En fonctionnant ainsi, les gestionnaires s'assureraient que les travailleurs aient une perception positive à l'égard du soutien organisationnel reçu de la part de l'entreprise. Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, puisque le niveau de soutien organisationnel perçu serait élevé, les travailleurs auraient un niveau d'engagement affectif important. Finalement, les gestionnaires d'entreprises du secteur des TIC devraient accorder une importance particulière aux facteurs intrinsèques reliés à la satisfaction au travail. Ces facteurs sont : 1- bonnes opportunités de développement de carrière, 2- environnement qui reconnaît ma performance, 3- possibilité d'organiser moi-même mon travail, 4- poste offrant des défis/challenges. Concrètement, les gestionnaires devraient adopter des pratiques permettant d'augmenter le niveau de satisfaction de leurs travailleurs envers ces facteurs. Dans un premier temps, les gestionnaires des ressources humaines et des relations industrielles devraient développer des outils favorisant le développement professionnel de leurs travailleurs. Par exemple, ils pourraient développer des outils informationnels sur les différents parcours professionnels existants au sein de l'organisation et les publiciser auprès de leurs travailleurs. Ces outils permettraient aux employés de mieux cibler les opportunités de carrière pertinentes pour eux et de mieux comprendre les pré-requis rattachés à ces diverses opportunités. Ensuite, ils pourraient développer un outil permettant de gérer le développement de compétences/connaissances du travailleur. Cet outil aurait pour objectif d'accélérer le développement professionnel de l'employé afin de lui permettre d'accéder au poste ciblé dans son parcours professionnel. Il permettrait d'identifier les actions à entreprendre et les approches utilisées afin de développer le plein potentiel du travailleur et lui permette d'accéder le plus rapidement possible au poste convoité. Puis, ils devraient former tous les gestionnaires et les employés afin de leurs permettent d'utiliser cet outil

adéquatement. Finalement, les gestionnaires de l'organisation devraient s'assurer que tous les employés désirant poursuivre leur développement professionnel soient rencontrés afin de compléter l'outil de développement compétences/connaissances. Une fois par année, une rencontre de suivi face au plan de développement serait effectuée entre le gestionnaire et son employé. Dans un deuxième temps, les gestionnaires des ressources humaines devraient porter une attention particulièrement aux pratiques de reconnaissance récompensant la performance individuelle des travailleurs. Par exemple, un budget de récompense discrétionnaire pourrait être attribué à chaque gestionnaire afin que celui-ci puisse récompenser la performance de leurs travailleurs. Dans un troisième temps, les gestionnaires du secteur des TIC devraient laisser une certaine liberté à leurs travailleurs dans l'organisation de leur travail. Tel que mentionné précédemment, offrir des heures flexibles de travail pourrait être un bon moyen de permettre aux travailleurs d'organiser leur temps en fonction de leurs obligations personnelles. Dans un quatrième temps, les gestionnaires devraient s'assurer que le contenu du travail de leurs employés soit stimulant en leur offrant des mandats intéressants adaptés à leurs capacités et à leurs intérêts. En fonctionnant ainsi, ces gestionnaires s'assureraient que les travailleurs aient un niveau de satisfaction intrinsèque élevé face à leur travail. Ce faisant, toute chose étant égale par ailleurs, puisque le niveau de satisfaction intrinsèque des travailleurs serait élevé, ceux-ci auraient un niveau d'engagement affectif important. Rappelons que le secteur des TIC est un secteur très important pour l'économie canadienne et que cette industrie a recours à une main-d'œuvre hautement scolarisée pour laquelle il existe une pénurie de main-d'œuvre importante (Industrie Canada, 2012 et TECHNOCompétences, 2011). Conséquemment, il est d'autant plus important, pour ces organisations, de susciter et maintenir un niveau d'engagement affectif élevé auprès de leurs travailleurs.

