

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D. Ps.)

PAR
STÉPHANIE GUÉRIN (10048931)

L'HABILITATION PSYCHOLOGIQUE ET L'ENGAGEMENT AFFECTIF
ENVERS L'ORGANISATION, LE SUPERVISEUR ET LA TÂCHE : EXAMEN DU
RÔLE MODÉRATEUR DE L'ÂGE

AOÛT 2016

Sommaire

Le contexte de travail actuel rend l'engagement affectif (EA) des employés envers l'organisation à la fois essentiel et difficile à maintenir. De plus, la présence simultanée de plusieurs générations dans les milieux de travail entraîne un questionnement sur la façon dont les pratiques de gestion devraient ou non être adaptées pour répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe d'âge. La recherche a permis d'établir que l'habilitation psychologique (HP) des employés est un levier prometteur pour favoriser l'EA envers l'organisation, en permettant à l'employé de répondre à ses besoins de sens, de compétence, d'autonomie et d'influence. Le rôle de chacune des dimensions spécifiques de l'HP dans le développement de l'EA a toutefois été peu étudié, de même que son impact sur l'engagement envers le superviseur et la tâche. De plus, même s'il a été suggéré que les employés de différents groupes d'âge présentaient des attentes et besoins différents sur le plan de l'habilitation psychologique au travail, peu d'études empiriques ont été réalisées sur le sujet. Avec un échantillon de 247 employés d'un établissement québécois du réseau de la santé, la présente recherche avait pour objectifs 1) de confirmer le lien entre l'HP globale et l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche, 2) de vérifier la contribution relative de chacune des quatre dimensions de l'HP (sens, autonomie, compétence, influence) dans la prédiction de l'EA au travail et 3) de déterminer si l'âge modère la relation entre l'HP et l'EA au travail. Les résultats de l'étude ont permis de confirmer que le niveau d'HP globale prédit l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche. Plus spécifiquement, le sens, la

compétence et l'influence permettent de prédire l'EA envers l'organisation, l'autonomie et l'influence prédisent l'EA envers le superviseur, alors que le sens et l'autonomie prédisent l'EA envers la tâche. Dans la présente étude, l'âge ne jouait pas de rôle modérateur entre l'HP et l'EA au travail. Ces résultats suggèrent que les pratiques organisationnelles favorisant l'état d'HP sont un levier important et susceptible de favoriser l'engagement affectif des employés envers l'organisation, le superviseur et la tâche, et ce, indépendamment de l'âge des employés.

Mots-clés : Engagement affectif, habilitation psychologique, âge, génération, stade de carrière, sens, autonomie, compétence, influence.

Table des matières

Sommaire	ii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux	viii
Remerciements	ix
Introduction	1
Contexte théorique	7
L'engagement au travail.....	8
Définition	8
Les bases de l'engagement au travail.....	10
Les cibles d'engagement au travail	12
Les antécédents organisationnels de l'engagement affectif au travail	14
L'habilitation psychologique au travail.....	15
L'habilitation psychologique comme déterminant de l'EA au travail	18
Lien entre l'HP et les cibles d'EA au travail	21
Le rôle des caractéristiques individuelles et sociodémographiques dans l'explication de l'engagement affectif au travail	24
Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'HP et l'EA	25
L'effet générationnel	27
Stades de vie ou de carrière	31

Distinction entre l'effet du stade de carrière et l'effet de la génération	34
Objectifs et questions de recherche	36
Méthode.....	39
Participants	40
Déroulement de l'étude	42
Considérations éthiques	43
Instruments de mesure	44
Variables démographiques	44
Engagement affectif	44
Habilitation psychologique.....	45
Analyses.....	47
Variables de contrôle	48
Respect des postulats	49
Analyses principales	50
Régression simple.....	50
Régressions multiples hiérarchiques	50
Résultats	52
Corrélations et statistiques descriptives	53
Corrélations entre les variables de contrôle et les variables dépendantes	55
Corrélations entre les variables indépendantes	56
Corrélations entre les variables dépendantes.....	56
Corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes	56

Objectif 1 : Prédiction de l'engagement affectif au travail par le niveau d'habilitation psychologique globale	57
Variables de contrôle	58
Lien entre l'âge et l'engagement affectif	58
Lien entre l'habilitation psychologique et l'engagement affectif envers l'organisation	58
Lien entre l'habilitation psychologique et l'engagement envers le superviseur	59
Lien entre l'habilitation psychologique et l'engagement envers la tâche	59
 Objectif 2 : Prédiction de l'engagement affectif au travail par les dimensions spécifiques de l'habilitation psychologique.....	59
Lien entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'engagement affectif envers l'organisation.....	60
Lien entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'engagement envers le superviseur.....	61
Lien entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'engagement envers la tâche	61
 Objectif 3 : Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'habilitation psychologique globale et l'engagement affectif.....	61
 Objectif 4 : Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'engagement affectif	65
 Discussion.....	68
L'HP globale et la prédiction de l'EA au travail	69
Les dimensions de l'HP et la prédiction de l'EA au travail	71

Sens	73
Autonomie	74
Compétence	75
Influence	76
Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'HP et l'EA	77
Forces et implications pratiques de la présente étude	78
Limites de la présente étude.....	83
Pistes futures pour la recherche	85
Conclusion.....	88
Références	91
Appendice A.....	108
Appendice B.....	110
Appendice C.....	112
Appendice D.....	114
Appendice E.....	117

Liste des tableaux

1. Caractéristiques de l'échantillon.....	41
2. Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude	54
3. Résultats de régressions simples sur l'ensemble des variables dépendantes	57
4. Résultats des régressions multiples prédisant l'engagement envers l'organisation, le superviseur et la tâche selon les quatre dimensions de l'habilitation psychologique.....	60
5. Résultats des régressions multiples prédisant l'engagement envers l'organisation selon le niveau d'habilitation psychologique globale et l'âge	63
6. Résultats des régressions multiples prédisant l'engagement envers la tâche selon le niveau d'habilitation psychologique globale et l'âge	64
7. Résultats des régressions multiples prédisant l'engagement envers la tâche selon le niveau d'habilitation psychologique globale et l'âge	65
8. Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre le sens et l'EA au travail.....	66
9. Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'autonomie et l'EA au travail	66
10. Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre la compétence et l'EA au travail	67
11. Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'influence et l'EA au travail	67
12. Cibles d'engagement au travail.....	109
13. Caractéristiques des générations au travail	111
14. Stades de carrière	113

Remerciements

Cette thèse était mon premier marathon, et moi, coureuse de courte piste, je doutais au départ de pouvoir y arriver. Je dois beaucoup mon succès à la détermination et à la passion que plusieurs d'entre vous ont allumées en moi.

Merci à mon père, qui a tellement cru en moi, qui m'a appris à me dépasser, et qui serait très fier aujourd'hui. Ma mère, mon tout premier professeur de psychologie, mon modèle d'humanité et de compassion, qui sera sans doute la première (sinon la seule!) lectrice non universitaire de cette thèse.

Marthe, qui m'a encouragée comme il le fallait, quand il le fallait. Comme d'habitude. Mon directeur de thèse, François Courcy, qui m'a guidée avec un parfait mélange d'intelligence, de délicatesse, d'encouragement et de respect. C'était un plaisir, une chance et un honneur de travailler avec toi. Jean-Michel, mon complice et partenaire de toujours, dont la détermination et la passion sans limites m'ont tellement inspirée. Quand je bloquais, je pensais à mon désir de franchir la ligne d'arrivée avec toi.

Merci aux participants de l'étude qui ont donné de leur temps, rendant ce projet possible. Si ça vaut la peine de courir des marathons, c'est pour améliorer le sort d'êtres humains comme eux, qui méritent d'être heureux et de s'accomplir tout en gagnant leur vie. Des êtres humains qui rêvent, essaient, apprennent, aspirent à mieux, et qui depuis toujours me fascinent et m'inspirent à chercher plus loin des réponses.

Work is about a search for daily meaning as well as daily bread, for recognition as well as cash, for astonishment rather than torpor, in short for a sort of life rather than a Monday to Friday sort of dying.

Terkel, 1972

Introduction

Dans un marché de plus en plus compétitif et axé sur le capital humain, la création et le maintien de l'engagement organisationnel est une préoccupation fondamentale au sein des organisations (Lyons & Kuron, 2014; Briscoe & Finkelstein, 2009). En effet, la recherche a largement démontré l'impact significatif et positif de l'engagement organisationnel sur des variables telles que la rétention du personnel (Mathieu & Zajac, 1990; Pfeffer & Veiga, 1999), la performance individuelle et organisationnelle (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Riketta, 2002), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002), la qualité du service à la clientèle (Mowday, 1998) et la santé psychologique (Meyer & Maltin, 2010). Par ailleurs, au cours des dernières années, des changements importants dans le monde du travail ont fait émerger de nouveaux défis qui poussent les dirigeants des entreprises à se questionner sur la façon de susciter et maintenir l'engagement chez leurs employés. Ainsi, 78 % des dirigeants d'entreprises considèrent actuellement les problèmes liés à l'engagement des employés comme urgents ou importants (Deloitte Global Human Capital Trends report, 2016). La rétention du capital humain a été identifiée comme l'enjeu organisationnel le plus important par les répondants du CEO Conference Board Challenge Survey en 2014. Au Québec, en 2012, 84 % des entreprises ont connu des problèmes de pénurie de main-d'œuvre ou prévoyaient en avoir à brève échéance (Fédération des chambres de commerce du Québec).

À plusieurs égards, le contexte de travail actuel rend parfois difficile le maintien de l'engagement organisationnel. En effet, à la suite des vagues de réduction massive de personnel, de la mondialisation des marchés et des changements profonds du monde du travail dans les dernières décennies, le contrat psychologique qui lie les employés aux entreprises a été largement modifié (Lester, 2001). D'une part, les organisations n'offrent plus le niveau de stabilité et de sécurité d'emploi à long terme qui était auparavant à la base du contrat psychologique entre l'employé et l'employeur (Cartwright & Holmes, 2006). D'autre part, les exigences envers les employés continuent d'augmenter; on note une accélération du rythme de travail et du changement ainsi qu'une augmentation de la charge de travail et du stress (Krishna, 2007). Par conséquent, les employés, en moyenne, seraient plus cyniques, moins engagés et plus disposés à changer fréquemment d'emploi (Hess & Jepsen, 2009). La recherche suggère que les valeurs au travail ont évolué au cours des dernières décennies, les employés accordant une importance grandissante au sens et à l'épanouissement au travail (Chalofsky & Krishna, 2009). En effet, puisque la relation qui unit l'employé à l'organisation se fait plus transactionnelle, les employés cherchent à améliorer leur qualité de vie à court terme et sont plus axés sur le fait de vivre une expérience de travail intrinsèquement satisfaisante et significative (Maynard, 2012). Ainsi, dans un sondage pancanadien, les employés mentionnaient qu'un travail intéressant (86 %), un sentiment d'accomplissement (76 %) et le fait d'avoir un impact (59 %) étaient aussi importants ou plus importants pour eux que le salaire (66 %) ou la sécurité d'emploi (57 %) (Bibby, 2001). Dans ce contexte, on note un intérêt croissant des organisations à adapter leurs

pratiques de gestion pour offrir un environnement favorisant l'engagement, la mobilisation et la rétention des employés.

Parallèlement, les organisations font face à une situation sans précédent où quatre générations de travailleurs se côtoient. La presse populaire fait largement état de différences intergénérationnelles qui pousseraient les dirigeants à se questionner sur la façon de répondre aux besoins spécifiques des employés de différents groupes d'âge (Sullivan & Forret, 2009). Par exemple, les employés de la génération Y sont souvent décrits comme faiblement engagés, présentant des attentes élevées et demandant aux gestionnaires d'adapter leur style de gestion (Martin, 2005). Pour l'instant, la littérature scientifique disponible ne permet pas de soutenir clairement ces affirmations. Dans les dernières années, plusieurs chercheurs ont d'ailleurs déploré que ce genre de recommandation soit plus souvent basé sur des stéréotypes populaires que sur des études empiriques valides (Da Silva et al., 2015; Lyons & Kuron, 2014).

Plusieurs études ont déjà permis d'identifier les déterminants qui favorisent le développement de l'EA au travail. Notamment, il a été démontré que les pratiques organisationnelles favorisant l'habilitation psychologique (HP) permettent d'avoir un impact positif sur l'EA en permettant à l'employé d'exercer son autonomie, son influence et sa compétence dans un travail porteur de sens (Liden et al., 2000; Kraimer, Seibert & Liden, 1999). Toutefois, tel que souligné par Maynard (2012), plusieurs aspects de l'HP restent peu étudiés à ce jour, notamment la contribution relative des dimensions spécifiques de l'HP au développement de l'EA au travail et la façon dont différentes populations d'employés réagissent aux pratiques d'HP. À ce jour, les études

sur le sujet sont peu nombreuses et n'ont pas permis d'atteindre un consensus. Certains auteurs suggèrent que les organisations devraient adapter leurs pratiques de gestion aux exigences et aux attitudes spécifiques de chaque génération. Selon eux, la rétention et l'engagement du personnel seraient favorisés par une meilleure compréhension et une prise en compte des différences liées à l'âge (Dencker, Joshi, & Martocchio, 2008; Martin, 2005). Quelques études tendent effectivement à démontrer que l'âge modère l'effet de certaines pratiques de gestion sur le niveau d'engagement (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Hess & Jepsen, 2009; Kooji et al., 2010). Or, il n'est pas toujours clair si ces différences sont liées au stade de vie, à l'ancienneté ou à des effets de cohorte générationnelle (Lyons & Kuron, 2014). D'autres études, au contraire, semblent indiquer qu'il pourrait y avoir plus de similarités que de différences entre les employés de différents groupes d'âge en ce qui a trait à l'engagement organisationnel (Costanza et al., 2012). Les études empiriques à ce jour ont donc livré des résultats contradictoires et présentent certaines limites méthodologiques (Lyons & Kuron, 2014; Costanza et al., 2012). Notamment, certains chercheurs concluent à la présence de différences intergénérationnelles alors que leur devis de recherche corrélational ne leur permet pas de distinguer l'effet de l'âge de l'effet de cohorte générationnelle (Kooji et al., 2010; D'Amato & Herzfeldt, 2008). D'autres chercheurs exagèrent l'importance de corrélations faibles mais statistiquement significatives (Kowski et al., 2010; Hess & Jepsen, 2009). De plus, les échantillons de ces études proviennent souvent des États-Unis ou de l'Europe mais rarement du Québec.

La présente étude propose de tester le rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'HP et l'EA, en plus d'explorer l'effet de l'habilitation psychologique globale et de ses quatre dimensions sur le niveau d'EA face à trois cibles d'EA au travail (l'organisation, le superviseur et la tâche). Ces objectifs permettront de mieux comprendre la façon dont le sens, l'autonomie, la compétence et l'influence contribuent individuellement au développement de l'EA chez les employés de différents groupes d'âge et de vérifier s'il y a un intérêt pour les entreprises à adapter les pratiques de gestion visant l'habilitation psychologique des employés à des groupes d'âge spécifiques.

Contexte théorique

L'engagement au travail

Définition

Plusieurs définitions de l'engagement au travail ont été recensées dans la littérature. Bien que les différentes définitions comportent chacune leurs particularités, elles ont toutes en commun de conceptualiser l'engagement comme un lien qui unit l'individu à une cible et qui oriente ses comportements envers celle-ci. Pour Porter (1976), le concept d'engagement organisationnel se définit comme « une force favorisant l'identification et l'implication de l'individu dans une organisation ». L'engagement comprendrait trois composantes, soit l'identification aux valeurs et objectifs de l'organisation, le désir de déployer des efforts pour contribuer à l'organisation et le désir de demeurer dans l'organisation. Selon Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement est « une force qui lie un individu à un cours d'action envers une ou plusieurs cibles d'intérêt telles que l'organisation, le superviseur ou le groupe de travail ». Meyer, Becker et Van Dick (2006) définissent l'engagement comme « un lien psychologique qui amène l'individu à développer un attachement envers une cible et à orienter positivement ses comportements envers celle-ci ». L'engagement est donc généralement caractérisé par une intention de rester dans l'organisation et une identification à celle-ci (Meyer et al., 2002), ce qui le distingue de certains concepts connexes avec lesquels il est souvent confondu, tels que la satisfaction, la mobilisation ou les comportements de citoyenneté organisationnelle.

La satisfaction au travail est une évaluation subjective que fait l'individu de la qualité de son expérience de travail à un moment donné dans le temps (Srivastava & Singh, 2008). Contrairement à l'engagement, la satisfaction au travail ne suppose pas forcément de lien d'attachement à long terme ou d'intention de rester avec l'employeur. L'employé peut se déclarer satisfait de son travail mais peu attaché à son organisation, notamment s'il ne s'identifie pas aux valeurs véhiculées par celle-ci ou s'il perçoit d'autres options intéressantes pour lui ailleurs (Meyer & Allen, 1997).

La mobilisation est un effort discrétionnaire de l'employé orienté vers un but (Tremblay & Wils, 2005). À la différence de l'engagement, qui prend la forme d'un lien affectif ou cognitif, la mobilisation de l'employé est un comportement observable. L'employé déploie de lui-même ses efforts pour atteindre un objectif défini par l'organisation. Contrairement à l'engagement, qui est un concept d'abord et avant tout individuel, la mobilisation est un phénomène collectif. En effet, tel que défini par Tremblay et Wils (2005), la mobilisation implique une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques à l'organisation. La mobilisation consiste donc à canaliser les efforts des individus de sorte à contribuer à une œuvre collective (Laflamme, 1998).

Finalement, les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ et Ryan, 1995) sont des comportements orientés vers le respect des normes et valeurs organisationnelles. Il s'agit donc d'un comportement d'obéissance et de conformité qui ne garantit pas pour autant l'attachement de l'individu ou son intérêt à rester dans l'organisation.

Les bases de l'engagement au travail

Le lien qui incite l'employé à demeurer dans l'organisation peut prendre différentes formes. Pour rendre compte des différentes bases possibles à l'engagement de l'employé, Meyer et Allen (1991, 1997) ont distingué trois types d'engagement, soit : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

L'engagement affectif est un attachement émotionnel à l'égard de l'organisation. L'employé s'identifie à son organisation, à sa mission et à ses valeurs, et souhaite en faire partie. L'attachement affectif résulte d'une motivation intrinsèque, c'est-à-dire que l'individu agit par plaisir ou en cohérence avec des valeurs importantes pour lui (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Par exemple, l'employé est engagé dans son travail parce qu'il trouve ses tâches passionnantes ou éprouve de la fierté à avoir un impact positif sur la clientèle.

