

PRATIQUES INNOVATRICES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET ENGAGEMENT AFFECTIF: LE RÔLE MÉDIATEUR DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

*SIMARD GILLES**, *BERNARD SARAH***

Résumé. Cette communication rend compte de l'influence de la justice organisationnelle dans la relation entre la perception de l'importance de l'utilisation de pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines (PIGRH) et l'engagement affectif (EA). Les pratiques de gestion à l'étude (partage d'information, partage du pouvoir, gestion des compétences et reconnaissance non monétaire) sont inspirées du modèle *High-Involvement Management* développé par Lawler III (1986) et des travaux récents sur la mobilisation des ressources humaines (Lapalme et Simard, 2002; Tremblay, Guay et Simard, 2000). L'hypothèse générale de la recherche prend ancrage dans la théorie de l'échange social et de la justice heuristique (*fairness heuristic theory*) qui suggèrent que la justice organisationnelle (JO) puisse jouer un rôle médiateur dans la relation entre les PIGRH et le développement de l'EA. Les 134 répondants sont des directeurs et directrices des services financiers d'une entreprise privée du Québec faisant partie de l'industrie des services bancaires. Des analyses de régression ont été effectuées selon quatre étapes proposées par Kenny, Kashy et Bolger (1998) afin de vérifier une hypothèse de médiation. L'hypothèse générale est appuyée: la JO est une variable médiatrice dans la relation entre les PIGRH et l'EA. Ainsi, favoriser la perception de justice auprès des employés s'avère essentiel afin que la mise en place de PIGRH puisse contribuer au développement et à la consolidation de l'EA. Les avancées et les limites de la recherche sont discutées brièvement en conclusion.

* Professeur, Département Organisation et Ressources Humaines, Directeur du programme de doctorat en administration, École des Sciences de la Gestion, UQÀM.

e.mail: simard.gilles@uqam.ca

**Étudiante au MBA-Recherche en gestion des ressources humaines,
Département Organisation et Ressources Humaines
École des Sciences de la Gestion, UQÀM.

INTRODUCTION

L'innovation est un concept qui marque le devenir collectif de plusieurs sociétés et les organisations du XXI^e siècle sont amenées à œuvrer dans un environnement socio-économique de plus en plus compétitif dû au contexte de mondialisation dans lequel elles évoluent. Afin de demeurer concurrentielle, les entreprises à succès obtiennent des hauts niveaux de performance au plan de la qualité des biens et services qu'elles offrent, de la réduction des coûts, de la rapidité de mise en marché et de l'innovation (Lawler, 1996) plutôt que par la production de masse comme c'était le cas auparavant (Appelbaum et Batt, 1995). Ainsi, autant les chercheurs que les praticiens s'entendent maintenant sur le fait que les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentiel durable (Ferris *et al.*, 1999). Par conséquent, il devient essentiel d'investir dans cette ressource en misant sur des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent le développement d'attitudes positives aux organisations.

L'engagement affectif (EA), qui implique un attachement émotionnel envers l'organisation (Meyer et Allen, 1997), correspond à une de ces attitudes reliées à des conséquences organisationnelles favorables. Par conséquent, plusieurs chercheurs et praticiens s'intéressent à ses déterminants. À ce sujet, Lawler (1986) décrit quatre pratiques de gestion s'inscrivant dans ce qu'il appelle le *High-involvement management*. Ces pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines (PIGRH) constituent un élément important du développement de l'EA. La relation entre les PIGRH et l'EA est connue dans la littérature, mais un manque de consistance dans les résultats de recherche demeure présent. Comme le suggèrent Mathieu et Zajac (1990), il importe de mettre l'accent sur le développement de modèles dans lesquels on considère l'intervention de variables médiatrices dans la relation entre l'engagement organisationnel et ses antécédents, afin d'en assurer le développement optimal. La recherche actuelle contribue à cet effort analytique en répondant à la question suivante : quelles sont les variables qui interviennent dans la relation entre les PIGRH et l'EA ? La théorie de l'échange social et celle de la justice heuristique (*fairness heuristic theory*) offrent des pistes de réflexions intéressantes afin de répondre à cette question en suggérant notamment de considérer la justice organisationnelle (JO) comme variable médiatrice dans la relation entre les PIGRH et l'EA. Dans la littérature spécialisée, certaines conditions psychologiques favorables contribuent au développement et à la consolidation de l'EA et une perception positive de justice organisationnelle représente une condition psychologique susceptible de jouer un rôle majeur dans la relation entre les PIGRH et l'EA.

Afin de répondre à notre question de recherche, l'atteinte de trois objectifs principaux est nécessaire. Le premier mène à vérifier l'influence des PIGRH sur le développement de l'EA. L'évaluation de l'influence de la JO sur le développement de l'EA constitue le deuxième objectif. Enfin, le troisième concerne le statut médiateur de la JO dans la relation entre les PIGRH et l'EA.

Le texte comprend cinq sections. La première décrit les variables à l'étude et propose une revue de la littérature qui débouche sur une seconde section qui nous sert à développer le modèle conceptuel et à énoncer les hypothèses de recherche qui y sont associées. Par la suite les méthodes de recherche et d'analyse sont exposées dans la troisième section. La quatrième présente les résultats obtenus suite aux analyses statistiques effectuées et la discussion des résultats suit dans la cinquième section. Finalement, une conclusion présente les contributions et limites de la recherche.

I. – ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET PIGRH

Nous débutons cette section par le concept d'engagement organisationnel pour ensuite présenter les PIGRH. Finalement, nous discutons des théories sur la JO qui permettent d'appuyer l'hypothèse relative à son rôle médiateur dans la relation entre les PIGRH et l'EA.