Cette étude comporte certaines limites. Tout d'abord, les données proviennent d'une seule entreprise, d'un domaine précis et d'une population ciblée au sein de

cette organisation. Il est difficile de généraliser les résultats à tous les travailleurs canadiens de cette industrie. D'autres études devront être effectuées au sein de différentes entreprises canadiennes afin de valider les conclusions de cette étude. Ensuite, l'échantillon étudié est composé d'individus nouvellement embauchés travaillant pour une entreprise du secteur des TIC. Conséquemment, les résultats de cette recherche ne peuvent être généralisés à l'ensemble des travailleurs de cette organisation. Une étude similaire, réalisée à partir d'un échantillon représentatif de la population travaillant au sein de cette entreprise, devrait être effectuée afin de pouvoir généraliser les conclusions de cette recherche à l'ensemble des employés œuvrant au sein de celle-ci.

Ce mémoire ouvre la porte à des recherches futures. D'abord, il pourrait être utile aux chercheurs s'intéressant à l'influence de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'engagement affectif des travailleurs œuvrant dans d'autres secteurs d'activités et sur d'autres catégories d'employés. Ensuite, celui-ci pourrait servir de point de départ aux scientifiques désirant mesurer l'impact de la justice interactionnelle sur l'engagement affectif des travailleurs ou encore comparer le poids explicatif des trois dimensions de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des travailleurs. Cette étude pourrait également servir de piste à des chercheurs désirant mesurer l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur d'autres dimensions de l'engagement organisationnel, à savoir : 1- l'engagement normatif et 2- l'engagement de continuité. Les résultats obtenus permettront aux gestionnaires de faire des choix judicieux quant à leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Ils pourront ainsi être plus éclairés sur ce qui peut influencer l'engagement organisationnel de leurs employés.

Annexes

Annexe 1: Synthèse des articles mettant en lien les dimensions de justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
<p>Objectifs : Déterminer le nombre de dimensions distinctes de la justice organisationnelle, comprendre comment ces différentes dimensions de la justice améliorent la perception d'équité organisationnelle et évaluer l'impact de ces dimensions sur variables indépendantes.</p>				
<p>Méta-analyse de Colquitt et al. (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : États-Unis • Années de données : 1975 à 1999 (base de données PsyInfo) • Taille de l'échantillon : 186 études • Méthodologie : Procédure de Hunter and Schmidt's (méta-analyse) et analyses de régression selon la méthode de Viswesvaran & Ones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice distributive • Justice procédurale (modèle Thibault et Walker (1975)) • Justice procédurale (modèle Leventhal (1980)) • Justice informationnelle • Justice interpersonnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel • L'évaluation de l'autorité du supérieur • L'évaluation de l'autorité organisationnelle • Comportement de citoyenneté organisationnelle • Rétention des travailleurs • Performance individuelle • Satisfaction à l'égard de l'emploi • Confiance envers l'organisation • Comportements et réactions négatives 	<ul style="list-style-type: none"> • La justice distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle sont des dimensions distinctes de la justice organisationnelle. • La justice interpersonnelle et informationnelle sont des composantes de la justice interactionnelle. • Relation positive et forte entre la justice distributive, la justice procédurale et l'engagement organisationnel. • Relation positive et faible entre la justice interpersonnelle et l'engagement organisationnel. • Relation positive et moyenne entre la justice informationnelle et l'engagement organisationnel.

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
Objectif : Comprendre le rôle de la justice organisationnelle au sein des organisations.				
Méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : États-Unis • Année des données : 1995 à 2001 (bases de données PsylInfo et ABI et méthode « snowball » et articles non publiés). • Taille de l'échantillon : 190 études empiriques • Méthodologie : Analyses de régression selon procédure de Rosenthal (1991) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les pratiques organisationnelles • Les caractéristiques individuelles du travailleur • Valences de résultats à l'égard de l'emploi • Justice distributive (VM) • Justice procédurale (VM) • Justice interactionnelle (VM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Trois dimensions de l'engagement organisationnel • Performance individuelle • Comportement de citoyenneté organisationnelle • Productivité du travailleur • Rétention des travailleurs • Attitudes du travailleur à l'égard de l'organisation et du superviseur. 	<ul style="list-style-type: none"> • La justice distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle sont des dimensions distinctes de la justice organisationnelle. • L'engagement de continuité est lié négativement à la justice procédurale et interactionnelle. • Relation positive et forte entre l'engagement affectif et la justice distributive et procédurale. • Relation positive et moyenne entre l'engagement affectif et la justice interactionnelle. • Relation positive et forte entre engagement normatif et la justice procédurale.
Objectifs : Mesurer la nature des associations entre la justice distributive et procédurale et l'impact de ces dimensions sur les variables dépendantes.				
Méta-analyse de Viswesvaran et Ones (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : Pays-Bas • Année des données : Tous les articles portant sur la justice organisationnelle jusqu'en 2002 (base de données PsylInfo, recherche manuelle (Psychological Abstract) et procédure « snowball »). • Taille de l'échantillon : 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice distributive • Justice procédurale 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel • Satisfaction au travail • Comportement de citoyenneté organisationnelle • Productivité du travailleur 	<ul style="list-style-type: none"> • La justice distributive et procédurale sont des dimensions distinctes de la justice organisationnelle. • Relation positive et forte entre la justice procédurale et distributive et l'engagement organisationnel. • La justice procédurale est plus fortement associée à l'engagement organisationnel que la justice distributive. • La justice procédurale serait une variable médiatrice entre la justice