L'engagement normatif prend plutôt la forme d'un sentiment d'obligation. L'employé reste par sentiment de devoir. L'attachement normatif correspond à la motivation introjectée, c'est-à-dire que l'individu agit par culpabilité, en fonction d'une règle morale qu'il a internalisée (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Par exemple, un employé reste dans l'organisation parce qu'il se sentirait coupable de laisser tomber son superviseur qui compte sur lui.

L'engagement de continuité résulte d'un calcul coût/bénéfice. L'employé reste parce qu'il considère qu'il est plus avantageux pour lui de maintenir la relation de travail que de l'interrompre. L'attachement de continuité résulte d'une motivation extrinsèque, c'est-à-dire que l'individu cherche à obtenir une récompense ou à éviter une

conséquence négative (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Par exemple, l'employé conserve son emploi parce qu'il estime qu'il serait moins bien payé ailleurs.

Meyer et Allen ont initialement proposé de distinguer l'engagement affectif, normatif et de continuité, puisque ces trois types d'engagement auraient des impacts distincts sur certaines conséquences recherchées par les organisations, telles que l'intention de rester, la performance ou l'engagement. En effet, il a été démontré par la suite que l'engagement est un construit multidimensionnel et que ses déterminants, corrélats et conséquences varient selon qu'on s'intéresse à l'une ou l'autre des trois bases d'engagement (Meyer et al., 2002). Par exemple, la recherche a démontré que l'engagement de type affectif est plus fortement lié à l'intention de rester dans l'organisation que l'engagement de type normatif ou de continuité (Meyer & Herscovitch, 2001). De plus, les employés présentant un niveau d'EA élevé ont tendance à surpasser les attentes organisationnelles, davantage que les individus présentant un engagement basé principalement sur un sentiment d'obligation (Meyer & Herscovitch, 2001). Dans certains cas, l'engagement de type normatif ou de continuité est même associé à une performance plus faible ou à des problèmes de santé physique et mentale (Meyer & Allen, 1997), puisqu'il peut inciter l'employé à rester dans un poste qui ne lui convient pas. Ces résultats sont conséquents avec la théorie de l'autodétermination, qui établit que la motivation intrinsèque est un plus fort prédicteur de performance et de bien-être que la motivation introjectée ou la motivation extrinsèque (Deci & Ryan, 2000). L'engagement affectif, défini comme « une forme d'attachement émotionnel et d'identification au groupe, aux valeurs et aux orientations de l'organisation » (Meyer &

Allen, 1997), est le seul type d'engagement qui résulte d'une motivation intrinsèque. Certains chercheurs (Da Silva et al., 2015; Solinger et al., 2008) vont jusqu'à affirmer que l'engagement de type affectif est le seul auquel devraient s'intéresser les leaders des organisations, puisque c'est celui qui est associé à une internalisation des buts et valeurs de l'organisation couplée à des intentions comportementales positives dirigées vers l'organisation.

La présente étude s'attardera donc spécifiquement à l'engagement affectif, puisque de nombreuses recherches ont démontré que cette forme d'engagement est le prédicteur le plus fort et le plus constant à la fois du bien-être de l'individu et des comportements prisés par les organisations (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002).

Les cibles d'engagement au travail

L'individu entretient des relations multiples et complexes avec les différentes composantes de son environnement de travail. Plutôt que de considérer l'engagement au travail comme un concept global, Reichers (1985) a donc proposé de distinguer huit cibles d'engagement spécifiques, soit : l'organisation, le superviseur, le groupe de travail, la tâche, le travail, le syndicat, la carrière et la profession¹. Selon Reichers, l'employé entretient une relation distincte avec chacune de ces huit cibles et le niveau d'engagement face à celles-ci varie en conséquence. Plusieurs études ont effectivement

¹ L'appendice A présente la liste et la définition des huit cibles d'engagement proposées par Reichers (1985).

démontré la pertinence de mesurer l'EA selon ce modèle et ont permis d'établir que les huit cibles représentaient des construits distincts sur le plan statistique (Morin, Morizot, Boudrias & Madore, 2009; Becker, 1992). Selon Herscovitch et Meyer (2002), le niveau d'engagement envers une cible spécifique de l'environnement de travail est le meilleur prédicteur du comportement et des attitudes de l'employé face à cette cible. Par exemple, l'engagement organisationnel prédit mieux l'intention de quitter l'organisation que l'engagement envers le groupe de travail ou le superviseur. Les comportements de soutien à l'égard du superviseur sont mieux prédits par l'engagement envers le superviseur que par l'engagement envers l'organisation. La performance individuelle est mieux prédite par l'engagement envers la tâche (Porter & Lilly, 1996). Pour les besoins de la présente étude, trois cibles d'EA ont été retenues, en raison de leur lien présumé avec l'habilitation psychologique (Boudrias et al., 2003, Thomas & Velthouse, 1990). Il s'agit de l'engagement envers l'organisation, envers le superviseur et envers la tâche.

L'organisation détermine le contexte dans lequel l'individu exerce son rôle. La mission, la vision, la culture, les structures organisationnelles et les politiques de gestion teintent l'expérience de l'individu et font varier son niveau d'engagement (Meyer & Allen, 2002). Le superviseur, quant à lui, a un impact important sur les sentiments, cognitions et perceptions de l'employé parce qu'il influence le type de tâches attribuées à l'employé, la latitude décisionnelle accordée, les occasions de développement, ainsi que les niveaux de reconnaissance et de soutien reçus (Liden, Sparrow, & Wayne, 1997). Finalement, indépendamment du contexte dans lequel elle s'effectue, la tâche en elle-même est une source importante d'engagement au travail, puisqu'elle permet aux

individus de mettre leurs compétences en pratique et de répondre à leurs besoins et intérêts personnels (Spreitzer, 1995).

Les antécédents organisationnels de l'engagement affectif au travail

L'engagement résulte de l'évaluation émotionnelle et cognitive d'une cible spécifique à un moment donné dans le temps (Lyons & Kuron, 2014). Cette évaluation résulte de l'interaction entre les caractéristiques de l'employé et celles de son environnement de travail (Meyer & Allen, 1997). Plusieurs études se sont attardées à déterminer les facteurs individuels et organisationnels qui favorisent le développement de l'engagement affectif au travail (Zettler, Friedrich, Hilbig, 2011; Meyer & Allen, 1997).

Selon Kanter (1968), l'engagement est lié au désir des individus d'investir leur énergie et leur loyauté au service d'un système social dans lequel ils évoluent (par exemple, l'organisation). Ainsi, l'environnement organisationnel est un antécédent important de l'EA au travail (Meyer & Allen, 2002). Il a été démontré que les caractéristiques organisationnelles telles que la structure, le climat et la culture prédisent plus fortement l'engagement des employés que les caractéristiques individuelles (Kooji et al., 2009; Wright & Kehoe, 2009). Par exemple, Lawler (1986) a relevé quatre types de pratiques de gestion favorisant l'engagement, soit : le partage d'information, le partage du pouvoir, la gestion des compétences et la reconnaissance. Dans une méta-analyse compilant les résultats de 155 études sur les antécédents organisationnels de l'engagement, Meyer et Allen (2002) ont reconnu comme principaux antécédents : le soutien organisationnel ($\rho = 0,68$), la justice interactionnelle ($\rho = 0,50$), procédurale

($\rho = 0,40$) et distributive ($\rho = 0,38$), le leadership transformationnel ($\rho = 0,46$), l'absence d'ambiguïté de rôle ($\rho = 0,39$), l'absence de conflit de rôle ($\rho = 0,30$). Finalement, plusieurs caractéristiques de la tâche, notamment la variété des tâches, l'étendue des tâches et le niveau de défi perçu par l'employé, sont corrélées positivement à l'engagement (Meyer, Becker & Van Dick (2006). Dans l'ensemble, les individus sont motivés à s'investir affectivement lorsque l'environnement organisationnel réunit des conditions qui leur permettent de répondre à leurs besoins fondamentaux, notamment de se sentir compétents, en contrôle et intégrés à un groupe (Gagné, Forest et al., 2010).

Au-delà des pratiques et caractéristiques objectivement observables dans l'organisation, la recherche a démontré que le niveau d'engagement est surtout favorisé lorsque les caractéristiques et pratiques organisationnelles affectent directement l'individu pour améliorer son expérience et son vécu au travail (Hasson, Brisson, Guérin, Bourbonnais & Vézina, 2014). Le concept d'habilitation psychologique (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995) a été développé pour rendre compte de l'une des dimensions importantes de l'expérience au travail, soit le degré auquel l'employé se perçoit comme investi d'un pouvoir significatif dans l'accomplissement de son travail.

L'habilitation psychologique au travail

Dans son sens large, l'habilitation est un processus par lequel l'individu acquiert un sentiment de maîtrise et d'influence par rapport aux enjeux présentant un intérêt pour lui (Zimmerman, 1990). Au travail, l'habilitation est le processus par lequel les employés acquièrent le pouvoir de fixer leurs propres buts, de prendre des décisions et de résoudre

des problèmes à l'intérieur du champ de responsabilité associé à leur rôle (Srivastana & Singh, 2008).

Il importe ici de distinguer l'habilitation psychologique de l'habilitation structurelle (Zimmerman, 1990). L'habilitation structurelle réfère à l'ensemble des structures, processus et pratiques mis en place par l'organisation pour favoriser l'habilitation des employés (diversification des tâches, autonomie, consultation des employés, travail en équipe, etc.). C'est le degré auquel l'organisation donne aux individus la possibilité de maîtriser et d'influencer les éléments qui ont un impact sur leur vie. Par exemple, les gestionnaires peuvent mettre en place des activités visant le développement de compétences, consulter les membres de l'organisation et leur faire prendre une part active dans la prise de décisions et la recherche de solutions ou donner aux employés la latitude de prendre des décisions quant à l'organisation de leur temps. La recherche a démontré que la consultation et l'implication des employés dans les décisions comptent parmi les caractéristiques organisationnelles les plus fortement liées à l'engagement affectif (Chênevert et al., 2009; Meyer et al., 2002). En effet, l'autonomie décisionnelle et la consultation accroissent l'habileté des employés à mobiliser leurs ressources et compétences afin d'atteindre les résultats désirés (Lee & Ashforth, 1990).

Toutefois, en soi, les pratiques organisationnelles visant l'habilitation ne mènent pas forcément à un engagement accru des employés. En raison de l'échec de diverses initiatives relatives à l'habilitation des employés (Spreitzer, 2007) et du fait que celles-ci peuvent avoir des effets variables d'un individu à l'autre, il a été proposé de cibler et de

définir l'état cognitif des travailleurs qui vivent une expérience d'habilitation. Selon Quinn et Spreitzer (1997), c'est le degré auquel l'employé se perçoit comme habilité au travail qui a l'impact le plus important sur la satisfaction, l'engagement ou la mobilisation. C'est ce qui a donné lieu au concept d'habilitation psychologique (Boudrias et al, 2003; Spreitzer, 2007).

L'habilitation psychologique (HP) est définie comme un état subjectif ressenti par l'employé qui se sent investi d'un pouvoir significatif dans l'accomplissement de son travail et motivé à agir pour influencer son environnement de travail (Chênevert et al., 2009; Boudrias & Savoie, 2006; Spreitzer, 1995). Plusieurs études ont confirmé que l'HP médiatise totalement ou en grande partie le lien entre l'habilitation structurelle et l'engagement au travail (Chênevert, Tremblay, Jourdain, Simard & Bourhis, 2009). Selon Spreitzer, l'HP est un construit motivationnel comprenant quatre types de cognitions spécifiques au travail, soit : 1) le sens, 2) la compétence, 3) l'autonomie et 4) l'influence. Le sens correspond à la valeur que l'individu accorde à l'objectif de son travail, selon que celui-ci est perçu comme étant cohérent avec ses croyances, ses idéaux et ses aspirations (Thomas & Velthouse, 1990; Hackman & Oldham, 1980). La compétence représente la croyance d'un individu en sa capacité à effectuer les tâches liées à son travail de façon efficace (Gist, 1987). L'autonomie est le sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans la mise sur pied et la régulation de ses actions (par exemple, le fait de pouvoir choisir son rythme et ses méthodes de travail) (Deci, Connell & Ryan, 1989). Finalement, l'influence est le degré auquel l'individu perçoit qu'il peut influencer sur les résultats stratégiques, administratifs ou opérationnels de son travail (Lee

& Ashforth, 1990). Ces cognitions se cumulent pour constituer le construit global d'HP, qui fait en sorte que l'individu a le désir et le pouvoir de façonner son rôle et d'influencer son environnement de travail (Spreitzer, 1995). L'habilitation est une variable continue; une personne peut être considérée comme plus ou moins habilitée, plutôt qu'habilitée ou non habilitée (Srivastava & Singh, 2008). Il est à noter que l'habilitation psychologique n'est pas un trait de personnalité stable dans le temps, mais bien un ensemble de cognitions reflétant l'évaluation d'un environnement de travail spécifique à un moment donné.

L'habilitation psychologique comme déterminant de l'EA au travail

Il a été bien démontré que l'habilitation psychologique (HP) des employés est associée à la satisfaction des employés et à leur niveau d'EA envers l'organisation (Pfeffer, 1994). Les études rapportent une forte corrélation entre l'HP globale et l'EA (r moyen = 0,60) (Boudrias, Gobert et al., 2003; Liden et al., 2000; Kraimer et al., 1999) ainsi qu'avec d'autres variables d'intérêt telles que la performance (Boudrias & Savoie, 2006) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Liden et al., 2000). L'HP jouerait également un rôle protecteur contre les expériences négatives au travail, étant associée à une diminution de l'épuisement professionnel (Laschinger, Finegan & Shamian, 2001) et de l'intention de quitter son travail (Wilk, 2003).

Les quatre dimensions de l'HP sont représentées comme un ensemble de conditions favorisant la motivation intrinsèque et l'engagement affectif de l'employé (Spreitzer, 1995; Koberg, Boss, Senjem & Goodman, 1999). En effet, l'HP accroît

l'habileté et la motivation des employés à mobiliser leurs ressources pour atteindre des résultats.

Plus précisément, la dimension d'autonomie renvoie à la théorie d'autodétermination de Deci et Ryan (1985), qui stipule que la motivation intrinsèque de l'individu augmente lorsque celui-ci se sent libre de faire des choix, d'amorcer et de réguler ses propres comportements. La dimension de compétence renvoie au modèle d'efficacité personnelle de Bandura (1977), qui stipule que la motivation à agir augmente chez l'individu lorsqu'il se perçoit comme compétent et habile à atteindre un objectif donné. Pour ce qui est de la dimension du sens, il a été démontré que les employés qui trouvent du sens à leur travail, parce que celui-ci correspond à leur système de valeurs et leurs aspirations personnelles, ont tendance à y accorder plus d'importance et à y investir davantage d'énergie (Dik, Duffy & Eldridge, 2009; Spreitzer, 1995). Le fait de trouver du sens au travail permet à l'individu de s'autoactualiser en réalisant des objectifs importants pour lui (Maslow, 1971). La dimension d'influence peut être considérée comme un concept inverse au concept d'impuissance acquise. Un individu qui perçoit qu'il ne peut influencer son environnement a tendance à devenir apathique, cynique et désengagé (Lee & Ashforth, 1990). Pour conserver sa motivation et son engagement, l'employé a donc besoin de recevoir une forme quelconque de rétroaction qui lui fait voir que ses efforts ont un impact tangible sur son environnement (Hackman & Oldham, 1980).

Dans son article initial sur l'HP au travail, Spreitzer (1995) a établi que les quatre dimensions de l'HP (sens, compétence, autonomie, influence) contribuaient

significativement au construit d'HP global, et que celui-ci était lié à plusieurs comportements recherchés par les entreprises, par exemple les comportements d'innovation en entreprise et l'efficacité managériale. Spreitzer n'a toutefois pas étudié la contribution spécifique de chaque dimension dans la prédiction de l'engagement au travail, recommandant de le faire dans des études subséquentes. Or, depuis, la contribution individuelle de chaque dimension de l'HP à l'EA au travail n'a été que très peu étudiée dans la littérature. Siegall et Gardner (2008) ont étudié le lien entre les dimensions de l'HP et certaines variables du contexte organisationnel dans un échantillon de 203 employés du secteur manufacturier. L'étude a permis de conclure que les dimensions de l'HP avaient des antécédents distincts. La qualité des relations avec le superviseur et la direction, le travail d'équipe et le souci de performance dans l'organisation favorisaient la perception de sens. La qualité des relations avec le superviseur et la direction et le souci de performance dans l'organisation étaient associés à la perception d'autonomie. La qualité des relations avec le superviseur et la direction et le travail d'équipe étaient liés à la perception d'influence. En ce qui concerne la dimension de compétence, les chercheurs n'ont pu identifier d'antécédents significatifs parmi les variables à l'étude. Considérant que les quatre dimensions de l'HP ont des antécédents distincts, il serait intéressant de vérifier si celles-ci ont également des conséquences distinctes sur le niveau d'EA envers l'organisation, le superviseur ou la tâche. Dans une méta-analyse réalisée en 2012, Maynard et ses collaborateurs concluaient que des recherches étaient nécessaires pour mieux comprendre les antécédents de chacune des dimensions de l'HP et leur impact distinct sur une variété de

mesures telles que l'EA. À ce jour, une seule étude recensée fournit une piste de réponse à cette question. Dans un échantillon de 298 employés d'un hôpital québécois, le sens « s'est avéré être la dimension déterminante de l'habilitation psychologique menant à la mobilisation organisationnelle » (Chênevert, Tremblay, Jourdain, Simard & Bourhis, 2009). Selon Chênevert et ses collaborateurs, le sens jouerait un rôle déterminant et plus marqué que les trois autres dimensions dans la prédiction des comportements de mobilisation envers l'organisation, enjoignant ainsi aux chercheurs d'y porter une attention particulière. Les auteurs n'ont pas non plus fourni d'explication théorique à ce résultat. De plus, l'étude portait sur un petit échantillon et s'intéressait au concept de mobilisation plutôt qu'au concept d'engagement. Somme toute, la contribution individuelle du sentiment de sens, d'autonomie, de compétence et d'influence dans le développement de l'EA au travail n'a été que très peu étudiée empiriquement. La présente étude permettra de s'y intéresser et de vérifier si le sens joue effectivement un rôle prépondérant dans la prédiction de l'EA.