L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel qui correspond à un état psychologique caractérisant la relation de l'employé avec son organisation et qui a des conséquences sur la décision d'en rester membre (Meyer, Allen et Smith, 1993). Selon les travaux de Allen et Meyer (1990) et de Meyer et Allen (1991) trois dimensions peuvent être identifiées: l'engagement affectif, calculé et normatif. Ces trois dimensions de l'engagement sont reliées négativement au taux de roulement (Eby, *et al.*, 1999; Lee *et al.*, 1992; Mathieu et Zajac, 1990) et à l'intention de quitter (Ketchand et Strawser, 1998; Pierce, Dunham et Randall, 1987). Toutefois, l'EA serait associé à un plus grand nombre de conséquences organisationnelles favorables dont une meilleure performance individuelle et collective (Meyer *et al.*, 1989; 1993), une propension plus forte à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Schappe, 1998; Meyer et Allen, 1997) ou de mobilisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000) de même qu'à une réduction du nombre de retards (Mathieu et Zajac, 1990) et de l'absentéisme (Deery, Erwin et Iverson, 1999; Eby *et al.*, 1999; Meyer, Allen et Smith, 1993; Mathieu et Zajac, 1990). Compte tenu de ces acquis et en regard de notre problématique, nous nous limitons à cette forme d'engagement organisationnel.

Le concept d'engagement affectif est bien connu et largement documenté depuis plusieurs années. Rappelons simplement qu'il implique que l'employé développe un attachement émotionnel à l'égard de l'organisation dans laquelle il œuvre. Ainsi, l'individu qui a un fort EA s'identifie à son organisation, à sa mission et à ses valeurs. Cet employé s'implique, il est heureux d'être membre de l'organisation pour laquelle il travaille et il fait tout en son pouvoir pour le demeurer. (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1997). Bref, contrairement aux deux autres formes d'engagement organisationnel qui impliquent un effet de contrainte, l'individu qui démontre un fort niveau d'en-

gagement affectif demeure membre de l'organisation parce qu'il le *désire* (Allen et Meyer, 1990).

Considérant ces éléments, tout indique que l'organisation qui regroupe des ressources humaines dont le niveau d'engagement affectif est élevé bénéficie d'un avantage concurrentiel important tel que le mentionnent plusieurs auteurs (Eby *et al.*, 1999; Meyer et Allen, 1997; Mathieu et Zajac, 1990; Pfeffer et Veiga, 1999). De plus, l'EA est influencé par les pratiques de gestion des ressources humaines (Tremblay, Guay et Simard, 2000), ce qui indique que les organisations sont susceptibles de mettre en place des conditions qui favorisent son émergence et sa consolidation. Sur ce point, l'influence des PIGRH est donc bien documentée.

Les pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines

Compte tenu des avantages associés à l'EA, plusieurs analystes ont étudié comment cette forme d'engagement organisationnel se développe et pourquoi elle varie parmi les employés d'une même ou de diverses organisations. Constatant les problèmes de productivité de certaines entreprises américaines jadis prospères, Lawler III (1986) publie un livre dans lequel il présente son modèle de *High-Involvement Management*. Dans cet ouvrage, il propose de s'intéresser plus spécifiquement à quatre grappes de pratiques de gestion des ressources humaines qualifiées d'innovatrices. Ces pratiques contribuent à l'obtention d'impacts favorables au plan de la productivité (Lawler III, Mohrman et Ledford, 1992). Il en va de même des études québécoises sur la mobilisation des ressources humaines dans lesquelles l'effet des PIGRH est déterminant de l'adoption de ce type de comportements positifs pour l'organisation (Lapalme et Simard, 2002; Tremblay, Guay et Simard, 2000). Ces PIGRH constituent des leviers qui apportent un avantage distinctif aux entreprises dites à succès (Pfeffer et Veiga, 1999).

Les pratiques de *partage d'information* concernent la transmission des informations symboliques et utilitaires, d'abord du haut vers le bas de la hiérarchie mais aussi du bas vers le haut (Lawler III, 1986). Ces pratiques sont considérées comme la base de l'implication et de la mobilisation des employés (Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993; Lawler III, Mohrman, Ledford, 1992; Lawler III, 1986). D'une part parce qu'en leur absence, la participation à la prise de décision s'avère impossible (Lawler III, 1986). D'autre part, parce que l'employé pourra s'impliquer dans la mesure où il comprend bien ce qui est attendu de lui (Rondeau, Lemelin, Lauzon, 1993).

En ce qui a trait aux pratiques de *partage du pouvoir*, elles réfèrent à la participation à la prise de décision (Lawler III, 1986). La théorie sous-jacente à la mise en place de telles pratiques est que «l'employé va être motivé s'il a le sentiment que l'organisation et son travail lui appartiennent et qu'il a un contrôle sur les résultats obtenus» (Rondeau, Lemelin, Lauzon, 1993, p. 106). L'objectif de ces pratiques est d'accroître l'imputabilité et l'influence réelle des individus en favorisant notamment l'autonomie et l'initiative (Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993). Les pratiques de participation à la prise de décision ou de consultation appartiennent à ce levier.

Les pratiques de *gestion des compétences* font référence aux possibilités de développement des compétences offertes aux employés dans les organisations. Sans les connaissances nécessaires, un employé ne peut pas réaliser son travail correctement et il s'avère également impossible pour lui de participer à la prise de décisions organisationnelles et par conséquent d'être impliqué (Lawler III, Mohrman, Ledford, 1992; Lawler III, 1986). La formation contribue également au développement de l'EA dans la mesure où elle indique à l'employé que son employeur est prêt à investir dans son développement en vue d'établir une relation à long terme (Tsui *et al.*, 1997) marquée par un sentiment de réciprocité.