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
	<ul style="list-style-type: none"> 9 méta-analyses • Méthodologie : Procédure de Hunter and Schmidt's. 			<p>distributive et les comportements du travailleur tel que l'engagement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La perception à l'égard de la justice procédurale serait une variable médiatrice dans la relation entre la justice distributive et l'engagement organisationnel.
<p>Objectifs : Estimer et comparer la force des associations entre les variables contenues dans le «Three Component Model » de Meyer et Allen (1991).</p>				
<p>Méta-analyse de Meyer et al. (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : Canada • Année des données : 1985–2000 (base de données PsycInfo PsychLit) 1990–2000 (base de données ProQuest Direct Tous les articles publiés dans le « Social sciences citation index » jusqu'en 2000, recherches auprès des auteurs ayant utilisés le modèle de 1988 à 2002. • Taille de l'échantillon : 155 études • Méthodologie : Procédure de Hunter and Schmidt's 	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques personnelles • Les expériences de travail vécues • Niveau d'alternatives d'emploi • Niveau d'investissement rattaché à l'emploi • Niveau d'investissement organisationnel • Expérience de sociabilisation • Satisfaction au travail • Justice distributive • Justice procédurale • Justice interactionnelle • Engagement affectif (VM) • Engagement de 	<ul style="list-style-type: none"> • Intention de quitter • Taux de roulement • Taux de présence au travail • Comportement de citoyenneté organisationnelle • Performance individuelle • Santé des employés • Bien-être des employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et forte entre la justice interactionnelle et distributive et l'engagement affectif. • Relation positive et moyenne entre la justice procédurale et l'engagement affectif. • Relation positive et forte entre la justice interactionnelle et l'engagement normatif. • Relation positive et modérée entre la justice distributive, procédurale et l'engagement normatif. • Relation négative et faible entre les trois dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement de continuité.

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
		<ul style="list-style-type: none"> continuité (VM) • Engagement normatif (VM) 		
<p>Objectif : À partir de la méta-analyse de Colquitt et al., (2001), évaluer l'impact des dimensions de la justice organisationnelle, sur les cinq résultantes organisationnelles à l'aide d'une méthode d'analyse non-traditionnelle.</p>				
<p>Méta-analyse de Behson (2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : États-Unis • 1975 à 1999 (base de données PsyInfo) • Taille de l'échantillon : 186 études • Modèles opérationnels : <ul style="list-style-type: none"> A) Modèle BDPJ utilisée dans la méta-analyse de Colquitt et al. (2001). B) Modèle de perception d'équité (PJFP), une mesure directe de la justice procédurale • Méthodologie : Méthode d'analyse de poids relatif (relative weight analysis). 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice distributive • Justice procédurale • Justice informationnelle • Justice interpersonnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction à l'égard de la rétribution • Satisfaction à l'égard du travail • Engagement organisationnel • Comportement de citoyenneté organisationnelle • Rétention des travailleurs • L'évaluation du gestionnaire 	<p>Modèle d'opérationnalisation BDPJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et modérée entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel • Relation positive, mais faible, entre la justice interpersonnelle, informationnelle et distributive et l'engagement organisationnel. • La justice procédurale détient le plus important impact sur l'engagement organisationnel, car sa variance est de 50,3%. <p>Modèle d'opérationnalisation PJFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relation positive, mais faible, entre la justice procédurale, interpersonnelle et l'engagement organisationnel. • Relation positive, mais faible, entre la justice distributive et l'engagement organisationnel. • La justice distributive détient le plus important impact sur l'engagement organisationnel, car sa variance est de 63%.