Lien entre l'HP et les cibles d'EA au travail

Alors que le lien entre l'HP et l'EA envers l'organisation a été bien démontré empiriquement, le lien entre l'HP et d'autres cibles d'engagement telles que le superviseur et la tâche reste encore à explorer.

Selon une méta-analyse récente, le style de leadership du superviseur serait l'antécédent le plus important et le plus étudié de l'habilitation psychologique (Seibert et al., 2011). En effet, le superviseur détermine en grande partie la latitude laissée à l'employé, la diversité des projets qui lui sont confiés et l'information qui lui est

communiquée. On note d'ailleurs une corrélation moyenne de 0,53 entre la qualité de la relation superviseur-employé et l'HP à travers les 51 études recensées. Par exemple, la qualité de la relation avec le superviseur était positivement corrélée aux niveaux d'impact et d'autodétermination rapportés par l'employé dans un échantillon de 225 employés européens (Schermuly, Meyer & Dammer, 2013). Les chercheurs n'ont toutefois pas vérifié si un niveau d'HP accru se traduit en retour par un EA plus élevé envers le superviseur. En vertu du principe de réciprocité, on s'attendrait à ce qu'un employé qui se sent plus habilité psychologiquement grâce à son superviseur rapporte un niveau d'engagement plus élevé envers celui-ci. La présente étude permettra de le vérifier.

En ce qui concerne la relation entre l'individu et la tâche, Thomas et Velthouse (1990) ont défini l'HP comme « un ensemble de cognitions favorisant la motivation intrinsèque de l'employé envers la tâche et l'incitant à s'engager activement envers celle-ci ». En effet, indépendamment du contexte organisationnel dans lequel elle s'effectue, la tâche en elle-même est présumée être une source potentielle de sens, de compétence, d'autonomie et d'influence. La présente étude propose de le vérifier empiriquement, puisque cela n'a pas encore été fait.

La théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) soutient que lorsqu'un employeur pose un geste qui a des conséquences positives pour l'employé, celui-ci développe un sentiment d'obligation et manifeste en retour des comportements favorables à l'entreprise. L'HP favoriserait donc l'EA en raison d'un processus de réciprocité (Liden et al., 2000). Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), l'employé évalue le rapport

entre sa contribution à l'entreprise et la rétribution qu'il reçoit et cherche à maintenir un équilibre entre les deux. Plus l'individu a la perception de recevoir de la part de son organisation (salaire, occasions de développement, reconnaissance, latitude décisionnelle, etc.), plus il sera motivé à contribuer en retour (Festing & Schafer, 2014). Ainsi, un employé rapportant un niveau d'HP élevé (c'est-à-dire un employé qui perçoit que son organisation ou son superviseur met en place des conditions qui lui permettent de déployer ses compétences, son autonomie et son impact dans un rôle significatif) sera plus disposé à s'engager (Boudrias, Gobert et al., 2003). Dans le contexte actuel où les organisations ont souvent moins à offrir à l'employé en matière de sécurité d'emploi à long terme (Hess & Jepsen, 2009), les pratiques favorisant l'HP constituent une compensation intéressante qui améliore la qualité de l'expérience au travail pour les employés en leur permettant de prendre des décisions et de mettre en œuvre leurs compétences dans un rôle significatif. Justement, selon la recherche, les employés accorderaient de plus en plus de valeur aux motivations intrinsèques liées à leur travail (Maynard, Gilson & Mathieu, 2012). Dans une étude canadienne, les employés mentionnaient qu'un travail intéressant (86 %), un sentiment d'accomplissement (76 %), des collègues soutenant et agréables (63 %) et le fait d'avoir un impact (59 %) étaient aussi importants ou plus importants pour eux que le salaire (66 %) ou la sécurité d'emploi (57 %) (Bibby, 2001).

Le rôle des caractéristiques individuelles et sociodémographiques dans l'explication de l'engagement affectif au travail

Les employés peuvent réagir de façon variée à un même environnement de travail (Armstrong, 2011). Alors que les différentes caractéristiques du contexte organisationnel affectent l'expérience de l'employé au travail, les caractéristiques individuelles influencent la perception et l'évaluation de cette expérience de travail, ce qui se reflète sur le niveau d'engagement. Les antécédents individuels se décomposent en deux grands blocs, soit les caractéristiques sociodémographiques et les dispositions personnelles (Meyer & Allen, 2002). Les variables de disposition identifiées par la recherche comprennent : le lieu de contrôle, l'éthique de travail, le sentiment d'efficacité personnelle et les traits de personnalité. Certaines variables de disposition ont un effet démontré sur l'engagement affectif au travail. Par exemple, la méta-analyse de Meyer et Allen (1997) démontre que les individus rapportant un fort besoin d'accomplissement personnel ou une forte éthique du travail développent généralement un engagement organisationnel affectif plus élevé. À l'inverse, les individus présentant des traits narcissiques ont tendance à être moins fortement engagés (Zettler, Friedrich & Hilbig, 2011). L'engagement affectif au travail est donc en partie déterminé par les dispositions et la personnalité de l'individu, puisque celles-ci ont un impact sur les attentes de l'employé et sur sa propension à s'investir personnellement. Les études sur le lien entre les caractéristiques personnelles et l'engagement restent toutefois peu nombreuses et les corrélations observées sont généralement plus faibles que la corrélation entre

l'engagement et les variables organisationnelles (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

En ce qui concerne les variables sociodémographiques, le sexe, le niveau de scolarité, l'âge, le genre et l'ancienneté représentent les variables considérées comme ayant un impact potentiel sur le niveau d'engagement affectif (Meyer & Allen, 2002). Par exemple, selon la méta-analyse de Meyer et Allen, l'âge et l'ancienneté ont tendance à être faiblement corrélés avec le niveau d'engagement, les employés plus âgés ou ayant plus d'ancienneté ayant tendance à rapporter des niveaux d'engagement légèrement plus élevés. Les variables sociodémographiques sont généralement intégrées dans les équations de régression à titre de variables de contrôle, mais ont rarement été étudiées spécifiquement (Mannheim & Papo, 1999). La présente recherche permettra de s'attarder spécifiquement au rôle de l'âge.

Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'HP et l'EA

À ce jour, aucune étude ne semble s'être attardée spécifiquement à vérifier si l'HP globale et ses quatre dimensions affectent différemment le niveau d'EA des employés en fonction de leur âge, bien que certains auteurs aient souligné la pertinence de le faire (Krishna, 2007; Koberg, 1999). Sur le plan théorique, cette connaissance permettrait d'approfondir la compréhension de la relation entre l'HP et le développement de l'EA. Sur le plan pratique, elle permettrait de déterminer si les pratiques de gestion doivent ou non être adaptées à l'âge des employés de façon à maximiser leur niveau d'engagement.

D'une part, il se pourrait que le lien entre l'habilitation psychologique et l'engagement ne varie pas en fonction de l'âge, puisque le sens, la compétence,

l'autonomie et l'influence sont présumés être des besoins fondamentaux relativement stables entre les individus, et ce, indépendamment de leur groupe d'âge (Spreitzer, 1995). En effet, plusieurs auteurs n'ont pas trouvé de différences significatives liées à l'âge dans la relation entre l'EA au travail et une diversité d'antécédents tels que les pratiques de gestion (Conway, 2004), l'environnement de travail (Kowske et al., 2010; Allen & Meyer, 1993) et le niveau d'influence perçu (Allen & Meyer, 1993).

D'autre part, les caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe ou le niveau de scolarité pourraient modérer le lien entre l'HP et différentes variables telles que l'engagement (Zimmerman, 1990) en influençant le contenu du contrat psychologique entre l'employé et l'employeur (Conway & Briner, 2005). Le contrat psychologique réfère à une entente (implicite ou explicite) entre l'employé et l'employeur concernant ce que les deux parties s'attendent à offrir et à recevoir en retour (Rousseau, 1989). Par exemple, en lien avec le concept d'habilitation psychologique, un employé pourrait avoir l'attente que son employeur lui offre une certaine autonomie dans l'exercice de ses tâches. Lorsque le contrat psychologique est rempli, c'est-à-dire lorsque les attentes de l'employé sont comblées, l'engagement affectif a tendance à rester stable ou à augmenter. Un bris du contrat psychologique a plutôt tendance à se traduire par une diminution de l'engagement affectif (Conway, 2005; Rousseau, 1989). Rousseau (1995) a souligné l'importance de tenir compte des différences individuelles telles que l'âge (Hess & Jepsen, 2009) dans l'élaboration du contrat psychologique, soulignant que les individus peuvent entretenir des attentes et des motivations très variables par rapport à leur environnement de travail. Comme le détaille la section

suivante, plusieurs chercheurs ont observé la présence de différences liées à l'âge dans le contrat psychologique et dans l'EA au travail (DaSilva et al., 2015; Veeloso, 2012; Hansen & Leuty, 2009; D'Amato & Herzfeldt, 2008; Finegold, Manham & Spreitzer, 2002). Comme le soulignent Lyons et Kuron (2014), le rationnel théorique sous-jacent qui expliquerait la présence de différences liées à l'âge dans le contrat psychologique et dans l'EA au travail reste encore à approfondir et doit être étudié davantage empiriquement. Deux cadres théoriques complémentaires pourraient néanmoins expliquer le rôle de l'âge dans la prédiction différenciée du niveau d'EA au travail par ses déterminants, soit l'effet des stades de carrière et l'effet de cohorte (différences intergénérationnelles) (Hess & Jepsen, 2009).

L'effet générationnel

L'effet générationnel fait référence à la portion des différences individuelles attribuables au fait d'appartenir à une génération spécifique. Une génération est une cohorte d'individus qui ont été exposés à des expériences similaires à des étapes critiques de leur développement, en raison du contexte social, économique, politique et historique dans lequel ils ont évolué (Ryder, 1965). Ces expériences communes façonneraient les croyances, valeurs et attitudes des individus d'une même génération qui, par le fait même, auraient tendance à partager certaines similarités (Ryder, 1965). La recherche a permis de relever la présence de différences générationnelles dans les valeurs (Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002; Twenge et al., 2010), les motivations (Wong et al., 2008), les préférences (Westerman & Yamamura, 2007), les croyances (Dries et al., 2008) et la personnalité (Twenge & Campbell, 2008; Wong et al., 2008). Différentes

approches peuvent être adoptées pour étudier le concept de génération. L'approche par cohorte, définie par Ryder (1965), est l'approche la plus souvent adoptée en psychologie (Lyons & Kuron, 2014). Selon cette approche, les générations sont représentées comme une cohorte objectivement définie par un intervalle d'années de naissance. Par exemple, les baby-boomers sont nés entre 1945 et 1960. On suppose que chaque cohorte est relativement homogène et différente des autres générations, et que ces différences peuvent être mesurées empiriquement. Plusieurs auteurs ont dressé le portrait des caractéristiques propres à chaque génération². Par exemple, contrairement aux baby-boomers, qui ont grandi dans un contexte de prospérité économique, les employés des générations X et Y ont été plus exposés à l'instabilité propre au monde du travail et auraient vu leurs parents en subir les conséquences (Thompson & Gregory, 2012). Conséquemment, ils auraient moins tendance à croire que le fait d'être loyal envers une organisation puisse se traduire par une sécurité d'emploi et un salaire plus élevé (D'Amato & Herzfeldt, 2008). De plus, les travailleurs de différentes générations auraient des traits de personnalité et des valeurs différentes (Hess & Jepsen, 2009; Twenge, 2010). Par exemple, les employés de la génération Y présenteraient un niveau de narcissisme ou d'individualisme plus élevé (Twenge, 2010) ou seraient plus cyniques à l'égard des organisations (Hess & Jepsen, 2009), ce qui les rendrait moins enclins à s'engager. Ils présenteraient également un désir d'autonomie élevé et un fort besoin de rétroaction (Martin, 2005). Les employés de la génération X seraient cyniques et

² Un résumé des principales caractéristiques associées à chaque génération est présenté en appendice B.

indépendants, et les baby-boomers seraient plus prédisposés à accorder une place centrale au travail dans leur vie (Sullivan & Forret, 2009).

Selon Joshi et al. (2011), les membres d'une même génération ont vécu des expériences communes, ce qui a favorisé l'émergence de perceptions et d'attentes communes envers l'organisation et le travail. Ces attentes distinctes d'une génération à l'autre donneraient lieu à des contrats psychologiques différents. Par exemple, selon une étude de Hansen & Leuty (2009), réalisée auprès de 1 173 employés, le besoin d'autonomie serait significativement plus marqué chez les employés de la génération X. Dans une autre étude réalisée auprès de travailleurs de la santé, les jeunes de la génération Y étaient plus exigeants que leurs aînés en ce qui concerne les occasions de relever des défis, de se développer et de progresser dans leur carrière, se déclarant plus insatisfaits de ces aspects de leur environnement de travail (Lavoie-Tremblay et al., 2010). Les baby-boomers accordaient pour leur part davantage d'importance à l'aspect relationnel du travail, rapportant un niveau de conflit plus élevé et un niveau de chaleur plus faible dans les interactions. D'Amato et Herzfeldt (2008) ont également constaté, dans une étude réalisée auprès de 1 666 gestionnaires européens, que le contrat psychologique différait d'une génération à l'autre. Notamment, l'importance accordée aux possibilités de développement était plus grande chez les membres de la génération X que chez les baby-boomers. Ceci s'expliquerait par le fait que les membres de la génération X ont grandi dans un contexte d'instabilité économique qui les poussait à améliorer leur employabilité plutôt qu'à rechercher la sécurité d'emploi. Dans un échantillon de 102 540 employés brésiliens, Da Silva et ses collaborateurs (2015) ont

mesuré le lien entre une série de caractéristiques organisationnelles et le niveau d'engagement rapporté par les employés de chaque génération. Les résultats ont montré que les employés de différentes générations accordaient davantage d'importance à certains aspects de leur travail. Dans l'ordre, les baby-boomers favorisaient le sens, la responsabilité sociale et le salaire. Les employés de la génération X favorisaient les occasions de développement, le salaire et le sens. Les employés de la génération Y préféraient les occasions de développement, le salaire et l'équilibre travail-vie personnelle. Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que les employés de chaque génération présentent des valeurs et des attentes adaptées au contexte politique, social et économique dans lequel ils ont évolué.

En ce qui concerne l'habilitation psychologique, certains auteurs suggèrent que les employés de différentes générations auraient des besoins spécifiques qui affecteraient leur façon de réagir aux pratiques d'HP (Hansen & Leuty, 2009; Kooji et al., 2010; Martin, 2005). Par exemple, dans une série d'entrevues réalisées par Martin (2005) auprès d'employés de la génération Y, il est ressorti que ceux-ci souhaitaient un travail significatif, un rôle où ils peuvent avoir de l'impact, des défis qui mettent leurs compétences à profit et de l'autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches. En conséquence, Martin a suggéré que les pratiques de gestion visant l'HP étaient particulièrement désirées et attendues par les employés de la génération Y et qu'il s'agissait de pratiques prometteuses pour favoriser leur EA. Toutefois, l'étude de Martin n'est pas appuyée par des données quantitatives et n'offre pas de comparaison avec les employés d'autres générations, ce qui ne permet pas de déterminer si l'HP a un impact

significativement plus important sur le niveau d'engagement des employés de certains groupes d'âge ou bien s'il s'agit d'un besoin commun à l'ensemble des employés. D'autres auteurs, tels que Chênevert et ses collaborateurs (2009), ont suggéré que l'HP était particulièrement susceptible de répondre aux besoins et attentes spécifiques des nouvelles générations, qui se caractérisent selon eux par une loyauté organisationnelle plus faible et le besoin constant de changements et de défis. Ces employés veulent travailler pour des organisations éthiques et socialement engagées (Chalofsky & Krishna, 2009), refusent qu'on leur dise quoi faire et recherchent les responsabilités (Martin, 2005). Ces études suggèrent que les employés des différentes générations pourraient entretenir des attentes différentes par rapport à l'HP au travail. Les auteurs n'ont toutefois pas appuyé leur affirmation par des données empiriques. La nature exacte et l'existence de telles différences restent à explorer. La présente étude propose donc de vérifier l'hypothèse selon laquelle l'HP pourrait avoir un impact plus marqué sur le niveau d'EA des employés de certains groupes d'âge.

Stades de vie ou de carrière

Indépendamment de l'époque où il a grandi, un individu est censé passer à travers certaines étapes ou certains stades de vie. Plusieurs chercheurs proposent de considérer cet effet sous l'appellation des stades de vie ou de carrière (Pogson, Cober, Doverspike & Rogers, 2003; Savickas, 2002; Allen & Meyer, 1993). Ces étapes de maturation se déclinent selon des stades communs traversés par tous les individus au cours de leur carrière, et ce, indépendamment de la génération d'appartenance (Hess & Jepsen,

2009)³. L'identification du stade de carrière présente plusieurs défis méthodologiques (Hess & Jepsen, 2009). Pour déterminer le stade de carrière auquel s'identifie l'employé, des questionnaires peuvent être administrés. Par ailleurs, Allen et Meyer (1993) ont comparé statistiquement le pouvoir prédictif de trois façons différentes d'estimer le stade de carrière, en se basant soit sur l'âge, le nombre d'années d'expérience de travail ou l'ancienneté dans l'organisation. À partir des résultats obtenus, les auteurs ont conclu que l'âge était la variable la plus efficace pour établir le stade de carrière de l'employé (Allen & Meyer, 1993). Au stade d'exploration, l'individu cherche à clarifier ses intérêts et ses aptitudes pour faire des choix et construire sa carrière. Au stade de stabilisation, l'individu cherche à consolider son choix de carrière et à progresser. Au stade de maintenance, l'individu cherche à conserver ses acquis et à préserver son estime personnelle. D'un stade de vie à l'autre, des valeurs, besoins et expériences de travail potentiellement propres à chacune de ces étapes amèneraient les employés à interagir différemment avec leur environnement de travail ou à préférer certaines pratiques organisationnelles. Les individus auraient tendance à rechercher et à s'engager davantage envers des organisations susceptibles de répondre à leurs besoins en fonction des enjeux propres à leur stade de carrière (Allen & Meyer, 1993). Ainsi, selon une méta-analyse récente rassemblant 83 études portant sur l'effet des pratiques de gestion, les employés plus jeunes, encore en stade d'exploration, apprécieraient spécialement les

³ Un exemple de conceptualisation des stades de carrière développé par Pogson, Cober, Doverspike et Rogers (2003) est présenté en appendice C.

pratiques favorisant leur développement, alors que les employés plus âgés, au stade de stabilisation ou de maintenance, apprécieraient davantage les pratiques visant à assurer la sécurité d'emploi et l'équité entre les employés (Kooij, Jansen, Dikkers & De Lange, 2010). Le stade de carrière jouerait donc un rôle modérateur entre certaines pratiques organisationnelles et le niveau d'EA des employés. Dans une autre étude réalisée auprès d'employés brésiliens, les professionnels en début de carrière accordaient une valeur plus grande aux possibilités de développement, à l'identification personnelle à leur travail et à l'équilibre travail-vie personnelle. Ils étaient également plus prédisposés à se servir de leurs relations interpersonnelles au travail comme moyen de progresser professionnellement (Veeloso, 2012).