Tout en contribuant à entretenir ce sentiment, la reconnaissance des efforts est susceptible d'entraîner un climat de confiance dans lequel les employés auront une impression favorable de la direction et seront par conséquent motivés à se dépasser au travail (St.-Onge, 2001). Ainsi, la *reconnaissance non monétaire* possède plusieurs attributs spécifiques qui en font une PIGRH signifiante: elle est spontanée et se manifeste par des félicitations, une reconnaissance symbolique ou publique du supérieur immédiat. Sous cet angle, elle contribue à accroître l'EA puisqu'elle est perçue comme une marque de considération et de support organisationnel (Tremblay, Guay et Simard, 2000).

La justice organisationnelle et la théorie de l'échange social

L'échange social (Blau 1964), contrairement à l'échange économique, implique des obligations non précisées entre les parties. Il se base sur la norme de réciprocité qui fait référence au fait d'être redevable envers ceux qui nous ont donné (Gouldner, 1960). En entreprise, cela correspond au fait que les organisations s'attendent, en retour des PIGRH mises en place (donner de l'information, du pouvoir, de la formation et de la reconnaissance), à ce que les employés développent des attitudes favorables, telles l'EA. Toutefois, la relation d'échange repose sur la confiance mutuelle que les deux parties respecteront leurs obligations l'une envers l'autre (Holmes, 1981). La littérature spécialisée fait clairement ressortir les liens théoriques entre l'échange social et les perceptions de justice organisationnelle (Folger et Cropanzano, 1998; Greenberg, 1996; Morman, 1991). Sous cet angle, une perception positive de la justice organisationnelle, particulièrement de la justice procédurale et interactionnelle, augmente le sentiment de réciprocité à l'égard de l'organisation et des superviseurs. Dans une perspective d'échange social, de réciprocité, cette condition psychologique serait favorable au développement de comportements positifs comme la citoyenneté organisationnelle (Organ, 1990), la mobilisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000) ou l'EA.

Par ailleurs, la théorie de la justice heuristique suggère qu'il est rare que les employés possèdent l'information permettant de juger si l'autorité est digne de confiance (Konovsky, 2000). Par conséquent, la justice devient le référent qui supporte ce type de jugement. À ce titre, elle agit alors à la fois comme antécédent et comme substitut de la confiance (Konovsky, 2000). En intégrant la théorie de l'échange social et celle de la justice heuristique, il est possible de s'attendre à ce que la présence de JO soit nécessai-

re afin que la norme de réciprocité s'applique et que les PIGRH influencent le développement de l'EA. En somme, les PIGRH représenteraient des conditions nécessaires mais non suffisantes au développement et à la consolidation de l'EA.

Trois principales dimensions de la JO sont identifiées dans la documentation spécialisée. La théorie de l'équité d'Adams (1965) est à l'origine de la *justice distributive* (JD) qui exprime la perception de justice en regard des décisions prises concernant la distribution des ressources organisationnelles (ex. salaire, promotions, formation). La *justice procédurale* (JP) est pour sa part reliée aux règles et aux procédures utilisées afin de distribuer les ressources organisationnelles (Thibaut et Walker, 1975). Ainsi, la JD concerne les résultats alors que la JP reflète les perceptions sur le processus et les règles régissant la distribution des résultats. Même si ces deux formes de JO sont différentes, elles se traduisent par des perceptions positives lorsque certaines normes ou règles qui leurs sont communes s'appliquent. Ce serait le cas, par exemple, de l'impartialité et du droit d'appel dans le *decision process* qui s'expriment par l'équilibre entre le *voice et le choice* (Greenberg, 1996; Folger et Cropanzano, 1998; Leventhal, 1980). La JP trouve son expression dans une autre forme de JO au moment de rendre compte de la distribution des résultats. Ainsi, la qualité du traitement interpersonnel et des explications offertes aux employés suivant la mise en application des procédures organisationnelles relève de la *justice interactionnelle* (JI) (Bies et Moag, 1986; Folger et Cropanzano, 1998). Dans ce sens, la JI se manifeste après que la JD et la JP aient déjà été appliquées ou après avoir été cibles de jugements. La JI s'exprime dans des mécanismes comme l'explication et l'excuse (Folger et Cropanzano, 1998).

Plusieurs recherches ont été effectuées afin d'identifier quels sont les effets propres de chacune des formes de JO. Étant donné l'état d'avancement de la recherche, Colquitt et Greenberg (2003) suggèrent l'utilisation d'une variable globale de la justice (*i.e.* JO) plutôt que de mettre en compétition les différentes formes. Cette suggestion sera partiellement adoptée dans le cas présent puisque notre analyse ne se préoccupe pas spécifiquement des effets spécifiques des différentes formes de JO pas plus qu'elle ne s'attarde à l'influence d'une forme de JO sur une autre. Toutefois, nous allons évaluer la JO à partir des trois formes énoncées précédemment. Ces choix sont cohérents avec les avancés récents de la théorie de la justice heuristique qui suggèrent que la première dimension de la justice perçue et «évaluée» sera celle qui influencera la perception globale de la justice (Konovsky, 2000). Par exemple, si un employé perçoit qu'il est injustement traité au plan salarial (JD), il va d'abord questionner les procédures utilisées pour aboutir à ce salaire (JP) ainsi que la qualité des explications données en regard de ces résultats (JI). Par effet de dominos, les trois formes de JO seront perçues négativement.

II. – MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les paramètres présentés dans la publication de Venkatraman (1989) sont utilisés afin d'appuyer l'hypothèse selon laquelle la JO détient un statut médiateur dans la relation entre les PIGRH et l'EA. Venkatraman (1989) explique que la perspective visée, en médiation, est de décomposer les effets entre une variable indépendante (VI) et une variable dépendante (VD), soit entre les PIGRH et l'EA.

La JO médiatrice de la relation PIGRH-EA

Une variable peut être considérée comme un médiateur dans la mesure où elle est essentielle à la relation entre la VI et la VD (Baron et Kenny, 1986). Quelques auteurs se sont intéressés à l'effet médiateur de la JO dans la relation entre certaines PIGRH et l'EA. Schappe (1996) observe que la JP produit un effet médiateur dans la relation entre la connaissance des procédures, le partage d'informations et l'engagement organisationnel. Meyer et Smith (2000) observent également que la JP agit comme médiateur de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines (développement de carrière, formation et bénéfiques) et l'EA. Dans leur modèle, la relation entre la JP et l'EA est également médiatisée par le support organisationnel. Il est donc possible de s'attendre à un effet médiateur de la JO dans la relation entre les PIGRH et l'EA. Cet effet n'a pas été observé pour les pratiques d'appropriation et de reconnaissance non monétaire. On peut tout de même s'attendre à ce que ces pratiques agissent dans le même sens que les autres puisque les PIGRH devraient être interreliées et congruentes (Lawler III, 1986). Compte tenu de ces éléments et des considérations théoriques mentionnées précédemment, l'hypothèse générale de cette recherche est formulée comme suit :

Hypothèse: La justice organisationnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre les pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines et l'engagement affectif.

Kenny, Kashy et Bolger (1998) ont identifié quatre conditions afin de vérifier une hypothèse de médiation. Ces conditions se traduisent par quatre étapes à franchir en matière d'analyse statistique. Ces étapes ont été utilisées par Schappe (1996) et seront reprises dans le cas présent. Chacune de ces étapes est illustrée dans la figure 1 et elle s'exprime par autant d'hypothèses qui, si elles sont validées, permettront de vérifier l'hypothèse générale sur le statut médiateur de la JO.

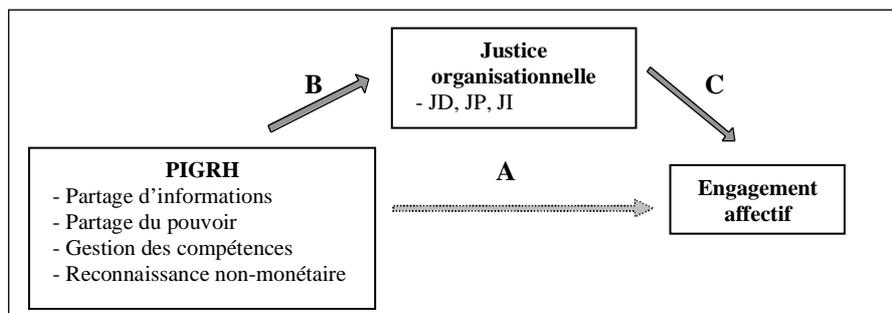
Le modèle d'analyse proposé plus loin illustre graphiquement ces étapes mais suppose d'une causalité que nous ne pourrions pas évaluer dans cet article, compte tenu des limites que la taille de notre échantillon nous impose au plan de l'analyse statistique. Toutefois, il est admis que le test des corrélations simples et des analyses de régression permettent d'apprécier les relations entre des variables d'un modèle d'analyse. Ainsi, ces

méthodes demeurent appropriées pour estimer le sens et la force des liens, donc de détecter des effets de médiations (Taylor, 1998).

Notre modèle d'analyse pose que les perceptions des PIGRH représentent des variables indépendantes qui constituent toujours des facteurs d'influence de premier niveau. Elles ne sont pas des effets mais bien des conditions de la JO. Sur ce point, les PIGRH offrent les bases sur lesquelles les perceptions de JO se construisent et pas l'inverse. Il en va probablement de même de la relation entre les PIGRH et l'EA parce que les PIGRH offrent, par effet de réciprocité, les raisons amenant un individu à s'engager affectivement à l'égard de son organisation.

Figure 1

MODÈLE D'ANALYSE



Étape 1

La première étape expliquée par Kenny, Kashy et Bolger (1998) est représentée par la relation A de la figure 1. Elle consiste à démontrer qu'il existe une relation entre la VI et la VD, soit entre les PIGRH et l'EA.

La relation entre les pratiques favorisant le partage d'information et l'EA a été observée notamment dans l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000). Dans d'autres recherches, des indicateurs qui correspondent aux pratiques d'information telles que décrites par Lawler III (1986) contribuent également à accroître l'engagement organisationnel (Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998 ; Varona, 1996).

Parmi les pratiques de partage du pouvoir observées dans la littérature, la participation à la prise de décision s'avère reliée à l'EA (Acorn, Ratner et Crawford, 1997; Allen et Meyer, 1993; Bateman et Strasser, 1984). Les pratiques contribuant à accroître l'autonomie dans le poste (Tremblay, Guay, Simard, 2000; Deery, Iverson et Erwin, 1994; Mathieu et Zajac, 1990; DeCotiis et Summers, 1987) et l'initiative dans la réalisation de la tâche (Simard, Chênevert et Tremblay, 2000), deux aspects importants du partage du pouvoir, sont également reliés à l'EA.