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
Objectifs : Explorer l'existence d'une perception collective de la justice organisationnelle, évaluer les effets des perceptions collectives de la justice organisationnelle sur les résultats d'une unité organisationnelle et de l'entreprise et finalement, évaluer l'impact de la perception de justice organisationnelle sur les résultats opérationnels d'une unité organisationnelle.				
Simons et Roberson (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'étude : Coupe transversale • Pays : États-Unis, Canada • Secteur d'activité : Hôtellerie • Année des données : 1999 • Taille de l'échantillon : 4539 employés de 783 départements en provenance de 97 hôtels. • Méthodologie : Analyses de facteurs exploratoires (exploratory factor analysis) avec rotation oblique et analyses d'équations structurelles (structural equation modeling). 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice procédurale • Justice interpersonnelle • Niveau de satisfaction à l'égard du gestionnaire (VM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement affectif • Intention de quitter • Taux de roulement • Niveau de satisfaction clients • Comportements discrétionnaires des travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> • La justice procédurale et interpersonnelle sont des dimensions distinctes de la justice organisationnelle. • L'association entre la justice procédurale et interpersonnelle est beaucoup plus importante sur le plan départemental que sur le plan organisationnel. • L'association entre la justice procédurale et l'engagement affectif est beaucoup plus important sur le plan départemental que sur le plan organisationnel. • Le niveau de satisfaction à l'égard du gestionnaire aurait une faible relation significative dans la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel. • La satisfaction à l'égard du gestionnaire serait une variable médiatrice faiblement significative dans la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel.
Objectif: Mesurer l'effet médiateur des différentes formes de justice organisationnelle sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement organisationnel.				
Simard et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'étude : Coupe transversale 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et modérée entre la perception de justice distributive,

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
	<ul style="list-style-type: none"> • Pays : Canada • Secteur d'activité : Institution bancaire au Québec • Année des données : N/D • Taille de l'échantillon : 134 directeurs aux services financiers d'une institution bancaire située au Québec • Méthodologie : Analyses de régression selon les procédures de Kenny, Kashy et Bolger (1988) et analyses factorielles et de régression hiérarchiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage du pouvoir • Le développement des compétences • La reconnaissance non monétaire • Justice distributive (VM) • Justice procédurale (VM) • Justice interactionnelle (VM) 		<p>procédurale et l'engagement affectif.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et faible entre la justice interactionnelle et l'engagement affectif. • La justice procédurale aurait le plus grand impact sur l'engagement affectif. • La justice procédurale et interactionnelle sont des variables médiatrices dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement affectif.
<p>Objectif : Étudier l'effet modérateur que peut avoir les valeurs d'un individu dans la relation entre la perception de justice procédurale et l'engagement affectif et le comportement de citoyenneté organisationnelle.</p>				
Fischer et Smith (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'étude : Coupe transversale • Secteur d'activité : Varié • Pays : Allemagne et Royaume-Uni • Année des données : N/D • Taille de l'échantillon : 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice procédurale • Valeurs individuelles (VM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel • Comportement de citoyenneté organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif. • Les travailleurs aux valeurs d'ouverture aux changements rapportent des niveaux d'engagement affectif plus élevés lorsqu'il y a présence de justice procédurale. • Les valeurs individuelles détiennent