Le stade de carrière pourrait donc influencer le lien entre l'HP et l'EA. À mesure que l'individu progresse dans sa carrière, il pourrait y avoir une évolution dans l'importance qu'il accorde au fait de se sentir globalement habilité dans son travail ou, plus spécifiquement, dans l'importance respective qu'il accorde au sentiment d'autonomie, de sens, de compétence et d'influence. Par exemple, les individus en début de carrière accorderaient une grande importance au développement de compétences professionnelles, ce qui fait que les moins de 30 ans rapportent un EA plus élevé lorsque ce besoin est comblé (Finegold, Morham & Spreitzer, 2002). Les employés auraient tendance à rechercher de plus en plus d'autonomie à mesure qu'ils progressent dans leur carrière. Les individus en fin de carrière approchant de la retraite auraient pour leur part tendance à se questionner sur le sens de leur travail et sur le niveau d'influence et d'impact qu'ils ont eu sur leur milieu de travail (Hall & Mirvis, 1995).

Distinction entre l'effet du stade de carrière et l'effet de la génération

L'effet du stade de carrière et l'effet de génération interagissent de façon dynamique à l'intérieur d'un même individu, ce qui fait qu'il peut être ardu de les distinguer l'un de l'autre. Il est à noter que dans l'ensemble des études recensées, les auteurs ont tendance à conclure à un effet de génération (D'Amato & Herzfeldt, 2008) ou bien de stade de carrière (Kooji et al., 2010), alors que leurs devis de recherche transversaux ne leur permettent pas réellement de distinguer les deux effets. Comme l'indiquent Lyons et Kuron (2014), cette distinction présente des défis importants à surmonter sur le plan méthodologique. En effet, l'âge, la génération et le stade de carrière sont des variables généralement fortement corrélées, ce qui nécessite d'employer des devis de recherche longitudinaux complexes pour parvenir à les distinguer (Kowske et al., 2010). Lorsque des devis transversaux sont employés, deux approches distinctes peuvent être adoptées, soit l'approche par cohorte (Ryder, 1965) ou l'approche des forces sociales (Mannheim, 1952).

L'approche par cohorte, définie par Ryder (1965), est l'approche la plus souvent adoptée en psychologie (Lyons & Kuron, 2014). Selon cette approche, les générations sont représentées comme une cohorte objectivement définie par un intervalle d'années de naissance. Par exemple, les baby-boomers sont nés entre 1945 et 1960. On suppose que chaque cohorte est relativement homogène et différente des autres générations, et que ces différences peuvent être mesurées empiriquement. Les tenants de cette approche cherchent à distinguer les effets de la génération des effets d'autres variables associées à l'âge, telles que les stades de vie ou les processus de maturation.

Selon Mannheim (1952), la génération est un construit social complexe et multidimensionnel qui ne se résume pas à une cohorte définie par l'année de naissance. Le processus de maturation, le stade de vie et l'appartenance à une génération sont des aspects indissociables en raison de leur interaction dynamique. À l'intérieur de l'individu, les processus universels de maturation et de vieillissement interagissent avec l'exposition au contexte sociohistorique pour déterminer la façon dont seront vécus les différents stades de sa vie. Selon cette approche, il n'est donc pas souhaitable de chercher à distinguer l'effet du stade de vie, de la génération et de la maturation. L'âge est étudié comme un concept global, de type gestalt, qui rassemble tous ces effets simultanément. Lyons et Kuron (2014) suggèrent que Mannheim présente une vision peut-être plus complexe mais probablement plus réaliste et nuancée du concept d'âge et de génération. Ils ajoutent que la recherche future sur les différences liées à l'âge gagnerait à adopter la perspective de Mannheim en renonçant à distinguer l'effet du stade de vie de l'effet de génération pour les considérer comme des forces complémentaires et indissociables. C'est la perspective adoptée par la présente étude. Le choix a été fait de s'intéresser à l'âge comme construit global, en comprenant que l'âge rassemble des effets qui peuvent être attribuables à une combinaison des facteurs suivants : la maturation, le stade de vie, le stade de carrière ou la génération. D'un point de vue pratique, cette approche fait également sens, puisque les interventions organisationnelles s'adressent à des individus chez qui les effets de l'âge, de la génération, du stade de vie et de la carrière se combinent de façon dynamique, intégrée et évolutive.

Objectifs et questions de recherche

Le lien entre l'HP et l'EA envers l'organisation est bien établi dans la littérature. Toutefois, aucune étude recensée n'a mesuré le lien entre l'HP et d'autres cibles d'EA au travail telles que le superviseur ou la tâche. De plus, la contribution relative des quatre dimensions de l'HP au développement de l'engagement envers l'organisation, le superviseur et la tâche est encore méconnue. Finalement, certains auteurs ont émis l'hypothèse que l'âge puisse affecter la relation entre l'habilitation psychologique et l'engagement affectif au travail. En somme, suivant les caractéristiques propres à leur génération ou à leur stade de carrière, les employés pourraient présenter des attentes et besoins différents en matière d'HP au travail. Cette hypothèse n'a toutefois jamais été vérifiée empiriquement. De plus, à ce jour, les études s'étant intéressées à la relation entre l'âge et l'EA au travail ont livré des résultats contradictoires, certains auteurs ayant démontré que l'âge modérait l'impact de certaines pratiques organisationnelles (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Hansen & Leuty, 2008; Kooji et al., 2010), alors que d'autres n'ont pas trouvé de différences significatives liées à l'âge (Kowske et al., 2010; Costanza et al., 2012; Allen & Meyer, 1993; Conway, 2004). De plus, les études recensées comportaient plusieurs limites sur le plan méthodologique. Notamment, dans certains articles, les auteurs nomment le besoin d'adapter les pratiques de gestion pour répondre aux besoins spécifiques de certains groupes d'âge, mais n'appuient leurs recommandations sur aucune donnée empirique (Chênevert et al., 2009; Martin, 2005). Dans d'autres cas, les auteurs ont étudié un groupe d'âge spécifique sans le comparer à d'autres groupes d'âge (Martin, 2005). De plus, la plupart des études recensées ont été

réalisées aux États-Unis, en Asie et en Europe, souvent auprès d'une catégorie d'employés ciblés (employés de l'hôtellerie, personnel infirmier, etc.). Sachant que le contexte culturel et l'exposition aux événements sociohistoriques censés définir les membres d'une génération peuvent varier grandement d'un pays à l'autre (Parry & Urwin, 2010), des études récentes réalisées au Québec sont requises pour pouvoir généraliser les résultats obtenus aux employés québécois. Finalement, la majorité des études utilisaient un devis corrélationnel où les effets de l'âge et de la génération étaient confondus. Dans plusieurs cas, les auteurs ont conclu à des différences intergénérationnelles alors que leur devis de recherche ne leur permettait pas de déterminer avec certitude si les différences observées sont liées à l'effet du stade de vie, de l'ancienneté ou de l'appartenance à une génération (Conway, 2004; D'Amato & Herzfeldt, 2008; Hess & Jepsen, 2009; Finegold, Morham & Spreitzer, 2002).

La présente recherche propose donc d'approfondir les connaissances sur la relation entre l'habilitation psychologique, l'âge et l'engagement affectif au travail en confirmant la présence d'un lien entre l'habilitation psychologique et l'engagement affectif et en testant le rôle modérateur de l'âge dans la relation entre l'habilitation psychologique et l'engagement au travail. Plus précisément, les objectifs de recherche sont les suivants :

Objectif 1 : a) Confirmer que le niveau d'habilitation psychologique global prédit l'engagement affectif envers l'organisation; b) Vérifier si le niveau d'habilitation psychologique global prédit l'engagement affectif envers le superviseur; c) Vérifier si le niveau d'habilitation psychologique global prédit l'engagement affectif envers la tâche.

Objectif 2 : Explorer le lien entre les quatre dimensions de l'habilitation psychologique (sens, compétence, autonomie, influence) et trois cibles d'engagement affectif au travail (organisation, superviseur, tâche).

Objectif 3 : Tester le rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'habilitation psychologique globale et trois cibles d'engagement affectif au travail, soit l'organisation, le superviseur et la tâche.

Objectif 4 : Tester le rôle modérateur de l'âge entre les quatre dimensions de l'habilitation psychologique (sens, compétence, autonomie, influence) et les trois cibles d'engagement affectif au travail (organisation, superviseur, tâche).

Méthode

Ce projet de recherche se base sur l'utilisation *a posteriori* d'une banque de données recueillies auprès des employés d'un établissement du réseau de la santé québécois. Le devis de recherche est un plan corrélationnel transversal comportant une variable indépendante (le niveau d'habilitation psychologique global), une variable modératrice (l'âge de l'employé) et trois variables dépendantes (l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche). En ce qui concerne les analyses exploratoires sur le rôle des sous-dimensions de l'HP dans l'EA au travail, les analyses incluent quatre variables indépendantes (le sens, la compétence, l'autonomie et l'influence), une variable modératrice (l'âge) et trois variables dépendantes (le niveau d'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche).

Participants

L'échantillon est formé de 247 employés d'un établissement de la santé québécois. Les participants ont accepté de répondre à un questionnaire visant à mesurer la santé organisationnelle dans leur établissement. Le recrutement des participants à l'étude a été fait auprès de l'ensemble des employés actifs de l'organisation après avoir obtenu l'adhésion de la direction à la démarche. Calculé sur la base du nombre de participants ayant reçu le questionnaire (414), le taux global de participation à l'étude a été de 60 %. Le tableau 1 rapporte les caractéristiques de l'échantillon à l'étude. La majorité des participants étaient employés à temps plein (84 %) et l'échantillon comportait une

majorité de femmes (77 %). Une proportion de 17,6 % des participants étaient âgés de moins de 30 ans, 35,6 % des participants avaient entre 30 et 45 ans, 44,6 % des participants avaient entre 46 et 60 ans et 0,8 % avaient plus de 60 ans. L'échantillon était composé en majorité de techniciens et de professionnels de la santé et des services sociaux (66,4 %). Il comportait également des techniciens et professionnels de l'administration (13,1 %), des gestionnaires (11,9 %), du personnel paratechnique et en soins auxiliaires (6,6 %) et du personnel en soins infirmiers (1,6 %). Le nombre d'années d'ancienneté dans l'organisation était variable, allant de moins d'un an (7,4 %) à plus de 30 ans (14,8 %).

Tableau 1
Caractéristiques de l'échantillon

Âge	Fréquence	Pourcentage
1. Moins de 30 ans	43	17,6 %
2. Entre 30 et 45 ans	87	35,6 %
3. Entre 46 et 60 ans	119	44,6 %
4. Plus de 60 ans	2	0,8 %
5. Pas de réponse	3	1,2 %
Sexe	Fréquence	Pourcentage
1. Homme	49	20,1 %
2. Femme	188	77,0 %
Pas de réponse	7	2,9 %
Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
1. Moins de 1 an	18	7,4 %
2. Entre 1 et 2 ans	18	7,4 %
3. Entre 2 et 5 ans	38	15,6 %
4. Entre 5 et 10 ans	32	13,2 %
5. Entre 10 et 15 ans	42	17,3 %
6. Entre 15 et 20 ans	23	9,4 %
7. Entre 20 et 30 ans	36	14,8 %
8. Plus de 30 ans	36	14,8 %
Pas de réponse	1	0,4 %

Type d'emploi	Fréquence	Pourcentage
1. Temps plein	205	84,0 %
2. Temps partiel régulier	21	8,6 %
3. Temps partiel en assignation	17	17,0 %
Pas de réponse	1	0,4 %
Catégorie d'emploi	Fréquence	Pourcentage
1. Personnel en soins infirmiers et cardiorespiratoires	4	1,6 %
2. Personnel paratechnique, services auxiliaires et métiers	16	6,6 %
3. Techniciens et professionnels de l'administration	32	13,1 %
4. Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux	162	66,4 %
5. Gestionnaires	29	11,9 %
Pas de réponse	1	0,4 %
Scolarité		
1. Aucun diplôme	1	0,4 %
2. Secondaire (DES)	8	3,3 %
3. Secondaire (DEP)	6	2,5 %
4. Collégial (DEC)	43	17,6 %
5. Collégial (technique)	59	24,3 %
6. Certificat	43	17,6 %
7. Université (baccalauréat)	50	20,5 %
8. Université (maîtrise)	32	13,1 %
9. Université (doctorat)	1	0,4 %
Pas de réponse	1	0,4 %

Déroulement de l'étude

La banque de données a été obtenue dans le cadre d'un projet issu d'une collaboration entre le Réseau Planetree Québec et le Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. Le recrutement des participants à l'étude a été fait auprès de l'ensemble des employés de l'organisation après avoir obtenu l'adhésion de la direction à la démarche. La collecte de données s'est déroulée du 15 au 21 octobre 2012 et visait l'ensemble du personnel actif de l'organisation, soit 430 employés. Selon la liste officielle des

employés, à ce moment, l'échantillon potentiel de répondants était de 414 participants, en excluant les employés absents lors de la période de passation des questionnaires (congé de maladie, congé sans solde, vacances, autre). La collecte de données s'est effectuée grâce à la passation d'un questionnaire par Internet. L'information a été transmise par le biais du CRDI Chaudière-Appalaches au moyen de communications écrites (signées par la direction générale) et verbales (effectuées par les gestionnaires des équipes). Ensuite, des moments ont été planifiés par secteur afin de permettre aux employés de remplir le questionnaire en ligne. Au total, 247 personnes ont rempli le questionnaire.

Une fois la collecte terminée, les résultats ont été compilés dans un rapport et présentés à l'organisation, accompagnés de recommandations pour favoriser l'engagement et le bien-être des employés.

Considérations éthiques

L'Université de Sherbrooke a obtenu l'autorisation d'utiliser les données recueillies à des fins de recherche. Le questionnaire était accompagné d'un formulaire de consentement qui informait chaque participant et participante des objectifs, du déroulement du projet, de l'implication requise, de son droit de refuser de participer et du mode de traitement confidentiel des données. De plus, le formulaire demandait l'accord des répondants pour participer à l'étude et demandait l'autorisation d'utiliser leurs résultats à des fins de recherche. Les données recueillies ont été codées, rendues anonymes et conservées sous clé en tout temps. Les règles d'éthique à la recherche et les normes déontologiques applicables (consentement libre et éclairé, confidentialité et

anonymat des données) ont donc été respectées. Le projet initial, dans lequel s'inscrivait cette étude, a déjà reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche de la FLSH de l'Université de Sherbrooke (CER-LSH). Le certificat d'éthique (numéro de référence : 2010-82/Morin) est présenté en appendice E. Pour cette raison, le comité d'éthique a jugé qu'il n'était pas nécessaire, pour cette thèse, de soumettre une demande d'évaluation éthique. Ce projet reprend les données recueillies lors de l'étude initiale, qui seront traitées avec les mêmes normes de confidentialité.

Instruments de mesure⁴

Variables démographiques

Les participants devaient indiquer leur âge, leur ancienneté dans l'organisation, leur genre, leur niveau de scolarité, leur catégorie d'emploi, leur revenu familial, leur statut familial, leur statut marital et leur type d'emploi (temps plein ou temps partiel). Ces variables démographiques ont été incluses dans les analyses statistiques en raison de leur impact potentiel sur le niveau d'EA au travail (Meyer et al., 2002).

Engagement affectif

Le niveau d'engagement affectif a été mesuré grâce au Questionnaire multidimensionnel d'engagement affectif en milieu de travail (Morin et al., 2009). Il s'agit d'une version française validée et optimisée du Work Affective Commitment Multidimensional Questionnaire, développé par Madore (2004). Les employés devaient indiquer leur

⁴ Tous les instruments de mesure sont présentés en appendice D et E.

niveau d'attachement émotionnel et le niveau d'importance accordée à huit cibles d'engagement spécifiques : l'organisation, le superviseur, le groupe de travail, la clientèle, la tâche, la carrière, le syndicat et le travail en général (trois de ces huit cibles ont été retenues pour les besoins de la présente recherche, en raison de leur lien théorique avec l'habilitation psychologique). Les 42 items sont cotés sur une échelle de type Likert allant de 1 à 5 points, un score de 5 correspondant à un niveau d'engagement maximal. Des analyses factorielles ont permis de démontrer que le questionnaire permettait bien de mesurer de façon distincte les cibles d'engagement au travail et les coefficients de corrélation interne (α) pour chacune des cibles varient entre 0,78 et 0,91, $p < 0,01$ (Morin et al., 2009). Dans la présente étude, les coefficients de corrélation interne sont de 0,79 pour l'engagement envers l'organisation, de 0,90 pour l'engagement envers le superviseur et de 0,81 pour l'engagement envers la tâche.

Habilitation psychologique

Le niveau perçu d'habilitation psychologique a été mesuré en recourant au questionnaire de l'habilitation psychologique de Boudrias, Rousseau, Migneault, Morin et Courcy (2010). Il s'agit d'une version adaptée et traduite en français du questionnaire développé par Spreitzer (1995). Le questionnaire comporte 12 items qui mesurent les quatre dimensions cognitives de l'habilitation psychologique au travail, soit le sens, la compétence, l'autonomie et l'influence. Le coefficient de cohérence interne pour l'HP globale est satisfaisant ($\alpha = 0,82$). Les coefficients de cohérence interne des quatre sous-dimensions de l'HP sont tous supérieurs à 0,70, avec une corrélation test-retest allant de 0,58 à 0,72. Chaque item est coté sur une échelle de type Likert allant de 1 à 5, un score

de 5 représentant le niveau le plus élevé d'HP. Dans la présente étude, le coefficient de corrélation interne pour l'HP globale est de 0,88. Pour les sous-dimensions de l'HP, les coefficients de corrélation interne sont de 0,87 (sens), 0,83 (compétence), 0,83 (autonomie) et 0,84 (influence).