Les pratiques contribuant au développement des compétences des employés, sont reconnues comme étant reliées à l'EA (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Certes, les pratiques de formation formelles et obligatoires sont reliées à l'EA (Birdi, Allan et Warr, 1997), mais l'unique perception d'accès à la formation (Bartlett, 2001) ou d'avoir des opportunités d'apprentissage au travail (McNeese, Smith et Nazarey, 2001) sont également reconnues comme contribuant à accroître le développement de l'EA.

Enfin, la reconnaissance du supérieur immédiat (Tremblay, Guay et Simard, 2000) et dans d'autres études, du leader (DeCotiis et Summers, 1987; Bateman et Strasser, 1984) influencent positivement l'engagement organisationnel. Ces études donnent appui à l'importance de considérer la reconnaissance non monétaire dans le développement de l'EA. Compte tenu des acquis de la littérature spécialisée et en conformité avec le modèle d'analyse proposé, l'hypothèse correspondant à l'étape 1 se lit comme suit :

Hypothèse 1 : Les pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines (PIGRH) influencent positivement et significativement l'engagement affectif.

Étape 2

La seconde étape vise, semblablement à la première, à démontrer qu'il existe une relation entre la VI et le médiateur, soit dans le cas présent entre les PIGRH et la JO (relation B de la figure 1). Cette relation a fait l'objet de moins de recherches que la précédente. À ce sujet, notons que les pratiques de gestion des compétences sont fréquemment mises en rapport avec l'EA (Meyer et Smith, 2000)

Des VI se rapprochant des pratiques de partage d'information tel que définies dans cette recherche ont été analysées dans quelques études. Ainsi, comprendre les procédures concernant un contexte particulier contribue à accroître la perception positive de JO (Gopinath et Becker, 2000; Dulebohn et Martocchio, 1998; Tang, Sarsfield-Baldwin, 1996). Dans la même veine, recevoir des informations concernant des procédures dans l'organisation contribuerait également à accroître la perception de JO (Hartman, Yrle et Galle, 1999; Schappe, 1996).

En ce qui concerne les pratiques de partage du pouvoir, Hunton et Price (1997) observent que plus le mode de participation est grand, plus la perception de JO s'accroît. Pour sa part, Renn (1998) remarque que la perception d'influence et de contrôle dans la détermination d'objectifs de performance, est positivement reliée à la perception de JO.

L'effet des pratiques de reconnaissance non monétaire sur la JO n'a pas été répertorié à ce jour dans la littérature. Toutefois, Meyer et Smith (2000) observent une relation entre la JP et la compétitivité et la satisfaction des bénéficiaires reçus. Même si elle n'a pas été observée empiriquement, il est plausible d'envisager que cette pratique soit en relation avec la perception de JO, au même titre que les autres PIGRH. D'ailleurs, comme le concluent Niehoff et Moorman (1993), les comportements de support

qu'adoptent les leaders à l'égard de leurs employés sont susceptibles d'influencer positivement leur perception de JO puisqu'ils en sont les principaux représentants. L'hypothèse qui découle de ces observations est représentative de l'étape 2 et se formule comme suit :

Hypothèse 2: Les pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines influencent positivement et significativement la justice organisationnelle.

Étape 3

La troisième étape consiste à démontrer que le médiateur affecte la VD (Kenny, Kashy et Bolger, 1998). Dans le cas présent, la JO doit affecter l'EA, tel que l'illustre la relation C de la figure 1. Des relations positives entre la JD et l'EA (Colquitt *et al.* 2001 ; Tang et Sarsfield-Baldwin, 1996; Deery, Iverson et Erwin, 1994), entre la JP et l'EA (Pillai, Schriesheim et Williams, 1999; Schappe, 1996 ; Tang et Sarsfield-Baldwin, 1996; Sweeney et McFarlin, 1993; McFarlin et Sweeney, 1992) et entre la JI et l'EA (Naumann, Bies et Martin, 1998; Schappe et Doran, 1997) ont déjà été observées dans la littérature. Ces relations permettent de poser l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3: La perception de justice organisationnelle influence positivement et significativement l'engagement affectif.

Étape 4

Selon Kenny, Kashy et Bolger (1998), la quatrième étape permet d'évaluer si la relation entre les VI (PIGRH) et la VD (EA) est médiatisée par la JO. En d'autres termes, la relation entre les PIGRH et l'EA (relation A du modèle) ne sera plus significative lorsque la JO sera contrôlée. Tel que mentionné précédemment, Schappe (1996) a utilisé cette méthode afin de vérifier l'effet médiateur de la JP dans la relation entre la connaissance des procédures et l'engagement organisationnel. Meyer et Smith (2000) ont également observé l'effet médiateur de la JP dans la relation entre certaines PIGRH et l'EA. Ainsi, l'hypothèse qui résume la quatrième étape se formule comme suit :

Hypothèse 4: Lorsque la perception de justice est contrôlée, la relation existante entre les pratiques de gestion en ressources humaines et l'engagement affectif n'est plus significative.

III. – MÉTHODES DE RECHERCHE

Cette section présente les variables à l'étude et permet de décrire les instruments de mesure utilisés. L'échantillon auprès duquel les données ont été collectées est décrit. Vient ensuite la justification des méthodes d'analyse statistique qui ont été utilisées.

Instruments de mesure

L'échelle destinée à mesurer l'EA dérive de l'instrument proposé par Meyer et Allen (1997). Les huit énoncés ont donc été traduits et sont évalués à l'aide d'une échelle de Likert de 7 points allant de «très en désaccord» à «très en accord».