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
	Allemagne : 184 personnes et Royaume-Uni : 130 personnes <ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie : Analyses de régressions multiples modérées (moderated multiple regressions) 			un rôle modérateur significatif partiel dans la relation entre la perception de justice procédurale et l'engagement affectif. En effet, cette relation est significative dans l'un des échantillons, mais pas dans l'autre.
Objectif : Mesurer l'effet de la justice distributive et procédurale sur le niveau d'engagement organisationnel et la rétention des travailleurs de la Corée et de la Malaisie.				
Kwon (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'étude : Coupe transversale • Secteur d'activité : Multinationales • Pays : Corée et Malaisie • Année des données : N/D • Taille de l'échantillon : 312 travailleurs (179 en Corée et 133 en Malaisie). • Méthodologie : Analyses de régression hiérarchiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice procédurale • Justice distributive 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel • Intention de quitter l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation significative entre la justice distributive et l'engagement organisationnel des travailleurs Coréens et Malaisiens. • Faible relation significative entre la la justice procédurale et l'engagement organisationnel.
Objectifs : Mesurer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines à haut rendement sur l'intention de quitter des professionnels des technologies de l'information et évaluer l'effet de variables médiatrices potentielles entre ces pratiques et l'intention de quitter des travailleurs.				
Paré et Tremblay	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'étude : Coupe transversale 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Intention de quitter 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune relation significative entre la justice procédurale et l'engagement

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
(2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur d'activité : Technologie de l'information • Pays : Canada • Année des données : Automne 2000 • Taille de l'échantillon : 394 professionnels de technologie de l'information • Méthodologie : Analyses d'équations structurelles (structural equation modeling). 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage du pouvoir • Développement des compétences • Reconnaissance • Récompenses équitables • Justice procédurale (VM) • Engagement affectif (VM) • Engagement de continuité (VM) • Comportement de citoyenneté organisationnelle. 		affectif.
Objectif : Étudier la relation entre la justice organisationnelle, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel auprès de travailleurs de l'Inde.				
Kumar et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'étude : Coupe transversale • Secteur d'activité : Santé • Pays : Inde • Année des données : N/D • Taille de l'échantillon : 128 employés travaillant dans des collèges médicaux (medical college). • Méthodologie : Analyses de régression 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice distributive • Justice procédurale • Âge (VC) • Sexe (VC) • Ancienneté associé à la fonction (VC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel • Satisfaction à l'égard de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation significative entre la justice distributive, la justice procédurale et l'engagement organisationnel.

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
	hiérarchique			
Objectifs : Examiner la relation entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les professionnels de la santé de la Turquie et mesurer l'effet médiateur que l'aliénation au travail puisse avoir dans la relation entre ces variables.				
Sulu et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'étude : Coupe transversale • Secteur d'activité : Santé • Pays : Turquie • Année des données : N/D • Taille de l'échantillon : 383 docteurs et infirmiers d'hôpitaux publics et privés d'Istanbul. • Méthodologie : Rotation varimax et analyses de régression hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice distributive • Justice procédurale • Aliénation au travail (VM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive et modérée entre la justice distributive, procédurale et l'engagement organisationnel. • La justice procédurale détient l'association la plus élevée avec l'engagement organisationnel. • L'aliénation au travail n'est pas une variable médiatrice dans la relation entre la justice distributive, procédurale et l'engagement organisationnel.
Objectif : Évaluer le rôle médiateur que la relation d'échange exercée par le gestionnaire puisse exercer dans la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel et le taux de roulement des employés syndiqués.				
Wittmer et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'étude : Coupe transversale • Secteur d'activité : Grands détaillants épiciers • Pays : États-Unis (centre-ouest) 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice procédurale • Justice distributive • Échange social exercé par le gestionnaire (VM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation positive entre la justice distributive, procédurale et l'engagement organisationnel. • La variable « relation d'échange exercée par le gestionnaire » serait une variable médiatrice faiblement significative entre la justice

Auteur(s)	Données	Variable(s) indépendante(s), médiatrice(s) (VM) et de contrôle(s) (VC)	Variable(s) dépendante(s)	Résultats
	<ul style="list-style-type: none"> • Année des données : Février 2001 • Taille de l'échantillon : 4276 travailleurs syndiqués de 51 magasins • Méthodologie : Analyses de régression hiérarchique 			procédurale et l'engagement organisationnel des travailleurs syndiqués.
<p>Objectif : Mesurer l'effet médiateur de l'engagement normatif et affectif dans la relation entre la perception d'éthique (climat de travail et la justice distributive) et le niveau d'absence, de retards et l'intention de quitter des travailleurs.</p>				
Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'étude : Longitudinale • Pays : Israël • Année des données : N/D, collecte échelonnée sur un an. • Taille de l'échantillon : 201 infirmières d'un hôpital située au nord de l'Israël. • Méthodologie : Analyses de régression multiple et hiérarchique et analyses par équation structurelle (Structural Equation Modeling) et la procédure de Kenny et al. (1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Climat de travail • Justice distributive • Âge (VC) • Sexe (VC) • Niveau d'ancienneté (VC) • Engagement normatif (VM) • Engagement affectif (VM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'absentéisme • Nombre de retards • Intention de quitter 	<ul style="list-style-type: none"> • L'engagement affectif est une variable médiatrice dans la relation entre la perception d'éthique des infirmières (inclus la dimension distributive de la justice distributive) et leur intention de quitter l'organisation. • Relation significative entre la justice distributive et l'engagement affectif. • Aucune relation significative entre la justice distributive et le niveau d'engagement normatif.