Analyses

Les données recueillies lors de l'étude ont été compilées dans le logiciel SPSS 22.0. Pour répondre aux objectifs de ce projet, les données ont été soumises à deux types d'analyses statistiques quantitatives, soit des régressions linéaires simples et des régressions multiples hiérarchiques. La vérification des postulats de base pour ces deux analyses a d'abord été effectuée (Howell, 2008). Les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables seront présentées. Pour tester la première hypothèse, une régression linéaire a été effectuée afin de déterminer la force du lien entre la variable indépendante (habilitation psychologique globale) et les variables dépendantes (engagement affectif envers l'organisation, engagement affectif envers le superviseur et engagement affectif envers la tâche). Pour tester la deuxième, la troisième et la quatrième hypothèse, des régressions multiples hiérarchiques ont été effectuées. Les variables étaient entrées dans l'ordre suivant : 1) bloc de variables de contrôle significatives, 2) variable indépendante, 3) variable modératrice et 4) terme d'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice. S'il y a lieu, les effets d'interaction significatifs ont été décomposés en suivant les recommandations de Jaccard et Turrissi (2003).

Variables de contrôle

Huit variables sociodémographiques ont été utilisées pour les analyses, soit : l'ancienneté, le niveau de scolarité, la catégorie d'emploi, le sexe, le revenu familial, la

situation maritale, la situation familiale et le type d'emploi. Des régressions simples ont été réalisées pour tester l'effet de chaque variable contrôle sur les trois cibles d'engagement affectif au travail (organisation, superviseur et tâche). Seules les variables significatives ont été retenues pour les analyses principales.

Respect des postulats

La vérification des postulats de base, pour les régressions simples et hiérarchiques, a été effectuée selon les recommandations de Howell (2008). La normalité des variables a été vérifiée à l'aide du test d'asymétrie. Les analyses ont permis de vérifier que l'engagement envers la tâche (-0,79) et le niveau d'influence (-0,66) étaient distribués normalement. Toutefois, certaines variables présentaient une légère asymétrie. Ainsi, l'engagement envers l'organisation (-1,18), l'engagement envers le superviseur (-1,46), l'habilitation psychologique (-1,02), le sens (-1,46), l'autonomie (-1,26) et la compétence (-1,30) n'étaient pas distribués normalement dans l'échantillon à l'étude. Il a été décidé de ne pas forcer la normalité en transformant les variables. En effet, le niveau d'asymétrie des variables était relativement faible. De plus, en psychologie, il est fréquent que les phénomènes à l'étude soient distribués de façon anormale. Pour tester la corrélation entre les variables à l'étude, le test de Spearman pour corrélations non paramétriques a été utilisé pour tenir compte de la distribution légèrement anormale de certaines variables.

La cohérence interne des instruments de mesure a été vérifiée en calculant l'indice alpha de Cronbach. Pour chacune des analyses par régression, les résultats du coefficient de distance de Mahalanobis, de la distance de Cook et du bras de levier

centré ont permis de vérifier si certains participants présentaient un patron de réponse extrême multivarié. Puisque ce n'était pas le cas, aucun participant n'a été retiré des analyses subséquentes. Le nombre de participants était suffisant pour effectuer les analyses statistiques (Tabachnick & Fidell, 2007). Les postulats de multicollinéarité ont également été vérifiés par des régressions simples et hiérarchiques et se sont avérés être respectés.

Analyses principales

Régression simple

Pour tester l'effet prédictif de l'HP (VI) sur l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche (VD), des régressions simples ont été effectuées.

Régressions multiples hiérarchiques

Pour tester l'effet modérateur de l'âge dans le lien entre l'HP et l'EA, une régression multiple hiérarchique a été effectuée. La taille de l'échantillon était suffisante (>100) (Kline, 2005). La vérification des postulats de base de l'analyse de covariance a d'abord été effectuée (présence de singularité, de multicollinéarité, de normalité multivariée, d'homoscédasticité et de données extrêmes multivariées) (Tabachnick & Fidell, 2007). Les régressions multiples ont été effectuées, en entrant un bloc à la fois, comme suit : bloc 1) variables de contrôle ressorties comme significatives; bloc 2) habilitation psychologique globale; bloc 3) âge; bloc 4) terme d'interaction âge * habilitation psychologique globale. L'opération a été répétée pour chacune des trois variables dépendantes (EA envers l'organisation, le superviseur, la tâche). Le test de

l'augmentation du R^2 de l'interaction entre les variables a révélé la présence ou l'absence d'effet modérateur (Champoux & Peters, 1987).

Pour tester le lien entre les quatre sous-dimensions de l'habilitation psychologique et l'EA au travail, de nouvelles régressions hiérarchiques ont été effectuées, pour chacune des trois cibles d'EA. L'ordre d'entrée des variables était le suivant : bloc 1) variables de contrôle significatives; bloc 2) les quatre dimensions de l'HP (sens, autonomie, compétence, influence). Ces analyses ont permis de voir lesquelles des dimensions de l'HP contribuaient significativement lorsqu'elles étaient entrées simultanément dans un modèle prédictif de l'EA envers l'organisation, le superviseur ou la tâche.

Finalement, pour tester le rôle modérateur de l'âge dans le lien entre les quatre dimensions de l'HP et l'EA, les effets d'interaction ont été testés au moyen de régressions multiples hiérarchiques. L'ordre d'entrée était le suivant : bloc 1) VI (chacune des quatre sous-dimensions de l'HP); bloc 2) âge; bloc 3) terme d'interaction âge * VI. Un total de douze régressions hiérarchiques a été effectué.

Résultats

Les résultats des analyses statistiques réalisées pour tester les objectifs de recherche sont rapportés dans la section suivante. Les statistiques descriptives et le tableau des corrélations seront d'abord présentés, suivis des résultats des régressions simples et hiérarchiques réalisées pour tester les quatre objectifs de recherche.

Corrélations et statistiques descriptives

Le tableau 2 présente les statistiques descriptives ainsi que les corrélations entre les différentes variables à l'étude. Le niveau moyen d'engagement était relativement élevé dans l'échantillon à l'étude. Sur un maximum possible de 5, le niveau d'engagement moyen rapporté par les participants était de 4,14 envers l'organisation, 4,16 envers le superviseur et 4,00 envers la tâche. Les niveaux d'habilitation psychologique rapportés étaient également élevés, tant pour le niveau d'habilitation psychologique global (4,08) que pour le sens (4,33), l'autonomie (4,12) et la compétence (4,25). Le niveau moyen d'influence était de 3,63.

La majorité des variables indépendantes et dépendantes à l'étude sont significativement corrélées entre elles, sans toutefois avoir une corrélation supérieure à 0,7, ce qui suggère l'absence de multicolinéarité (Tabachnick & Fidell, 2007).

Tableau 2
Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Âge	1,00								
2. Ancienneté	0,60**	1,00							
3. Scolarité	-0,16*	-0,35**	1,00						
4. Revenu	0,12	-0,04	0,41**	1,00					
5. Sexe	-0,13*	0,07	0,02	-0,02	1,00				
6. Marital	0,24**	0,12	0,07	0,29**	-0,11	1,00			
7. Familial	0,36**	0,19**	-0,01	0,29**	-0,03	0,41**	1,00		
8. Catégorie	-0,10	-0,14*	0,50**	0,38**	-0,03	0,11	0,10	1,00	
9. Type	-0,19**	-0,13*	-0,15*	-0,18*	0,10	-0,06	-0,08	0,02	1,00
10. EA-Org	-0,08	-0,23**	0,17**	0,03	0,09	-0,06	-0,07	0,05	0,01
11. EA-Sup	-0,02	-0,16*	0,17**	-0,12	-0,07	-0,01	-0,06	0,08	-0,04
12. EA-Tâc	-0,01	-0,15*	0,11	-0,01	0,02	0,07	0,01	0,06	0,02
13. HP-Global	0,07	-0,12	0,23**	0,05	-0,01	0,07	0,01	0,19**	-0,03
14. HP-sens	0,08	-0,12	0,08	-0,05	0,02	-0,01	0,02	0,10	0,04
15. HP-aut	0,04	-0,10	0,24**	-0,01	0,06	0,04	-0,06	0,09	-0,09
16. HP-comp	0,08	-0,14*	0,08	-0,07	-0,14*	-0,05	-0,05	-0,05	-0,06
17. HP-inf	0,03	-0,08	0,31**	0,18**	0,02	0,12	0,07	0,35**	-0,01
Moyenne	4,30	4,87	6,65	5,66	1,79	1,90	2,46	3,81	1,23
Écart-type	1,68	2,15	1,58	1,48	0,41	0,52	1,20	0,79	0,56
Min	2	1	1	2	1	1	1	1	1
Max	8	8	10	7	2	4	5	5	3

Note. Âge = âge du répondant; Ancienneté = années d'ancienneté dans l'organisation; Scolarité = niveau de scolarité; Revenu = revenu annuel familial; Sexe = sexe du répondant; Marital = situation maritale; Familial = situation familiale; Catégorie = catégorie d'emploi; Type = type d'emploi; EA-Org = engagement affectif envers l'organisation; EA-Sup = engagement affectif envers le superviseur; EA-Tâc = engagement affectif envers la tâche; HP-Sens = niveau d'habilitation psychologique (sens au travail); HP-Aut = niveau d'habilitation psychologique (autonomie); HP-Com = niveau d'habilitation psychologique (compétence); HP-Inf = niveau d'habilitation psychologique (influence)

*P < 0,05; **P < 0,01

Tableau 2 (suite)
Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude

	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Âge								
2. Ancienneté								
3. Scolarité								
4. Revenu								
5. Sexe								
6. Marital								
7. Familial								
8. Catégorie								
9. Type								
10. EA-Org	1,00							
11. EA-Sup	0,58**	1,00						
12. EA-Tâc	0,64**	0,48**	1,00					
13. HP globale	0,56**	0,52**	0,63**	1,00				
14. HP-sens	0,56**	0,39**	0,66**	0,79**	1,00			
15. HP-aut	0,38**	0,37**	0,44**	0,76**	0,45**	1,00		
16. HP-comp	0,35**	0,29**	0,42**	0,72**	0,61**	0,43**	1,00	
17. HP-inf	0,44**	0,41**	0,40**	0,79**	0,48**	0,47**	0,38**	1,00
Moyenne	4,14	4,16	4,00	4,08	4,33	4,12	4,25	3,63
Écart-type	0,85	0,96	0,98	0,64	0,77	0,85	0,74	0,96
Min	1	1	1	1	1	1	1	1
Max	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymétrie	-1,18	-1,46	-0,79	-1,02	-1,46	-1,26	-1,30	-0,66
Alpha de Cronbach (α)	0,79	0,90	0,81	0,88	0,87	0,84	0,84	0,83

Note. Âge = âge du répondant; Ancienneté = années d'ancienneté dans l'organisation; Scolarité = niveau de scolarité; Revenu = revenu annuel familial; Sexe = sexe du répondant; Marital = situation maritale; Familial = situation familiale; Catégorie = catégorie d'emploi; Type = type d'emploi; EA-Org = engagement affectif envers l'organisation; EA-Sup = engagement affectif envers le superviseur; EA-Tâc = engagement affectif envers la tâche; HP-Sens = niveau d'habilitation psychologique (sens au travail); HP-Aut = niveau d'habilitation psychologique (autonomie); HP-Com = niveau d'habilitation psychologique (compétence); HP-Inf = niveau d'habilitation psychologique (influence)

*P < 0,05; **P < 0,01

Corrélations entre les variables de contrôle et les variables dépendantes

La plupart des variables sociodémographiques mesurées ne sont pas liées de façon significative à l'engagement envers l'organisation, le superviseur ou la tâche.

L'ancienneté est significativement et négativement corrélée à l'engagement envers les trois cibles. Le niveau de scolarité est positivement lié à l'engagement envers l'organisation et le superviseur. Pour ce qui est de l'âge, on note des corrélations significatives positives avec l'ancienneté, le statut marital, le statut familial et le type d'emploi, et une corrélation négative avec le sexe et le niveau de scolarité.

Corrélations entre les variables indépendantes

Comme prévu, l'habilitation psychologique globale est corrélée significativement et fortement à chacune de ses quatre sous-dimensions. Les coefficients (r_s) varient entre 0,72 et 0,79 ($p < 0,01$). Les dimensions de l'HP sont toutes significativement corrélées les unes avec les autres, avec des coefficients de corrélation (r_s) variant entre 0,38 et 0,61 ($p < 0,01$), ce qui suggère l'absence de chevauchement entre les sous-dimensions du concept d'habilitation psychologique.

Corrélations entre les variables dépendantes

Les niveaux d'engagement rapportés envers l'organisation, le superviseur et la tâche sont positivement et significativement corrélés, avec des coefficients de corrélation (r_s) variant entre 0,48 et 0,64 ($p < 0,01$).

Corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes

L'habilitation psychologique globale ainsi que chacune de ses quatre dimensions sont significativement corrélées à l'engagement affectif envers l'organisation, le superviseur et la tâche. Les coefficients de corrélation (r_s) varient entre 0,39 et 0,66 ($p < 0,01$). Les

corrélations les plus élevées sont observées entre le sens et l'EA envers l'organisation ($r_s = 0,66$, $p < 0,01$) et entre le sens et l'EA envers la tâche ($r_s = 0,57$, $p < 0,01$).

Objectif 1 : Prédiction de l'engagement affectif au travail par le niveau d'habilitation psychologique globale

Une série de régressions simples a été effectuée, afin de vérifier la présence de variables de contrôle et de tester l'effet prédictif de l'HP sur l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche. Le tableau 3 rapporte l'ensemble des tests de régression simple effectués sur les variables.

Tableau 3

Résultats de régressions simples sur l'ensemble des variables dépendantes

	EA-Org			EA-Sup			EA-Tâc		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
<i>Variables de contrôle</i>									
1. Ancienneté	-0,23	-3,66	0,00**	-0,14	-2,21	0,00**	-0,12	-1,95	0,06
2. Scolarité	0,15	2,31	0,02**	0,15	2,42	0,00**	0,10	1,55	0,12
3. Revenu	0,03	0,52	0,60	-0,12	-1,91	0,06	0,00	0,06	0,96
4. Sexe	0,11	1,73	0,09	0,00	0,04	0,97	0,04	0,54	0,58
5. Marital	-0,04	-0,63	0,53	-0,01	-0,10	0,92	0,09	1,44	0,15
6. Familial	-0,03	-0,41	0,68	-0,03	-0,49	0,62	0,06	0,86	0,39
7. Catégorie	0,04	0,68	0,50	0,03	0,45	0,65	0,06	0,92	0,36
8. Type	0,04	0,56	0,58	-0,01	-0,22	0,83	0,03	0,40	0,69
<i>Habilitation psychologique</i>									
Habilitation psychologique globale	0,48	8,50	0,00**	0,45	7,88	0,00**	0,55	10,18	0,00**
- Sens	0,48	8,39	0,00**	0,30	4,94	0,00**	0,58	11,08	0,00**
- Autonomie	0,34	5,65	0,00**	0,45	7,89	0,00**	0,40	6,813	0,00**
- Compétence	0,24	3,95	0,00**	0,23	3,59	0,00**	0,34	5,65	0,00**
- Influence	0,42	7,17	0,00**	0,40	6,70	0,00**	0,39	6,48	0,00**
<i>Variable modératrice</i>									
Âge	-0,08	-1,26	0,21	-0,02	-0,29	0,77	0,03	0,41	0,68

Note. *P < 0,05; **P < 0,01

Variables de contrôle

Les tests de régression simple présentés dans le tableau 3 révèlent que la majorité des variables testées comme variables de contrôle ne prédit pas significativement l'engagement affectif envers l'organisation, le superviseur ou la tâche (tel que le suggérait le tableau des corrélations). L'ancienneté et le niveau de scolarité sont liés significativement à l'engagement envers l'organisation et à l'engagement envers le superviseur. Pour l'engagement envers la tâche, aucune variable de contrôle n'a été identifiée lors des régressions simples.

Lien entre l'âge et l'engagement affectif

Les tests de régression simple effectués suggèrent que l'âge ne prédit pas significativement le niveau d'engagement envers l'organisation, le superviseur ou la tâche, tel que le suggérait le tableau des corrélations.

Lien entre l'habilitation psychologique et l'engagement affectif envers l'organisation

Les régressions simples confirment la présence d'un lien significatif entre l'HP globale et l'EA envers l'organisation. L'HP globale explique 22,7 % de la variance de l'engagement envers l'organisation. Prises individuellement, toutes les dimensions de l'HP (sens, compétence, autonomie et influence) permettent de prédire significativement l'engagement envers l'organisation.

Lien entre l'habilitation psychologique et l'engagement envers le superviseur

Les régressions simples (présentées dans le tableau 3) confirment la présence d'un lien significatif entre l'HP globale et l'engagement envers le superviseur. L'HP globale explique 20,1 % de l'engagement envers le superviseur. Prises individuellement, toutes les dimensions de l'HP (sens, compétence, autonomie et influence) permettent de prédire l'engagement envers le superviseur.

Lien entre l'habilitation psychologique et l'engagement envers la tâche

Les régressions simples présentées dans le tableau 3 confirment la présence d'un lien significatif entre l'HP globale et l'engagement envers la tâche. L'HP globale explique 29,7 % de l'engagement envers la tâche. Prises individuellement, toutes les dimensions de l'HP (sens, compétence, autonomie et influence) permettent de prédire l'engagement envers la tâche.

**Objectif 2 : Prédiction de l'engagement affectif au travail par les dimensions
spécifiques de l'habilitation psychologique**

Pour tester le lien entre les quatre sous-dimensions de l'habilitation psychologique et l'EA envers l'organisation, le supérieur et la tâche, des régressions hiérarchiques ont été effectuées pour chacune des trois cibles d'EA. Le tableau 4 présente le résultat de ces analyses.

Tableau 4

Résultats des régressions multiples prédisant l'engagement envers l'organisation, le superviseur et la tâche selon les quatre dimensions de l'habilitation psychologique

Régressions multiples	Engagement organisation			Engagement superviseur			Engagement tâche		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
<i>Habilitation psychologique (dimensions)</i>									
Sens	0,40	5,65	0,00**	0,11	1,51	0,13	0,51	7,60	0,00**
Autonomie	0,12	1,85	0,07	0,33	4,87	0,00**	0,18	2,95	0,00**
Compétence	-0,14	-1,99	0,05*	0,20	2,92	0,00**	-0,07	-1,07	0,29
Influence	0,23	3,39	0,01**	-0,06	-0,86	0,39	0,09	1,35	0,17
R^2 ajusté	0,28			0,23			0,37		

Note. *P < 0,05; **P < 0,01

Lien entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'engagement affectif envers l'organisation

Lorsque les quatre dimensions sont entrées par bloc, seuls le sens, l'influence et la compétence contribuent significativement à prédire l'EA envers l'organisation. Le sens ($\beta = 0,40$; $p < 0,01$) et l'influence ($\beta = 0,23$; $p < 0,01$) sont positivement liés à l'EA envers l'organisation, alors que la compétence est négativement liée ($\beta = -0,14$; $p < 0,01$). Le modèle final incluant ces trois dimensions de l'HP, ainsi que l'ancienneté comme variable de contrôle, permet d'expliquer 31,4 % de la variance dans le niveau d'EA envers l'organisation. Le modèle a donc une valeur prédictive supplémentaire lorsque la dimension « autonomie » est exclue.