Les PIGRH sont estimées à l'aide de 33 énoncés, évalués avec une échelle Likert de 7 points allant de «jamais» à «toujours». Les pratiques de partage d'information (six énoncés), de gestion des compétences (huit énoncés) et de reconnaissance non monétaire (six énoncés) sont mesurées à l'aide de l'échelle développée dans l'étude de Tremblay, Guay, Simard (2000). Le partage du pouvoir est jugé à partir de trois échelles développées par Simard (2003) : le degré de consultation (quatre énoncés), l'autonomie de décision (cinq énoncés) et l'initiative des employés (quatre énoncés).

La JO est mesurée à partir de 13 questions utilisant des échelles de Likert à 7 points allant de «très en désaccord» à «très en accord». Les échelles de JD (trois énoncés) et de JP (quatre énoncés) ont été inspirées des mesures utilisées dans la recherche de Tremblay, Guay et Simard (2000). L'échelle permettant de mesurer la JI (six énoncés) a été traduite de la mesure développée par Moorman (1991).

Le choix des variables de contrôle est inspiré des travaux de Tremblay, Guay et Simard (2000). Ces derniers proposent de considérer le sexe, l'âge, l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans l'organisation, le salaire, le nombre d'heures travaillées par semaine, le secteur d'activité, le statut d'emploi et la taille de l'organisation. Tel que l'indique Lapalme, Simard et De La Sablonnière (2002), le secteur d'activité, la taille de l'organisation, le statut d'emploi et l'ancienneté dans le poste n'ont pas été retenus étant donné l'homogénéité de l'échantillon sur ces aspects. Ainsi, les variables de contrôle mises à contribution sont le sexe, l'âge, l'ancienneté organisationnelle, les heures travaillées et le salaire (Lapalme, Simard et De La Sablonnière, 2002).

Caractéristiques de l'échantillon

Les données utilisées pour les fins de cette recherche ont été collectées en septembre 2001 dans le cadre d'une démarche de diagnostic organisationnel en vue de réduire le taux de roulement et améliorer la qualité du travail des employés appartenant à la catégorie d'emploi visée. Cette dernière, des directrices et directeurs de services financiers, provient d'une entreprise privée oeuvrant dans l'industrie des services bancaires au Canada.

Le questionnaire a été distribué à 232 employés et 134 l'ont complété, ce qui correspond à un taux de réponse de 58 %. La majorité des répondants sont des femmes (63 %) alors que l'âge des répondants varie entre 22 et 45 ans et l'âge moyen est de 31 ans. La majorité des directeurs de services financiers (76,1 %) possède un diplôme de premier cycle universitaire (baccalauréat) et 90 % de ceux-ci ont un revenu variant entre 30 000 \$ et 49 000 \$. La plupart des employés (90 %) ont un statut d'emploi à temps plein et travaillent en moyenne 39 heures par semaine. En ce qui concerne l'an-

cienneté organisationnelle, la moyenne se situe à cinq ans et dix mois et elle est de un an et huit mois en ce qui concerne l'ancienneté dans le poste.

Le statut de directeur financier est trompeur et quelques caractéristiques de ce poste méritent d'être énoncées puisqu'elles expliquent partiellement certains résultats obtenus. Malgré le titre d'emploi, les directeurs financiers ne sont pas cadres. Ils ne font pas de gestion car ils ne possèdent pas de budget et ne supervisent aucun employé. D'ailleurs, la réalisation du travail s'effectue individuellement au sein de processus standardisés (formulaire informatisé à structure de décision automatisée) offrant peu d'autonomie décisionnelle et d'initiative. Ce poste implique peu de formation et ne permet pas vraiment au titulaire d'envisager une carrière dans l'organisation. Ce poste est considéré comme une porte d'entrée dans l'organisation mais cette dernière n'envisage pas y recruter une forte relève. Pour reprendre la classification de Lepack et Snell (2002), le poste de directeur financier regroupe des employés du quadrant 4, c'est-à-dire des ressources dont le capital humain n'est ni rare ni à forte valeur ajoutée pour l'organisation. Cependant, l'organisation éprouve de sérieux problèmes de rétention auprès de cette catégorie d'emploi, au point où les coûts en recrutement, sélection et formation (malgré son importance réduite) en seraient exorbitants. D'ailleurs l'organisation, en autorisant cette enquête, désire obtenir une meilleure connaissance des facteurs qui diminueraient l'intention de quitter élevée des directeurs financiers.

Finalement, une partie de la rémunération est incitative et se fonde sur le volume de vente de chacun des directeurs financiers. Il peut donc varier d'un directeur à l'autre mais aussi en fonction d'éléments extérieurs comme les produits disponibles et offerts, les offres de financement, etc.

Analyses statistiques

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS version 9. La première étape consistait à vérifier s'il y avait présence de données extrêmes et à s'assurer que les coefficients d'aplatissement (*kurtosis*) et d'asymétrie (*skewness*) permettaient de conclure à une distribution normale des données, ce qui s'avéra favorable. Les données manquantes ont été remplacées par l'option de remplacement du logiciel. Elles sont de l'ordre de moins de 2 %.

Des analyses factorielles exploratoires ont d'abord été effectuées afin de vérifier si les items mesurés se regroupaient selon les construits attendus. Par la suite des corrélations, puis des régressions multiples ont été effectuées afin de vérifier les relations entre les variables et, par conséquent, appuyer les hypothèses. Les résultats obtenus sont présentés dans la section suivante.