Bibliographie

1. ADAMS, J. S. (1965). « *Inequity in Social Exchange* », in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 2, p. 267 à 299, Academic Press, New York.
2. ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. (1990). « *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization* », *Journal of Occupational Psychology*, volume 63, p. 1 à 18.
3. BATEMAN, T.S. et STRASSER, S. (1984). « *A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment* », *Academy of Management Journal*, volume 27, numéro 1, p. 95 à 112.
4. BEHSON, S.J. (2011). « *The Relative Importance of Organizational Justice Dimensions on Employee Outcomes: A Critical Reanalysis using Relative Weights Analysis* », *Organization Management Journal*, volume 8, p. 205 à 217.
5. BIES, R.J. et MOAG, J.S. (1986). « *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness* », in R.J. Lewicki, B.H. Sheppard et M. Bazerman, *Research on Negotiation in Organizations*, volume 1, JAI Press, Greenwich, Connecticut.
6. BLAU, P.M. (1964). « *Exchange and Power in Social Life* ». New York: Wiley, 352 p.
7. CAYKOYLU, S., EGRI, C.P., HAVLOVIC, S. et BRADLEY, C. (2011). « *Key Organizational Commitment Antecedents for Nurses, Paramedical Professionals and Non-clinical Staff* », *Journal of Health Organization and Management*, volume 25, numéro 1, p. 7 à 33.
8. CHEW, J. et CHAN, C.C.A. (2008). « *Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay* », *International Journal of Manpower*, volume 29, numéro 6, p. 503 à 522.

9. COHEN, A. (1992). « *Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-analysis* », Journal of Organizational Behavior, volume 13, p 539 à 558.
10. COHEN-CHARASH, Y. et SPECTOR, P.E. (2001). « *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis* », Organizational Behavior and Human Decision Processes, volume 86, numéro 2, p. 278 à 321.
11. COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., NG, K.Y., WESSON, M.J. et PORTER C.O.L.H. (2001). « *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research* », Journal of Applied Psychology, volume 86, numéro 3, p. 425 à 445.
12. COLQUITT, J.A., SCOTT, B.A., JUDGE, T.A. et SHAW, J.C. (2006). « *Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects* », Organizational Behavior and Human Decision Processes, volume 100, p. 110 à 127.
13. CONWAY, E. et MONKS, K. (2009). « *Unraveling the Complexities of High Commitment: An Employee-level Analysis* », Human Resource Management Journal, volume 19, numéro 2, p. 140 à 158.
14. DORENBOSCH, L., DE REUVER, R. et SANDERS, K. (2006). « *Getting the HR Message Across: The Linkage between Line – HR Consensus and “Commitment Strength” among Hospital Employees* », Management Revue, volume 17, numéro 3, p. 274 à 291.
15. EBERLIN, R.J. et TATUM, B.C. (2008). « *Making just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, and Leadership* », Management Decision, volume 46, numéro 2, p. 310 à 329.
16. EISENBERGER, R., ARMELI, S., REXWINKEL, B., LYNCH, P.D. et RHOADES, L. (2001). « *Reciprocation of Perceived Organisational support* », Journal of Applied Psychology, volume 86, numéro 1, p. 42 à 51.
17. FABI, B., MARTIN, Y. et VALOIS, P. (1999). « *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation* », Gestion, volume 24, numéro 3, p. 102 à 113.