Lien entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'engagement envers le superviseur

Lorsque les quatre dimensions sont entrées par bloc, seules l'autonomie et l'influence contribuent significativement à prédire l'EA envers le superviseur. Tel que le présente le tableau 4, l'autonomie ($\beta = 0,33$; $p < 0,01$) et l'influence ($\beta = 0,20$; $p < 0,01$) sont positivement liées à l'EA envers le superviseur. Le modèle final comportant ces deux dimensions de l'HP permet d'expliquer 24,3 % de la variance dans le niveau d'EA envers le superviseur.

Lien entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'engagement envers la tâche

Lorsque les quatre dimensions sont entrées par bloc, seuls le sens et l'autonomie contribuent significativement à prédire l'EA envers la tâche. Tel que le présente le tableau 4, le sens ($\beta = 0,51$; $p < 0,01$) et l'autonomie ($\beta = 0,18$; $p < 0,01$) sont positivement liés à l'EA envers la tâche. Le modèle final comportant ces deux dimensions de l'HP permet d'expliquer 36,6 % de la variance dans le niveau d'EA envers la tâche.

Objectif 3 : Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'habilitation psychologique globale et l'engagement affectif

Une série de régressions multiples a été effectuée afin de vérifier le rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'habilitation psychologique globale et les trois cibles d'EA. Les

régressions multiples ont été effectuées, en entrant un bloc à la fois, comme suit : bloc 1) variables de contrôle ressorties comme significatives; bloc 2) habilitation psychologique globale; bloc 3) âge; bloc 4) terme d'interaction âge * habilitation psychologique globale.

Les résultats des régressions multiples (présentés dans les tableaux 5, 6 et 7) indiquent que l'âge ne joue pas de rôle modérateur dans le lien entre l'habilitation psychologique globale et l'engagement envers l'organisation, le superviseur ou la tâche. Le terme d'interaction « âge * habilitation psychologique globale » n'est pas statistiquement significatif. Le fait d'ajouter l'âge comme variable modératrice n'ajoute aucune valeur prédictive ($\Delta R^2 = 0,00$) au modèle de l'engagement envers l'organisation, la tâche ou le superviseur par rapport à un modèle n'incluant que la variable de contrôle et le niveau d'HP globale.

Tableau 5

Résultats des régressions multiples prédisant l'engagement envers l'organisation selon le niveau d'habilitation psychologique globale et l'âge

	Régressions simples			Régressions multiples, chaque bloc séparé			Régressions multiples, modèle final		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
<i>Variables de contrôle</i>									
Ancienneté	-0,23	-3,66	0,00**	-0,20	-2,93	0,00**	-0,18	-2,59	0,01**
Niveau de scolarité	0,15	2,31	0,02**	0,07	1,09	0,28			
R^2 ajusté				0,05			0,05		
<i>VI</i>									
Habilitation psychologique (globale)	0,48	8,51	0,00**	0,48	8,51	0,00**	0,37	2,22	0,03**
R^2 ajusté				0,23			0,26		
(ΔR^2)							(0,21)		
<i>Variable modératrice</i>									
Âge	-0,08	-1,26	0,21	-0,08	-1,26	0,21	-0,25	-0,62	0,54
R^2 ajusté				NA			0,26		
(ΔR^2)							(0,00)		
<i>Terme d'interaction</i>									
Âge * HP globale							0,27	0,63	0,53
R^2 ajusté							0,26		
(ΔR^2)							(0,00)		

Note. *P < 0,05; **P < 0,01

Tableau 6

Résultats des régressions multiples prédisant l'engagement envers le superviseur selon le niveau d'habilitation psychologique globale et l'âge

	Régressions simples			Régressions multiples, chaque bloc séparé			Régressions multiples, modèle final		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
<i>Variables de contrôle</i>									
Ancienneté	-0,23	-3,66	0,00**	-0,10	-1,38	0,17	-	-	-
Niveau de scolarité	0,15	2,31	0,02**	0,12	1,73	0,08	-	-	-
<i>R² ajusté</i>				0,02			-		
<i>VI</i>									
Habilitation psychologique (globale)	0,45	7,88	0,00**	0,45	7,88	0,00**	0,22	1,289	0,20
<i>R² ajusté</i>				0,20			0,21		
<i>Variable modératrice</i>									
Âge	-0,02	-0,22	0,77	-0,02	-0,22	0,77	-0,54	-1,32	0,19
<i>R² ajusté</i>				0,00			0,21		
<i>(ΔR^2)</i>							(0,00)		
<i>Terme d'interaction</i>									
Âge * HP globale							0,62	1,40	0,16
<i>R² ajusté</i>							0,21		
<i>(ΔR^2)</i>							(0,00)		

Note. *P < 0,05; **P < 0,01

Tableau 7

Résultats des régressions multiples prédisant l'engagement envers la tâche selon le niveau d'habilitation psychologique globale et l'âge

	Régressions multiples, chaque bloc séparé			Régressions multiples, modèle final		
	β	t	p	β	t	p
<i>Aucune variable de contrôle</i>						
<i>VI</i>						
Habilitation psychologique (globale)	0,55	10,18	0,00**	0,55	10,12	0,00**
R^2 ajusté	0,30			0,30		
<i>Variable modératrice</i>						
Âge	0,03	0,40	0,68	-0,15	-0,40	0,88
R^2 ajusté	0,00			0,30		
(ΔR^2)				(0,00)		
<i>Terme d'interaction</i>						
Âge * HP globale	-	-	-	0,16	0,39	0,70
R^2 ajusté	-			0,30		
(ΔR^2)	-			(0,00)		

Note. *P < 0,05; **P < 0,01

Objectif 4 : Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre les dimensions de l'habilitation psychologique et l'engagement affectif

Une série de régressions multiples a été effectuée afin de vérifier le rôle modérateur de l'âge dans le lien entre les dimensions spécifiques de l'habilitation psychologique et l'EA. Les résultats des régressions multiples (présentés dans les tableaux 8, 9, 10 et 11) indiquent que l'âge ne joue pas de rôle modérateur dans le lien entre les dimensions de

l'habilitation psychologique (sens, compétence, autonomie, influence) et l'EA envers l'organisation, le superviseur ou la tâche. Aucun des douze termes d'interaction testés n'est statistiquement significatif.

Tableau 8
Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre le sens et l'EA au travail

Régressions multiples	Engagement organisation			Engagement superviseur			Engagement tâche		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Sens	0,52	3,19	0,00	0,19	1,10	0,28	0,74	4,90	0,00
Âge	-0,03	-0,09	0,93	-0,30	-0,78	0,44	0,33	1,01	0,31
Âge * sens	-0,10	-0,25	0,80	0,29	0,68	0,50	-0,39	-1,07	0,28
R^2 ajusté	0,23			0,08			0,34		

Note. *P < 0,05; **P < 0,01

Tableau 9
Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'autonomie et l'EA au travail

Régressions multiples	Engagement organisation			Engagement superviseur			Engagement tâche		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Autonomie	0,20	1,10	0,27	0,36	2,13	0,03	0,15	0,88	0,38
Âge	-0,37	-1,15	0,25	-0,22	-0,70	0,48	-0,44	-1,38	0,17
Âge * autonomie	0,33	0,89	0,37	0,22	0,63	0,53	0,53	1,47	0,14
R^2 ajusté	0,12			0,20			0,15		

Tableau 10

Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre la compétence et l'EA au travail

Régressions multiples	Engagement organisation			Engagement superviseur			Engagement tâche		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Compétence	0,12	0,69	0,49	-0,07	-0,40	0,69	0,14	0,82	0,41
Âge	-0,42	-1,057	0,29	-0,75	-1,89	0,06	-0,48	-1,23	0,22
Âge * compétence	0,36	0,80	0,42	0,81	1,80	0,07	0,53	1,24	0,22
R^2 ajusté	0,06			0,05			0,11		

Tableau 11

Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'influence et l'EA au travail

Régressions multiples	Engagement organisation			Engagement superviseur			Engagement tâche		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Influence	0,18	1,07	0,28	0,11	0,62	0,54	0,34	1,91	0,06
Âge	-0,44	-1,78	0,08	-0,45	-1,82	0,07	-0,05	-0,23	0,82
Âge * influence	0,44	1,47	0,14	0,	1,77	0,08	0,10	0,31	0,76
R^2 ajusté	0,18			0,16			0,14		

Discussion

L'objectif de l'étude était d'approfondir l'état des connaissances sur la relation entre l'HP, l'âge et l'EA au travail. Plus spécifiquement, la présente étude visait à répondre aux quatre objectifs suivants : 1) Vérifier si l'HP globale prédit l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche; 2) Explorer le lien entre les quatre dimensions de l'habilitation psychologique (sens, compétence, autonomie, influence) et trois cibles d'engagement affectif au travail; 3) Tester le rôle modérateur de l'âge entre l'HP globale et les trois cibles d'EA au travail; 4) Tester le rôle modérateur de l'âge entre les quatre dimensions de l'habilitation psychologique (sens, compétence, autonomie, influence) et les trois cibles d'EA au travail.

En ce qui a trait au premier objectif, l'étude a permis de confirmer le lien entre l'HP et l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche. En ce qui concerne le deuxième objectif, il a été établi que les quatre dimensions de l'HP avaient des contributions spécifiques et distinctes dans la prédiction de l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche. Finalement, en ce qui a trait au troisième et au quatrième objectif, la présente étude n'a pas permis de confirmer la présence d'un effet modérateur de l'âge dans le lien entre l'HP et l'EA.

L'HP globale et la prédiction de l'EA au travail

Comme prévu, les résultats de la présente étude confirment que le niveau d'HP global prédit l'EA envers l'organisation, avec un pourcentage de variance expliquée de 22,7 %.

Plusieurs auteurs avaient déjà établi un lien entre l'HP des employés et leur niveau d'EA envers l'organisation (Boudrias et al., 2003; Liden et al., 2000; Kraimer et al., 1999; Pfeffer, 1994). La corrélation moyenne rapportée par Boudrias et ses collègues était de 0,60, ce qui correspond à la corrélation de 0,56 observée dans la présente étude. Il semble que lorsque considérées de façon additive, les perceptions de sens, de compétence, d'influence et d'autonomie contribuent de façon significative au développement de l'engagement affectif au travail. Les organisations qui démontrent un intérêt pour le bien-être et l'actualisation de leurs employés rapportent généralement un niveau d'engagement affectif plus élevé chez leurs employés (Dessler, 1999). En effet, la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) soutient que lorsqu'un employeur pose un geste qui a des conséquences positives pour l'employé, celui-ci développe un sentiment d'obligation. Ainsi, un employé qui perçoit que son organisation lui permet de déployer ses compétences, son autonomie et son impact dans un rôle significatif sera plus disposé à s'engager pour contribuer activement à son organisation (Boudrias et al., 2003).

Selon les résultats de la présente étude, ce phénomène pourrait s'appliquer également à l'engagement envers le superviseur. En effet, dans la présente étude, le niveau d'HP global prédit l'engagement envers le superviseur, avec 20,1 % de variance expliquée. Il est probable que l'individu qui estime que son superviseur l'aide à atteindre ses objectifs et à avoir du pouvoir sur la façon d'exercer son travail aura tendance à développer un engagement accru envers celui-ci (Ergeneli, Saglam & Metin, 2007). Dans les études antérieures, le niveau d'HP global était corrélé à la qualité de la relation avec le superviseur (Siegall & Gardner, 2000) et au niveau de confiance en celui-ci

(Ergeneli, Saglam & Metin, 2007). Toutefois, le lien entre l'HP et l'engagement envers le superviseur n'avait jamais été démontré empiriquement.

Finalement, dans la présente étude, l'HP globale est liée au niveau d'EA envers la tâche. L'HP prédit l'engagement envers la tâche avec un pourcentage de variance expliquée de 29,7 %. À l'origine, Thomas et Velthouse (1990) ont défini l'HP comme « un ensemble de cognitions favorisant la motivation intrinsèque de l'employé envers la tâche et l'incitant à s'engager activement envers celle-ci ». Les résultats de la présente étude suggèrent que l'habilitation psychologique favoriserait non seulement la motivation, mais également l'engagement affectif, soit la formation d'un lien psychologique à plus long terme entre l'employé et son travail. Ces résultats appuient les affirmations des nombreux chercheurs qui recommandent aux organisations de mettre en place des pratiques favorisant l'habilitation psychologique des employés (Boudrias et al., 2003; Cartwright & Holmes, 2006; Chênevert et al., 2009) pour favoriser l'EA au travail.

Les dimensions de l'HP et la prédiction de l'EA au travail

Les objectifs exploratoires visant à évaluer le lien entre les quatre dimensions de l'HP et l'EA ont livré des résultats intéressants. Deux conclusions s'en dégagent. Premièrement, comme le suggéraient Chênevert et ses collaborateurs (2009), le sens ressort comme la dimension prépondérante contribuant le plus fortement au développement de l'engagement envers l'organisation et envers la tâche. Deuxièmement, les dimensions de l'HP qui semblent contribuer le plus significativement au développement de

l'engagement varient selon que l'on s'intéresse à l'engagement envers l'organisation, le superviseur ou la tâche.

En effet, les résultats de la présente étude suggèrent que les dimensions de l'HP contribuent de façon différente à l'engagement envers les trois cibles. À l'origine, Spreitzer (1995) proposait que l'HP était un construit global et que toutes ses dimensions devaient être considérées simultanément. À l'inverse, Siegall et Gardner (2000) ont montré que les quatre dimensions de l'HP contribuaient de façon différente à la prédiction de divers attitudes et comportements. Par exemple, dans leur étude, la relation avec le superviseur et avec l'organisation était déterminée par le sens, l'autonomie et l'influence, alors que la relation avec l'équipe était déterminée par le sens et l'influence.

En cohérence avec les résultats de Siegall et Gardner, les résultats de la présente étude suggèrent que la valeur prédictive du modèle de l'EA est supérieure lorsque seules certaines dimensions de l'HP sont incluses en raison de leur contribution plus significative au modèle. Ainsi, le modèle prédictif de l'EA envers l'organisation n'incluant que le sens, l'influence et la compétence (avec un coefficient négatif) permet d'expliquer 31,4 % de la variance (contre 22,7 % pour le modèle incluant les quatre dimensions de l'HP). L'EA envers le superviseur est mieux prédit par l'autonomie et l'influence (avec 24,3 % de variance expliquée) et l'EA envers la tâche est mieux prédit par le sens et l'influence (avec 36,6 % de variance expliquée).

Il semble donc que les quatre composantes de l'HP soient liées de façon distincte à chacune des trois cibles d'EA étudiées dans la présente recherche. Dans les études antérieures, plusieurs auteurs avaient effectivement démontré que les employés

entretiennent des relations distinctes envers l'organisation, le superviseur et la tâche, et que l'EA envers ces trois cibles se développe à partir d'antécédents distincts (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Wayne, Shore & Liden, 1997).

Sens

Dans la présente étude, le sens jouait un rôle prépondérant dans la prédiction de l'engagement envers l'organisation et envers la tâche. L'importance du sens dans le développement de l'engagement envers l'organisation s'explique bien, considérant que le sens est la composante de l'HP qui donne de la valeur et de l'importance au travail de l'employé. Selon Porter (1968), l'engagement affectif au travail suppose l'internalisation de la mission organisationnelle, l'identification aux buts et valeurs de l'organisation. Comme le soulignent Chênevert et ses collègues (2009), le sens serait donc une condition importante, sinon essentielle au développement de l'engagement affectif au travail. En effet, un employé qui doit accomplir des tâches perçues comme futiles dans une organisation en discordance avec ses valeurs ne sera probablement pas fortement engagé, et ce, même s'il se perçoit comme autonome, compétent et influent dans l'accomplissement de la tâche.

Dès les années 1960, de nombreux chercheurs, notamment associés au courant humaniste, ont clairement affirmé le besoin inhérent de sens des individus, dans leur vie et au travail (Alderfer, 1972; Herzberg et al., 1959; Maslow, 1971; Rogers, 1961). Au-delà de l'occasion de gagner un salaire, le travail est également vu comme un lieu d'accomplissement personnel, permettant à l'individu de contribuer à la collectivité,

d'atteindre ses objectifs et de s'autoactualiser, c'est-à-dire de développer son plein potentiel en travaillant au service d'une cause qui lui importe (Maslow, 1971). Suivant les nombreux bouleversements survenant dans le monde du travail au cours de dernières décennies, la quête de sens des employés semble s'être encore accentuée, alors que grandit le cynisme des individus envers les organisations (Chalofsky, 2008). Dans une série d'entrevues qualitatives réalisées auprès d'employés de tous âges, plusieurs ont mentionné leur souhait de travailler pour des organisations socialement responsables et éthiques qui leur permettraient de s'accomplir et de trouver du sens dans leur travail (Holbecke & Springnett, 2004). Il semblerait que le sentiment de sens incite l'individu à s'identifier à son organisation et à vouloir y rester. D'autre part, la perception de sens favoriserait également la motivation intrinsèque envers la tâche et l'importance accordée à celle-ci (Hackman & Oldham, 1980).

Autonomie

Dans la présente étude, l'autonomie prédisait l'engagement envers le superviseur et envers la tâche. La théorie de l'autodétermination stipule que la motivation de l'individu est favorisée lorsque celui-ci perçoit qu'il a l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions, entreprendre et réguler ses propres comportements. Il a été bien démontré par Deci et Ryan (2000, 1975) que le contrôle externe (par exemple, l'attribution de punitions ou de récompenses par un superviseur) a tendance à miner la motivation intrinsèque de l'individu envers la tâche. Selon Winsborough, Kaiser et Hogan (2009), les employés sont généralement résistants à une supervision trop étroite. L'engagement envers le superviseur est favorisé lorsque celui-ci est perçu comme répondant aux

besoins occasionnels de soutien de l'employé, tout en lui laissant la latitude d'accomplir à sa manière les tâches qui font appel à ses compétences et à ses intérêts.