IV. – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette section a pour objectif de présenter brièvement les résultats des analyses factorielle, de corrélation et de régression multiple.

Analyses factorielles exploratoires

L'analyse factorielle par composantes principales avec une rotation varimax a été utilisée pour vérifier le regroupement de chacune des variables à l'étude, soit l'EA, les PIGRH et la JO. Les énoncés retenus ont comme coefficient minimal (*factor loading*) 0.45. Pour chacun des facteurs le coefficient alpha est présenté.

Deux dimensions de l'engagement organisationnel ont été mesurées, soit l'engagement calculé et affectif. Trois facteurs sont ressortis de cette première analyse, soit l'EA, l'engagement calculé et une mesure de l'intention de quitter qui a fait l'objet d'un rapport destiné à l'organisation exclusivement. Les énoncés retenus en ce qui a trait à l'EA représentent 63 % des items dédiés à mesurer cette variable. Ce facteur capture 30,7 % de la variance de l'engagement organisationnel et a un coefficient alpha de 0.78.

En ce qui concerne les PIGRH, six facteurs sont ressortis capturant 66.2 % de la variance des PIGRH. Tous les énoncés représentant les pratiques de *partage d'information* ont été retenus, ce facteur capture 13,3 % de la variance. L'indice de consistance interne de cette échelle est de 0.83. Pour sa part, le facteur représentant les pratiques de *gestion des compétences* retient 63 % des énoncés capturant 9,4 % de la variance. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0.76. Tous les énoncés visant à mesurer la *reconnaissance non monétaire* ont été retenus en un facteur qui capture 17,1 % de la variance des PIGRH avec un indice de consistance interne de 0.91. Finalement, les pratiques de *partage du pouvoir* se répartissent effectivement en trois dimensions. La première intègre les quatre énoncés initialement dédiés à mesurer la consultation. L'*alpha* de Cronbach est de 0,84 et ce facteur capture 11,6 % de la variance des PIGRH. En ce qui concerne l'autonomie, 60 % des énoncés dédiés à mesurer cette dimension du partage du pouvoir ont été retenus. Ce facteur capture 8,4 % de la variance, avec un indice de consistance interne de 0,75. La troisième et dernière dimension, l'initiative, comprend trois questions représentant 75 % des énoncés destinés à mesurer cette variable. L'*alpha* de Cronbach est de 0.75 et ce facteur capture 6,4 % de la variance.

Trois facteurs, représentant les trois dimensions connues de la JO, émergent de l'analyse factorielle. Ils capturent 71.4 % de la variance. Tous les items destinés à mesurer une dimension propre de la justice se regroupent dans les catégories attendues. Ainsi, le facteur représentant la JD capture 25.3 % de la variance. Cette échelle présente un coefficient de consistance interne de 0.91. Le construit représentant la JP capture pour sa part 14.9 % de la variance et a un *alpha* de Cronbach de 0.66. Finalement, le facteur représentant la JI capture à lui seul 31.2 % de la variance. La consistance interne de cette échelle est de 0.90.

Corrélations

L'objectif des corrélations est, entre autre, d'obtenir un portrait des relations qu'entretiennent entre elles les variables à l'étude. L'analyse de corrélation permet également d'identifier les risques de multicolinéarité. Le tableau A de l'annexe présente la matrice

de corrélation, ainsi que les moyennes, écart-type et indice de fidélité des variables. Certaines PIGRH semblent être corrélées avec des dimensions de la JO. Les plus importantes sont les pratiques de reconnaissance non monétaire qui sont corrélées respectivement à 0.35, 0.33 et 0.34 ($p < 0.01$) avec les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle de la justice. Ces corrélations ne sont toutefois pas suffisamment élevées pour justifier qu'elles soient retirées des analyses subséquentes pour cause de multicollinéarité. Les pratiques de consultation offrent une situation similaire bien que les corrélations soient légèrement plus faibles, soit 0.20, 0.21 ($p < 0.05$) et 0.37 ($p < 0.01$) pour les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle respectivement. Les risques de multicollinéarité étant ainsi évalués, les régressions multiples peuvent être effectuées.

Analyses de régression

La régression multiple permet d'estimer la relation entre une VD et d'autres variables du modèle d'analyse. Étant donné nos hypothèses, nous avons utilisé la régression hiérarchique de manière à comparer l'effet global de blocs de variables. Il s'agit d'ailleurs du type d'analyse privilégiée afin de vérifier des hypothèses de médiation (Kenny, Kashy et Bolger, 1998; Schappe, 1998). Chacune des étapes décrites préalablement seront reprises dans cette section et ce, en vue de vérifier l'appui accordé aux hypothèses se rapportant à chacune d'elles. Les variables contrôle n'exercent aucune influence sur la variable critère, l'EA. Seule exception, le sexe dans l'étape 3, qui l'influence très faiblement. Les femmes auraient tendance à être légèrement plus engagées que les hommes (où la valeur 2 a été attribuée aux femmes).

La première analyse de régression (étape 1) évalue la relation entre les PIGRH et l'EA. Les résultats de cette analyse sont présentés en annexe au tableau 2. Ces résultats montrent que les PIGRH expliquent 26.9 % de la variance de l'EA ($F=4.580$, R^2 change = 0.314, F change=7.66, $p < 0.001$), ce qui appui globalement l'hypothèse H1 qui stipule que les **PIGRH influencent positivement l'EA**. Considérées distinctement, seules les pratiques de gestion des compétences et deux des dimensions du partage du pouvoir (autonomie et initiative) n'ont pas d'influence sur l'EA.