18. FIORITO, J., BOZEMAN, D.P., YOUNG, A., MEURS, J.A. (2007). « *Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics* », *Journal of Managerial Issues*, volume 19, numéro 2, p. 186 à 207.
19. FISCHER, R. et SMITH, P.B. (2006). « *Who Cares about Justice? The Moderating Effect of Values on the Link between Organizational Justice and Work Behavior* », *Applied Psychology: an International Review*, volume 55, numéro 4, p. 541 à 562.
20. GOPINATH, C. et BECKER, T.E. (2000). « *Communication, Procedural Justice and Employee Attitudes: Relationships under Conditions of Divestiture* », *Journal of Management*, volume 26, numéro 1, p. 63 à 83.
21. GREENBERG, J. (1993). « *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice* », édition R. Cropanzano, « *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* », p 79 à 103, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
22. GUERRERO, S. et HERRBACH, O. (2009). « *Manager organizational commitment: a question of support or image?* », *The International Journal of Human Resource Management*, volume 20, numéro 7, p. 1536 à 1553.
23. Industrie Canada (2012). « *Profil statistique des technologies de l'information et des communications* », Ottawa.
24. KANG, D-S. (2007). « *Perceived Organizational Justice as a Predictor of Employees' Motivation to Participate in Training* », *Research and Practice in Human Resource Management*, volume 15, numéro 1, p. 89 à 107.
25. KHAN, H., RAZI, A., ATIF ALI, S. et ASGHAR, A. (2011). « *A Study on Relationship between Organizational Job Commitment, and its Determinants among CSRs and Managerial Level Employees of Pakistan (Telecommunication sector)* », *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, volume 3, numéro 8, p. 269 à 284.
26. KHANDELWAL, K. (2009). « *Organizational Commitment in Multinationals: A Dynamic Interplay among Personal, Organizational and*

- Societal Factors* », ASBM Journal of Management, volume 2, numéro 1, p. 99 à 122.
27. KWON, J-W. 2006. « *Distributive and Procedural Justice as Predictors for Organizational Outcomes in Korea and Malaysia: An Integrative Model* », The Business Review, volume 5, numéro 1, p. 253 à 257.
28. KOH, H.C. et BOO, E.H.Y. (2004). « *Organizational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment* », Management Decision, volume 42, numéro 5, p. 677 à 693.
29. KUMAR, K., BAKHSKI, A. et RANI, E. (2007). « *Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment* », The IUP Journal of Management Research, volume 8, numéro 10, p. 24 à 37.
30. LAROUCHE, V. (1975). « *Inventaire de satisfaction au travail: validation* », Relations Industrielles, volume 30, numéro 3, p. 343 à 376.
31. LEVENTHAL, G.S. (1980). « *The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations* », In L. Berkowitz et W. Walster, Advances in Experimental Social Psychology, volume 9, Vol. 9 (pp. 91–131). New York: Academic Press.
32. LEVENTHAL, G.S. (1980). « *What should be done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship* », In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis, Social exchange: Advances in Theory and Research, p. 27 à 55, Plenum, New York.
33. LUNA-AROCAS, R. et CAMPS, J. (2008). « *A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions* », Personnel Review, volume 37, numéro 1, p. 26 à 46.
34. MATHIEU, J.E. et ZAJAC, D.M. (1990). « *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment* », Psychological Bulletin, volume 108, numéro 2, p. 171 à 194.
35. MCFARLIN, D.B. et SWEENEY, P.D. (1992). « *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and*

- Organizational Outcomes* », *Academy of Management Journal*, volume 35, numéro 2, p. 626 à 634.
36. MCSHANE, S.L. et BENABOU, C. (2008). « *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe* », Montréal, Chenelière McGraw-Hill, 840 p.
37. MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1991). « *A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment* », *Human Resource Management Review*, volume 1, numéro 1, p. 61 à 89.
38. 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*, volume 78, numéro 4, p. 538 à 551.
39. MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1996). « *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity* », *Journal of Vocational Behavior*, volume 49, numéro 3, p. 252 à 276.
40. MEYER, J.P. et SMITH, C.A. (2000). « *HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model* », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, volume 17, numéro 4, p. 319 à 331.
41. MEYER, J.P. et HERSCOVITCH, L. (2001). « *Commitment in the Workplace: Toward a General Model* », *Human Resource Management Review*, volume 11, numéro 3, p. 299 à 326.
42. MEYER J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. et TOPOLNYTSKY, L. (2002). « *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences* », *Journal of Vocational Behavior*, volume 61, numéro 1, p. 20 à 52.
43. MOORMAN, R.H., NIEHOFF, B.P., ORGAN, D.W. (1993). « *Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural*