Compétence

La présente étude a permis de faire ressortir un lien significatif entre le niveau de compétence et le niveau d'EA envers l'organisation. Toutefois, la corrélation prédisait négativement l'engagement (plus l'employé se sent compétent, moins il est engagé), ce qui est contraire au résultat attendu et à ce qui est généralement rapporté dans la littérature. En effet, selon la théorie d'efficacité personnelle de Bandura (1977), un individu se percevant comme compétent devrait développer une motivation intrinsèque plus grande envers la tâche. Selon le modèle proposé par Spreitzer (1995), le sentiment de compétence devrait également contribuer à la motivation et à l'engagement organisationnel, puisqu'il est supposé que les individus s'attachent à l'organisation lorsque celle-ci leur offre l'opportunité de répondre à leurs besoins de développement et d'accomplissement personnel. Cette hypothèse a effectivement été appuyée par une méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) dans laquelle le sentiment de compétence apparaissait fortement corrélé à l'engagement organisationnel ($r = 0,63$; $p < 0,01$). La méta-analyse ne comprenait toutefois que cinq études (l'intervalle de confiance à 95% croisant « 0 ») et les chercheurs ont souligné le manque de données empiriques sur le sujet. Par la suite, dans une étude réalisée auprès de 337 employés américains, Liden, Wayne et Sparrowe (2000) ont trouvé une corrélation significative mais modeste ($r = 0,16$) entre la compétence et l'engagement organisationnel.

Dans la présente étude, les employés se percevant comme compétents dans leur rôle rapportaient un engagement affectif plus faible envers l'organisation. Ce résultat détonnant par rapport aux études antérieures pourrait s'expliquer par différents facteurs. D'une part, les employés plus compétents pourraient percevoir qu'ils ont davantage de perspectives de carrière en dehors de leur organisation, ce qui affecterait leur engagement. D'autre part, ils pourraient avoir tendance à être plus critiques et à entretenir des attentes plus élevées envers l'organisation, ce qui se traduirait par un engagement plus faible si l'organisation échouait à répondre à leurs attentes. Certains auteurs ont suggéré que les employés les plus performants avaient également tendance à être les plus exigeants envers l'organisation et à se désengager plus rapidement lorsque ces attentes n'étaient pas comblées (Meyer et al., 2002; Martin, 2005).

Influence

Dans la présente étude, la dimension « influence » prédisait l'engagement envers le superviseur et l'organisation. Ces résultats sont cohérents avec les résultats de Lee et Ashforth (1990), qui avaient établi que le sentiment d'influence contribuait à l'engagement envers l'organisation. Le sentiment d'influence fait référence à la perception qu'a l'employé de pouvoir avoir un impact significatif sur son environnement de travail (Thomas & Velthouse, 1990). Un individu qui perçoit qu'il ne peut influencer son environnement a tendance à devenir apathique, cynique et désengagé (Lee & Ashforth, 1990). Pour développer son engagement envers l'organisation ou le superviseur, l'employé aurait donc besoin de recevoir de leur part une forme de

rétroaction qui lui fait voir que ses efforts ont un impact tangible (Hackman & Oldham, 1980).

Rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'HP et l'EA

Les résultats de la présente étude n'ont pas permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'âge jouerait un rôle modérateur dans le lien entre l'HP et l'EA. En effet, aucun des effets d'interaction testés ne s'est avéré significatif, que ce soit pour l'HP globale ou pour ses quatre dimensions spécifiques. Ces résultats ne permettent pas d'appuyer l'affirmation de Martin (2005) et de Chênevert et al. (2009) selon laquelle les nouvelles générations d'employés auraient une réaction particulièrement favorable aux pratiques organisationnelles favorisant l'état d'habilitation psychologique. Il semble plutôt que de façon générale, l'HP ait un impact positif sur le niveau d'EA de l'ensemble des employés, et ce, indépendamment de leur groupe d'âge, de leur stade de carrière ou de leur génération. De plus, aucune des dimensions spécifiques de l'HP, soit le sens, l'autonomie, la compétence ou l'influence, n'avait un impact différent sur l'engagement des employés en fonction de leur groupe d'âge. Ces résultats appuient les conclusions des chercheurs affirmant que « les différences liées à l'âge dans l'EA au travail sont souvent minimales ou faiblement significatives » (Costanza et al., 2012). En 2012, une méta-analyse de Costanza et ses collaborateurs regroupant les résultats de 20 études sur les différences intergénérationnelles dans l'engagement affectif au travail a conclu que celles-ci étaient mineures, et possiblement attribuables à des facteurs autres que l'appartenance à une génération.

Une méta-analyse de Meyer et ses collaborateurs en 2002 démontrait également que les variables démographiques telles que l'âge jouent un rôle relativement mineur dans la prédiction de l'engagement organisationnel. À l'inverse, les variables organisationnelles étaient plus fortement corrélées avec l'engagement, ce qui a fait affirmer aux auteurs qu'il serait probablement moins efficace pour les organisations de chercher à recruter des individus prédisposés à être engagés que de chercher à leur offrir un environnement de travail propice à favoriser leur engagement. Selon Kowske et ses collaborateurs (2010), les différences intergénérationnelles comptent pour une très petite partie de la variance dans l'engagement affectif au travail, la variance interindividuelle étant plus importante. Selon ces auteurs, les différences intergénérationnelles rapportées dans la presse relèveraient plus de stéréotypes et de réactions émotives, qui historiquement sont toujours observées lorsque différentes générations interagissent (Joshi et al., 2011).

Forces et implications pratiques de la présente étude

Les résultats de la présente étude suggèrent qu'il ne serait pas particulièrement efficace ou bénéfique d'adapter les pratiques de gestion favorisant l'habilitation psychologique à l'âge des employés pour favoriser leur engagement. Au contraire, les résultats de cette étude, et de plusieurs travaux antérieurs sur le lien entre l'âge et l'EA, suggèrent que les gestionnaires et les dirigeants des organisations ne devraient pas présumer d'emblée de l'existence de différences liées à l'appartenance à un groupe d'âge donné. Il apparaît souhaitable de combattre les stéréotypes et les préjugés sur l'âge que pourraient entretenir les employés et les gestionnaires, puisqu'ils sont susceptibles

d'alimenter les conflits intergénérationnels ou de donner lieu à des interventions inefficaces (Joshi et al., 2011). Plutôt que de s'intéresser à la variabilité intergénérationnelle, il apparaît souhaitable de s'intéresser en priorité à la variabilité interindividuelle pour comprendre les besoins et attentes spécifiques de chaque individu (Costanza et al., 2012) et de chercher à offrir des milieux de travail habilitants et favorables à susciter l'engagement des employés (Chênevert et al., 2009). En complément, des stratégies de gestion de la diversité et de gestion des conflits peuvent être présentées aux gestionnaires afin de les outiller à favoriser la communication et la synergie au sein de leurs équipes diversifiées.

En ce sens, les consultants en psychologie organisationnelle sont parfois sollicités pour former les leaders des organisations à la gestion des différences intergénérationnelles. Lorsque c'est le cas, plutôt que de privilégier une approche qui renforce et véhicule les stéréotypes existants (par exemple, dresser un portrait type de chaque groupe d'âge et enseigner aux gestionnaires à adopter des comportements ciblés en fonction de l'âge des employés), il serait souhaitable d'éduquer les gestionnaires sur les facteurs universels susceptibles de générer l'engagement chez l'ensemble de leurs employés.

Justement, la présente recherche, en continuité avec le corpus d'études antérieures, fait ressortir plusieurs leviers intéressants susceptibles de favoriser l'engagement affectif chez les employés, et ce, indépendamment de leur groupe d'âge. Le psychologue organisationnel peut accompagner l'entreprise dans la mise en place de

pratiques favorisant l'habilitation psychologique des employés. Celles-ci devraient se traduire par un engagement accru envers l'organisation, le superviseur et la tâche.

Ainsi, parmi les quatre dimensions de l'HP, la présente étude a permis de préciser les leviers les plus susceptibles de favoriser spécifiquement l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche.

Pour favoriser l'engagement envers le superviseur, l'autonomie et l'influence étaient les dimensions les plus déterminantes. Les gestionnaires gagneraient donc à accorder de la latitude à l'employé, à le laisser choisir la manière d'atteindre ses objectifs et prendre lui-même les décisions qui le concernent directement, à lui faire sentir l'importance de sa contribution et à lui donner des occasions d'avoir de l'impact sur ses collègues, ses clients ou l'organisation.

Pour favoriser l'engagement envers l'organisation, le sens et l'influence étaient les dimensions les plus déterminantes. Pour s'assurer que les employés perçoivent le sens de leur travail, les dirigeants devraient véhiculer des valeurs organisationnelles susceptibles de les interpeller, fixer des objectifs collectifs mobilisants et expliquer clairement et fréquemment la mission et les valeurs de l'organisation. Pour favoriser le sentiment d'influence, les organisations doivent faire sentir aux employés qu'ils ont un impact important, les impliquer dans les décisions et souligner leur contribution.

Pour favoriser l'engagement envers la tâche, le sens et l'autonomie étaient les dimensions les plus déterminantes. Il est donc souhaitable d'attribuer aux employés des tâches significatives et intrinsèquement motivantes et de leur accorder de la latitude dans la façon de les exercer.

Plus spécifiquement, la présente recherche suggère que le sens accordé au travail a un impact déterminant sur le niveau d'engagement envers l'organisation et envers la tâche. Il s'agit d'un levier important. Les employés auront tendance à percevoir un niveau de sens élevé si l'organisation est un milieu de vie où ils peuvent s'actualiser, se développer et atteindre des objectifs en cohérence avec leurs valeurs et leurs aspirations personnelles. Au-delà du salaire, l'individu travaille pour répondre à ses besoins et atteindre des objectifs liés à ses valeurs personnelles (Chalofsky, 2008; Maslow, 1977). Le fait qu'il perçoive son travail comme un lieu d'accomplissement où il se sent en cohérence avec lui-même peut l'inciter à rester dans l'organisation ou à fournir un effort supplémentaire. Selon une étude réalisée auprès de 602 employés européens de divers secteurs d'emploi, les éléments permettant de donner du sens au travail étaient, dans l'ordre : 1) accomplir des tâches intrinsèquement motivantes et satisfaisantes, 2) créer et maintenir des relations enrichissantes et 3) servir la société et le bien commun (Cartwright & Holmes, 2006). Le psychologue organisationnel peut soutenir l'organisation à mettre ces conditions en place. D'une part, il peut avoir recours à des outils d'évaluation adaptés permettant de s'assurer que les tâches attribuées à un employé correspondent réellement à sa personnalité, à ses talents et à ses intérêts. D'autre part, le psychologue organisationnel peut travailler en partenariat avec les membres de l'organisation pour optimiser le climat de travail et la qualité des relations interpersonnelles. Finalement, lorsqu'il s'agit de déterminer la mission, la vision et les valeurs d'entreprise, des démarches de consultation des employés peuvent permettre de s'assurer que ceux-ci participent et s'identifient à la vision de l'entreprise.

De plus, puisqu'il est généralement reconnu que la perception de sens est favorisée lorsque l'individu sent que ses valeurs sont en cohérence avec celles de l'organisation (Kulik, Oldham & Hackman, 1987), il serait souhaitable de mesurer l'adéquation entre la personne et l'organisation dès l'embauche et de privilégier les individus dont les valeurs concordent avec celles de l'organisation.

Sur le plan pratique, les résultats de la présente étude contribuent donc à orienter les efforts des leaders et des intervenants pour favoriser l'HP et l'EA des employés. En continuité avec les études antérieures, celle-ci permet de cibler les leviers les plus susceptibles de contribuer à la création et au maintien de l'EA.

Sur le plan théorique, en plus de contribuer à confirmer le lien entre l'HP et l'engagement organisationnel tel qu'établi par le corpus d'études antérieures, la présente étude confirme l'impact positif et significatif de l'habilitation psychologique sur deux cibles d'engagement qui n'avaient pas été étudiées à ce jour, soit l'engagement envers le superviseur et l'engagement envers la tâche.

Les résultats obtenus font ressortir l'importance de mesurer de façon distincte les différentes cibles d'engagement organisationnel ainsi que les sous dimensions de l'habilitation psychologique. Les résultats obtenus avec une telle approche précisent ou nuancent certaines hypothèses énoncées antérieurement, notamment l'idée que la compétence soit forcément liée à un engagement accru de l'employé envers l'organisation ou l'idée que toutes les dimensions de l'HP contribuent indistinctement au développement de l'EA. Les résultats de la présente étude, de nature exploratoire, devront être répliqués et appuyés par des études subséquentes, mais ils démontrent à tout

le moins que des résultats nouveaux et intéressants peuvent encore être obtenus en étudiant l'engagement organisationnel et l'habilitation psychologique comme des construits multidimensionnels et complexes.

Limites de la présente étude

La présente étude comporte certaines limites méthodologiques. D'une part, elle se base sur un devis corrélationnel. Elle ne permet donc pas d'établir de lien de causalité entre les variables à l'étude. Il se pourrait que, comme supposé, le niveau d'habilitation psychologique ait un effet positif sur le niveau d'engagement affectif. Toutefois, il se pourrait également que les employés plus engagés envers l'organisation, le superviseur ou la tâche aient tendance à rapporter des niveaux d'habilitation psychologique plus élevés, en raison d'une évaluation globalement plus positive de leur vécu au travail.

Dans la présente étude, le choix a été fait de ne pas distinguer les effets liés à l'âge, à la génération, au stade de vie et au stade de carrière, mais de traiter leur impact combiné, selon l'effet « gestalt » décrit par Mannheim (1952) et repris par Lyons et Kuron (2014). Bien que cette approche méthodologique ait l'avantage de rendre compte de l'ensemble des effets liés à l'âge, les effets spécifiques de la génération, du stade de carrière ou du stade de vie n'ont pas été évalués et pourraient avoir été sous-estimés.

L'échantillon était constitué en majorité de femmes œuvrant dans un seul établissement du réseau de la santé, au Québec, ce qui limite la validité externe. L'étude devrait être répliquée, idéalement avec un nombre plus élevé de participants, pour vérifier si les conclusions sont généralisables à d'autres populations d'employés et à d'autres contextes organisationnels.

Les niveaux d'engagement et d'habilitation psychologique étaient élevés dans l'échantillon à l'étude, la grande majorité des employés se décrivant comme fortement engagés et habilités, avec une variance relativement faible. On peut se demander si la relation entre les variables à l'étude serait différente dans une organisation où les niveaux d'engagement ou d'HP seraient plus faibles ou plus diversifiés. D'autre part, ces résultats pourraient suggérer un biais de désirabilité sociale. Même si toutes les précautions ont été prises pour rassurer les employés quant à la confidentialité de leurs réponses, il est possible que les employés aient rapporté des niveaux d'EA et d'HP exagérément élevés.

Finalement, la plupart des objectifs de la présente étude étaient de nature exploratoire, notamment l'objectif visant à explorer le rôle des quatre dimensions de l'HP dans le développement de l'EA au travail et les objectifs visant à tester le rôle modérateur de l'âge dans le lien entre l'HP et l'EA. Même si la présente étude a permis d'obtenir des résultats intéressants, ceux-ci devront être répliqués et bien soutenus sur le plan théorique (Lyons & Kuron, 2014) avant de pouvoir en tirer des conclusions solides et généralisables.

De plus, la présente recherche s'intéressait spécifiquement à l'engagement de type affectif. Les résultats suggèrent que l'âge n'a pas d'impact sur le niveau d'engagement affectif, tel que le rapporte la majorité des études antérieures (Costanza et al., 2012). L'âge pourrait toutefois avoir un impact sur le niveau d'engagement normatif ou de continuité. Dans une étude menée auprès de 288 employés d'une institution financière irlandaise, Conway (2004) a trouvé que l'âge modérait le lien entre les

pratiques de gestion et l'engagement normatif et de continuité, mais n'avait pas d'effet modérateur sur l'engagement affectif. Selon le chercheur, le sentiment de devoir envers l'organisation, qui caractérise l'engagement normatif, serait davantage développé chez les employés plus âgés. L'engagement de continuité aurait également tendance à augmenter avec l'âge et l'ancienneté, puisque les avantages de rester dans l'organisation ont tendance à surpasser les avantages de la quitter.

Pistes futures pour la recherche

En incluant la présente étude, la plupart des connaissances sur le thème de l'engagement ou des différences liées à l'âge ont été acquises en suivant un devis corrélationnel (Lyons & Kuron, 2014). À l'avenir, il serait intéressant d'avoir recours à un devis longitudinal. Un devis longitudinal permettrait de distinguer plus aisément l'effet de l'âge, de la génération et de l'ancienneté, et d'étudier comment les variations dans le niveau d'habilitation psychologique se traduisent sur le niveau d'EA des employés. Un devis longitudinal permettrait également de tester la direction des liens entre les variables. Il pourrait être intéressant, par exemple, de vérifier l'efficacité d'interventions misant sur l'HP en mesurant leur impact sur le niveau d'EA quelques mois plus tard.

Dans la présente recherche, ainsi que dans certaines recherches antérieures, le sens accordé au travail semblait jouer un rôle prépondérant dans l'engagement au travail. Or, ce concept a été relativement peu étudié à ce jour. Il serait pertinent d'étudier, par le biais d'études qualitatives ou quantitatives, les caractéristiques organisationnelles et individuelles qui contribuent à créer le sentiment de sens au travail chez les employés,

ou de s'intéresser à la variation du sentiment de sens dans le temps et son effet sur le niveau d'EA.

Dans la présente étude, l'âge ne jouait pas de rôle modérateur entre l'HP et l'EA. Ces résultats suggèrent que la satisfaction des besoins de sens, de compétence, d'autonomie et d'influence se traduit par un engagement affectif accru chez les employés de tous les groupes d'âge. La plupart des études, incluant la présente recherche, ont échoué à trouver des différences significatives liées à l'âge en ce qui a trait au niveau d'engagement, aux valeurs personnelles, aux attentes envers l'organisation et à l'impact des pratiques de gestion sur le niveau d'EA (Lyons & Kuron, 2014; Costanza et al., 2012; Kowske et al., 2010). Lorsque des corrélations sont rapportées, celles-ci sont généralement de faible taille. Pourtant, chez les employés et gestionnaires dans les milieux de travail, la perception de différences ou de conflits intergénérationnels liés au niveau d'engagement au travail est tenace (Myers, 2010; Thompson & Gregory, 2012). Plus précisément, les nouvelles générations d'employés sont fréquemment perçues comme moins engagées ou nécessitant une attention particulière de la part des gestionnaires. Les recherches subséquentes devraient contribuer à déterminer plus précisément où se situent ces différences, et si celles-ci relèvent de la perception ou de la réalité (Costanza et al., 2012).