- Justice* », Employee Responsibilities and Rights Journal, volume 6, numéro 3, p. 209 à 225.
44. MOORMAN, R.H. (1991). « *Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?* », Journal of Applied Psychology, volume 76, numéro 6, p. 845 à 855.
45. MORIN, E.M. (1996). « *Psychologies au travail* », Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 535 p.
46. PARE, G. et TREMBLAY, M. (2007). « *The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions* », Group & Organization Management, volume 32, numéro 3, p. 326 à 343.
47. PORTER, L.W., STEERS, R.M. et MOWDAY, R.T. (1974). « *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians* », Journal of Applied Psychology, volume 59, numéro 5, p. 603 à 609.
48. SCHAPPE, S.P. et DORAN, A.C. (1997) « *How does Fair Treatment affect Employee Commitment to an Organization? A Field Study of Financial holding Company Employees* », The Mid - Atlantic Journal of Business, volume 33, numéro 3, p. 191 à 201.
49. SCOTT, B.A. et COLQUITT, J.A. (2007). « *Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five* », Group & Organization Management, volume 32, numéro 3, p 290 à 325.
50. SHAPIRA-LISHCHINSKY, O. et EVEN-ZOHAR, S. (2011). « *Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical Perspective* », Journal of Business Ethics, volume 103, p. 429 à 451.
51. SIMARD, G., DOUCET, O. et BERNARD, S. (2005). « *Pratiques en GRH et engagement des employés, Le rôle de la justice* », Relations Industrielles, volume 60, numéro 2, p. 296 à 319.

52. SIMONS, T. et ROBERSON, Q. (2003). « *Why Managers Should care about Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes* », *Journal of Applied Psychology*, volume 88, numéro 3, p. 432 à 443.
53. STATA LONGITUDINAL-DATA/PANEL-DATA REFERENCE MANUAL (2009). 11^{ième} édition. 563 p.
54. ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V. et PETIT, A. (1998). « *Relevé les défis de la gestion des ressources humaines* », Montréal, Gaëtan Morin, 701 p.
55. SU, S., BAIRD, K. et BLAIR, B. (2009). « *Employee Organizational Commitment: the Influence of Cultural and Organizational Factors in the Australian Manufacturing Industry* », *The International Journal of Human Resource Management*, volume 20, numéro 12, p. 2494 à 2516.
56. SULU, S., CEYLAN, A. et RAMAZAN, K. (2010). « *Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals* », *International Journal of Business and Management*, volume 5, numéro 8, p. 27 à 38.
57. TABACHNICK, B.G. et FIDELL, L.S. (2007). « *Using Multivariate Statistics* », 5^e édition, Pearson, 1008 p.
58. TECHNOCOMPÉTENCES (2011). « *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications 2011* », Montréal, 70 p.
59. TechnoMontréal (2012). « *Profil de l'industrie des technologies de l'information et des communications du grand Montréal* », Montréal, 79 p.
60. THIBAUT, J.W. et WALKER, L. (1975). « *Procedural Justice: A Psychological Analysis* », Hillsdale, New Jersey, Erlbaum.
61. VISWESVARAN, C. et ONES, D.S. (2002). « *Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors* », *Journal of Business Ethics*, volume 38, numéro 3, p 193 à 203.

62. WHITENER, E.M. (2001). « *Do “High Commitment” Human Resources Practices affect Employee Commitment? A Cross-level Analysis using Hierarchical Linear Modeling* », *Journal of Management*, volume 27, numéro 5, p. 515 à 535.
63. WITTMER, J.L.S., MARTIN J.E. et TEKLEAB, A.G. (2010). « *Procedural Justice and Work Outcomes in a Unionized Setting: The Mediating Role of Leader-Member Exchange* », *American Journal of Business*, volume 25, numéro 2, p. 55 à 69.