Une piste en particulier demeure à explorer. Comme certains auteurs l'ont suggéré, même lorsque les employés de différents groupes d'âge rapportent des niveaux d'engagement similaires, ils pourraient accorder un sens différent à l'engagement au travail ou avoir tendance à démontrer leur engagement au travail par des attitudes ou des

comportements différents (Da Silva et al., 2015; D'Amato & Herzfeldt, 2008). De plus, même si les membres de différentes générations ont tendance à rapporter des valeurs similaires, par exemple l'authenticité ou le respect, ils peuvent avoir une conception différente de la façon dont devraient s'exprimer concrètement ces valeurs dans leur milieu de travail (Sullivan & Forret, 2009). Dans le cas de l'habilitation psychologique, les concepts de sens, d'autonomie, d'influence et de compétence pourraient être interprétés différemment par les employés selon leur génération ou leur stade de carrière. D'autre part, les pratiques de gestion qui favorisent la perception de sens, de compétence, d'autonomie et d'influence pourraient varier d'un groupe d'âge à l'autre. Certaines recherches suggèrent effectivement que les pratiques de gestion qui sont appréciées par les employés varient en fonction du stade de carrière (Kooji et al., 2010) ou de la génération (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Des recherches qualitatives pourraient permettre d'approfondir la question en invitant les employés à décrire le sens que prennent pour eux les concepts de sens, d'autonomie, d'influence et de compétence, les pratiques de gestion qui les favorisent et la façon dont ils se comportent lorsqu'ils sont engagés ou désengagés. Des études quantitatives pourraient permettre de mettre en lien le niveau d'engagement rapporté et les comportements adoptés par l'employé, tel qu'évalué par son gestionnaire ou un autre observateur objectif.

Conclusion

Actuellement, la création et le maintien de l'engagement affectif représentent l'un des principaux défis rencontrés par les organisations. Dans le contexte actuel où les organisations ont souvent moins à offrir à l'employé en matière de sécurité d'emploi à long terme et de stabilité (D'Amato & Herzfeldt, 2008), les pratiques favorisant l'HP constituent une compensation intéressante qui améliore la qualité de l'expérience au travail pour les employés en leur permettant de prendre des décisions et de mettre en œuvre leurs compétences dans un rôle significatif (Spreitzer, 1995). Globalement, les résultats obtenus dans la présente étude tendent à confirmer que l'habilitation psychologique favorise significativement l'engagement envers l'organisation, la tâche et le superviseur, et ce, indépendamment du groupe d'âge de l'employé.

De plus, la présente étude a fait ressortir la façon dont certaines dimensions spécifiques de l'habilitation psychologique sont liées à l'EA envers l'organisation, le superviseur et la tâche. L'EA envers l'organisation est favorisé dans les milieux de travail offrant la possibilité d'avoir une influence au profit d'une mission porteuse de sens. L'EA envers le superviseur est favorisé lorsque celui-ci laisse de la latitude décisionnelle à l'employé et lui permet d'avoir une influence sur son environnement. L'EA envers la tâche est favorisé lorsque l'employé en perçoit le sens et l'influence. Sur le plan théorique, ces résultats contribuent à préciser les antécédents de l'EA et confirment l'utilité de mesurer les cibles d'engagement au travail de façon distincte. Sur le plan pratique, ils peuvent aider les dirigeants et gestionnaires à mieux cibler et

orienter leurs efforts. Dans l'ensemble, ces résultats réitèrent l'importance de prendre en compte l'aspect émotionnel et humain du travail (Cartwright & Holmes, 2006), notamment les besoins de sens, d'autonomie, d'influence et de compétence, qui, dans le contexte de travail actuel, sont susceptibles de favoriser l'engagement affectif chez les employés de tous les groupes d'âge.

Références

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Zhen, X. C. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: Moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 665-670.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bibby, R. W. (2001). *Canada's teens: Today, yesterday, and tomorrow*. Stoddart.
- Bichon, A. (2005). Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés. *Gestion*, 30(2), 50-59.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. États-Unis: Transaction Publishers.
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News, 30*(1), 34-46.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., & Laschinger, H. K. S. (2004). Testing the structure of psychological empowerment: Does gender make a difference?, *Educational and Psychological Measurement, 64*(5), 861-877.
- Boudrias, J. S., Gobert, P., Savoie, A., & Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail : Que savons-nous après une décennie de recherche? *Revue québécoise de psychologie, 24*, 43-73.
- Boudrias, J. S., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. J. S., & Courcy, F. (2010). Habilitation psychologique : validation d'une mesure en langue française. *Revue suisse de psychologie, 69*(3), 147-159.
- Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations, 12*(2), 119-138.
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The "new career" and organizational commitment. *Career Development International, 14*(3), 242-260.

- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16*(2), 199-208.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 20*(3), 323.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources, 11*(2), 189-203.
- Chênevert, D., Tremblay, M. C., Jourdain, G., Simard, G., & Bourhis, A. (2009). Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation entre l'empowerment structurel et les comportements de mobilisation. *Administrative Science Association of Canada, 30*(5)
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(4), 417-446.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. États-Unis: Oxford University Press.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment:

Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.

Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business & Psychology*, 27(4), 375-394.

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.

Da Silva, R., Souza, J., Dutra, E., Fischer, Leonardo, A. L., & Trevisan, N. (2015). Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 5 – 30.

De Meuse, K. P., & Bergman, T. J., & Lester, S. W. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 102-118.

Deci, E. L. R., Richard, M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

Deloitte, H. (2014). *Deloitte global human capital trends report*. États-Unis.

- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review, 18*(3), 180-187.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive, 58-67*.
- Dik, B. J., Duffy, R. D., & Eldridge, B. M. (2009). Calling and vocation in career counseling: Recommendations for promoting meaningful work. *Professional Psychology: Research and Practice, 40*(6), 625-632.
- Ergeneli, A., Arı, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research, 60*(1), 41-49.
- Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). (2012). *Les pénuries de main-d'œuvre : constats, enjeux et pistes d'action*. Québec, Canada.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business, 49*(2), 262-271.
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior, 23*(5), 655-674.

- Gist, M. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, *12*, 472-485,
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, *70*(4), 628-646.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. *Journal of Applied Psychology*, *72*, 36-54.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, *47*(3), 269-289.
- Hansen, J.C. & Leuty, M.E. (2012). *Journal of Career Assessment*, (20), 34-52.
- Hasson, H., Brisson, C., Guérin, S., Gilbert-Ouimet, M., Baril-Gingras, G., Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2014). An organizational-level occupational health intervention: Employee perceptions of exposure to changes, and psychosocial outcomes. *Work & Stress*, *28*(2), 179-197.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, *14*(3), 261-283.
- Holbecke, L. & Springnett, N. (2004). In search of meaning in the workplace. Unpublished report. London, UK: Roffey Park Institute

- Howell, D. C. (2008). *Fundamental Statistics for the Behavioral Sciences*. Thomson.
- Joshi, A., Demcker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, *35*(3), 392-414.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, *33*(4), 499–517.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organization Management*, *24*(1), 71-91.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1111-1136.
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, *25*(2), 265-279.
- Kraimer, M. L., & Seibert, S., & Liden, R. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, *59*(1), 129-142.
- Krishna, Y. R. (2007). Psychological empowerment and organizational commitment.

ICFAI Journal of Organizational Behavior, 6(4), 26-36.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.

Laflamme, R. (1998). Mobilisation et efficacité au travail. *Actes du 9^e congrès AIPTLF, Gestion du paradoxe dans les organisations*. Cap-Rouge, Presse Inter Universitaire, p.87-96.

Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M., Santo, A., Gavranic, A., Courcy, F., et al. (2010). Retaining nurses and other hospital workers: An intergenerational perspective of the work climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(4), 414-422.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.

Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and direction for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157.

Madore, I. (2004). *Une conception multidimensionnelle de l'engagement : développement d'un instrument de mesure et relations avec les comportements de*

citoyenneté organisationnelle. Thèse de maîtrise (non publiée), HEC, Montréal.

- Mannheim, B., & Papo, E. (1999). Differences in organizational commitment and its correlates among professional and nonprofessional occupational welfare workers. *Administration in Social Work, 23*(3-4), 119-137.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training, 37*(1), 39-44.
- Maslow, A. (1971). In The Viking Press (Ed.), *The farther reaches of human nature*. New York: The Viking Press.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., Mathieu, J. E. (2012) Empowerment - Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management, 38*(4), 1231-1281.
- McDermott, K., Laschinger, H., & Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment... Kanter's structural theory of organizational behavior. *Nursing Management, 27*(5), 44-48.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. États-Unis: Sage.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Migneault, P., Rousseau, V., & Boudrias, J.-S. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *Revue européenne de psychologie*

appliquée/European Review of Applied Psychology, 59(3), 239-252.

Mitchell, C., & Ray, R. L. & Van Ark, B. (2014). *The conference board CEO challenge 2014: People and performance* (No. TCB_R-1537-14-RR). États-Unis: The Conference Board.

Morin, A. J. S., Madore, I., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Tremblay, M. (2009). Multiple targets of workplace affective commitment: Factor structure and measurement invariance of the workplace affective commitment multidimensional questionnaire. *Advances in Psychology Research*, 59, 45-75.

Morin, A. J. S., Madore, I., Morizot, J., & Boudrias, J. S., & Tremblay, M. (2009). The workplace affective commitment multidimensional questionnaire: Factor structure and measurement invariance. *International Journal of Psychology Research*, 4, 307-344.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 225-238.

Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775-802.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive, 13*(2), 37-48.
- Pogson, C. E., Cober, A. B., Doverspike, D., & Rogers, J. R. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior, 62*(1), 189-201.
- Porter, L. W. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(1), 87-98.
- Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management, 7*(4), 361-376.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions

- every leader should consider. *Organizational Dynamis*, 26(2), 37-49.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Riketta, M., & Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843-861.
- Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational*

Behavior, 61(3), 381-385.

Schermuly, C., Meyer, B., & Dammer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behaviour. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132-142.

Seibert, S.E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.

Siegall, M., & Garner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.

Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Srivastava, U. R., & Singh, M. (2008). Psychological empowerment at the work place. *Global Journal of Business and Management*, 2(1), 53-73.

Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes.

Career Development International, 14(3), 284-302.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Multivariate analysis of variance and covariance. *Using Multivariate Statistics*, 3, 402-407.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246.

Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.

Twenge, J. M., Campbell, S., Hoffman, B. J., & Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.

Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 201-210.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva, R. C., & Amorim, W. A. C. (2011). Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista*

Brasileira de Orientação Profissional-ABOP, 12 (1), 61-72.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2009). Organizational-level antecedents and consequences of commitment. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, 285-305.

Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20-35.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581.

Appendice A

Cibles d'engagement au travail (Reichers, 1985)

Tableau 12

Cibles d'engagement au travail

Cible d'engagement	Définition
Organisation*	Attachement, identification et appartenance à l'organisation
Groupe de travail	Attachement et identification à l'équipe (collègues)
Superviseur*	Attachement et identification au supérieur hiérarchique
Tâche*	Niveau de stimulation et de valorisation associé aux tâches
Travail	Importance accordée au travail, centralité du travail dans la vie
Clients	Importance accordée à la satisfaction de la clientèle
Syndicat	Attachement et identification au syndicat
Carrière	Importance accordée à la progression de sa carrière

* = cibles mesurées dans la présente recherche

Appendice B

Description des générations au travail – selon Sullivan et Forret (2009)

Tableau 13

Caractéristiques des générations au travail

Génération (année de naissance) âge en 2014	Contexte de développement	Caractéristiques présumées
Génération Y (1980-1994) 20-34 ans	Ont grandi dans un monde changeant rapidement, ont été exposés à l'incertitude économique et aux nouvelles technologies.	Agiles, créatifs, à la recherche de défis. Individualistes, fort besoin de reconnaissance et d'autonomie. Changent plus fréquemment d'emploi et sont moins engagés affectivement que les employés des générations précédentes.
Génération X (1965-1979) 35-49 ans	Ont grandi dans un contexte économique et politique difficile, ont été témoins de suppressions de poste massives	Cyniques, sceptiques et indépendants. Plus engagés envers le supérieur ou leur groupe de travail qu'envers les organisations. Accordent une importance moins centrale au travail dans leur vie que les baby-boomers. Accordent plus d'importance à la compétence qu'à l'ancienneté. Adaptables face au changement.
Baby-boomers (1946-1964) 50-68 ans	Ont été élevés dans un contexte de prospérité économique, avec la croyance que le fait de travailler dur mènerait au succès et à un emploi stable.	Optimistes, carriéristes, accordent une place importante au travail dans leur vie. Valorisent l'ancienneté et le statut hiérarchique. Apprécient le travail d'équipe.

Appendice C

Description des enjeux liés aux stades de carrière
(Pogson, Cober, Doverspike & Rogers, 2003)

Tableau 14
Stades de carrière

Stade de carrière (âge typique)	Enjeux
Stade d'exploration (< 31 ans)	Construction de l'identité personnelle au travail, exploration de différentes options de carrière en lien avec les intérêts et aptitudes personnels, augmenter ses compétences, s'ajuster à l'organisation choisie, apprendre les normes et règles du monde du travail
Stade de stabilisation (31-44 ans)	Demeurer productif dans son travail, progresser dans sa carrière, rechercher la constance et la stabilité, réaffirmer ou modifier ses buts de carrière
Stade de maintenance (> 44 ans)	Demeurer productif au travail, maintenir son estime de soi, maintenir sa position, préparer sa retraite

Appendice D

Instruments de mesure

Questionnaire de l'habilitation psychologique (Boudrias et al., 2010)

Consignes

Les énoncés qui suivent portent sur votre expérience actuelle au travail. Encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec l'énoncé.

- 1= Pas d'accord
- 2= Un peu d'accord
- 3= Assez d'accord
- 4 = Très d'accord
- 5 = Tout à fait d'accord

Influence perçue

Je peux influencer les décisions au sein de mon groupe de travail.

Je peux influencer la façon dont sont organisés mes groupes de travail.

J'ai beaucoup d'influence dans mon groupe de travail.

Sentiment de compétence

Je suis sûr(e) de mes compétences pour atteindre de bons résultats.

J'ai toutes les compétences nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail.

Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus au travail.

Autonomie

Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail.

Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome.

Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail.

Sens

Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi.

Ce que je fais dans ce travail est très important pour moi.

Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux.

Questionnaire multidimensionnel d'engagement affectif en milieu de travail (Morin et al., 2009)

Consignes

Veillez indiquer votre degré de désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés.

1	2	3	4	5	6	7
Totalemment en désaccord			Neutre	Totalemment en accord		

Question

1. Je suis fier (fière) de dire que je travaille pour cette organisation
2. Cette organisation (COMPAGNIE) a beaucoup d'importance pour moi
3. J'aime les valeurs véhiculées par mon (ma) superviseur (e) immédiat (e)
4. Je me considère privilégié (e) de travailler avec quelqu'un comme mon (ma) superviseur (e) immédiat (e)
5. Je suis heureux (heureuse) de pouvoir travailler avec mes collègues de travail (dans mon unité)
6. Mes collègues de travail (dans mon unité) me donnent le goût d'aller travailler
7. Je n'aime pas travailler pour cette organisation
8. Je n'aime pas mon (ma) superviseur (e) immédiat (e)
9. Si c'était possible, j'aimerais travailler avec un (une) autre superviseur (e) immédiat (e)
10. Je ne me sens pas attaché (e) émotionnellement à cette organisation (COMPAGNIE)
11. Lorsque je parle de mon (ma) superviseur (e) immédiat (e) à mes amis je le (la) décris comme une personne avec qui il est très agréable de travailler
12. Lorsque je parle de cette organisation (COMPAGNIE) à mes amis je la décris comme un endroit où il est très agréable de travailler
13. Lorsque je parle de mes collègues de travail (dans mon unité) je les décris comme des personnes avec qui il est très agréable de travailler
14. Je me préoccupe vraiment de la satisfaction des clients de [COMPAGNIE]
15. Livrer aux clients de [COMPAGNIE] des produits et/ou des services de qualité est pour moi une source de satisfaction importante
16. Je considère que satisfaire les clients de [COMPAGNIE] est la partie la plus importante de mon travail
17. La satisfaction des clients de [COMPAGNIE] est prioritaire à mes yeux
18. Les clients de [COMPAGNIE] me poussent à donner le meilleur de moi-même
19. Je ne partage pas les valeurs véhiculées par mes collègues de travail (dans mon unité)
20. Si c'était possible, je changerais d'unité afin de ne plus avoir à travailler avec mes collègues de travail actuels
21. Je serais heureux (heureuse) d'exercer cette profession toute ma vie
22. Le travail occupe une place prioritaire dans ma vie
23. Je trouve stimulantes les tâches que j'effectue dans mon poste actuel
24. La majorité des tâches que j'effectue dans mon poste actuel me passionnent
25. J'aimerais, tout au long de ma carrière, occuper des postes de plus en plus importants
26. Il est important pour moi de gravir les échelons ou encore d'obtenir des promotions
27. Je continuerais à travailler, même si j'avais assez d'argent
28. Je pourrais très bien ne pas travailler et être parfaitement heureux (heureuse)
29. Je ne me considère pas comme une personne particulièrement ambitieuse en ce qui concerne ma carrière
30. J'aime trop les tâches que j'effectue dans mon poste actuel pour penser à changer d'emploi
31. J'aime trop cette profession pour penser à changer d'occupation
32. L'une des plus grandes satisfactions dans ma vie vient du fait que je travaille
33. La majorité de mes objectifs personnels sont orientés vers le travail
34. Je considère qu'il est important de planifier sa carrière
35. Planifier sa carrière et avoir du succès est important à mes yeux

Appendice E

Certificat d'éthique



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Partenariat scientifique - professionnel avec le Réseau Planetree Québec

Projet subventionné **Projet non subventionné** **Projet de maîtrise ou de doctorat**

Organisme subventionnaire :

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant :

Nom de la directrice ou du directeur :

Nom du ou de la responsable : Alexandre Morin et François Courcy

DÉCISION : Favorable Unanime Majoritaire
Défavorable Unanime Majoritaire

DÉCISION DIFFÉRÉE :

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois 1 an

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet

COMMENTAIRES : Ce projet fait l'objet d'une entente de service avec le Réseau Planetree Québec

Dominique Lorrain
Présidente du Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

Date : 20 octobre 2010