La seconde étape a pour objectif de démontrer qu'il existe une relation entre les PIGRH et la JO. En annexe, le tableau B nous permet de constater que les PIGRH expliquent 21.9 % de la variance de la JD ($F=3.726$, R^2 change = .228, F change=5.213, $p < 0.001$), 20.5 % de la variance de la JP ($F=3.511$, R^2 change = .269, F change=6.039, $p < 0.001$) et 19.7 % de la JI ($F=3.381$, R^2 change = .239, F change=5.307, $p < 0.001$). Ainsi, l'hypothèse H2, qui suggère que les **PIGRH influencent positivement la perception de JO** s'avère globalement appuyée. Notons cependant que les pratiques de gestion des compétences et l'initiative ne provoquent pas d'effet sur aucune des dimensions de la JO, pas plus qu'elles en provoquaient sur l'EA. Pour sa part, l'autonomie n'influence que faiblement la JP ($\beta = .180$, $p < 0.05$).

La troisième analyse de régression permet de vérifier si la JO, exerce bel et bien une influence sur l'EA et ce, en contrôlant les PIGRH (étape 3). Les résultats de cette régression sont présentés au tableau 1 ci-après. La variance expliquée augmente considérablement (36.1 %) lorsque la JO est ajoutée à l'équation de régression ($F=5.320$, R^2 change $=.101$, F change $=5.612$, $p<0.001$) et les PIGRH n'exercent plus d'influence significative sur l'EA. Toutes les dimensions de la JO influencent significativement et positivement l'EA. La JI est celle où l'influence est la plus faible ($=.263$, $p<0.05$), suivie de la JD ($=.305$, $p<0.01$) et finalement la JP exerce la plus grande influence ($=.346$, $p<0.001$). Ainsi, en contrôlant les variables socio-démographiques et les PIGRH, la troisième hypothèse qui stipule que la perception de *JO influence positivement l'EA* s'avère appuyée.

Tableau 1

RÉSULTATS DES RÉGRESSIONS MULTIPLES DES ÉTAPES 3 ET 4

		Variable	b	t	R ²	R ² Ajusté	F	R ² Change	F Change
Étape 3	Bloc Contrôle	Sexe	-.169*	-1.997	.030	-.017	.636	.030	.636
		Age	-.013	-.115					
		Heures travaillées	.083	1.020					
		Exp. organisationnelle	.099	.766					
			Salaire	.080	.887				
	Bloc PIGRH	Partage d'information	.019	.221	.344	.269	4.580***	.314	7.660***
		Gestion des compétences	.069	.821					
		Reconnaissance non monétaire	-.007	-.058					
		Consultation	.190	1.942					
		Autonomie	.026	.321					
Initiative		.076	.941						
Bloc JO	Justice distributive	.305**	2.924	.445	.361	5.320***	.101	5.612***	
	Justice procédurale	.346***	3.508						
	Justice interactionnelle	.263*	2.490						
	Justice distributive	.305**	2.924	.409	.361	8.563***	.379	21.146**	
	Justice procédurale	.346***	3.508						
	Justice interactionnelle	.263*	2.490						
	Partage d'information	.019	.221	.445	.361	5.320***	.036	.998	
Étape 4	Bloc JO	Gestion des compétences	.069	.821					
		Reconnaissance non monétaire	-.007	-.058					
		Consultation	.190	1.942					
		Autonomie	.026	.321					
		Initiative	.076	.941					
		Justice distributive	.305**	2.924	.409	.361	8.563***	.379	21.146**
	Bloc PIGRH	Justice procédurale	.346***	3.508					
		Justice interactionnelle	.263*	2.490					
		Partage d'information	.019	.221	.445	.361	5.320***	.036	.998
		Gestion des compétences	.069	.821					

La dernière analyse de régression amène à vérifier l'hypothèse de médiation. Cette quatrième étape permet d'évaluer si la relation entre la VI (PIGRH) et la VD (EA) est réduite de façon significative lorsque la JO (le médiateur) est contrôlée.

En consultant le tableau 1, nous remarquons que les valeurs des bêtas standardisés et de la variance expliquée sont les mêmes que dans l'équation précédente soit 36.1 %. C'est la JO qui explique cette variance (36.1 %, $F=8.563$, $R^2=.379$, $F \text{ change} = 21.146$, $p<0.001$) de sorte que quand les PIGRH sont intégrées au modèle, la variance expliquée n'augmente pas (R^2 change non significatif et diminution du $F=5.320$, $p>0.05$). L'hypothèse permettant de vérifier la médiation, l'hypothèse H4, qui indique que *lorsque la JO est contrôlée, l'influence des PIGRH sur l'EA est réduite de façon significative*, se voit donc confirmée. Dans le cas présent, les PIGRH n'ajoutent rien à la variance expliquée de l'EA, ce qui appuie cette hypothèse et par le fait même *supporte l'hypothèse générale* indiquant que la *JO agit comme une variable médiatrice dans la relation entre les PIGRH et l'EA*.

V. – DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette section vise à discuter et à expliquer les résultats obtenus à l'aide des analyses de régression multiple présentées précédemment. Les quatre hypothèses (H1, H2, H3, H4) inspirées des quatre étapes décrites par Kenny, Kashy et Bolger (1998) sont discutées successivement. L'hypothèse générale est intégrée à la quatrième étape, puisque c'est cette dernière qui confirme le statut médiateur de la JO.

Influence des PIGRH sur l'EA

Globalement, les PIGRH influencent le développement de l'EA. Ainsi, les organisations ont tout intérêt à mettre en place ce type de pratiques si elles désirent accroître l'attachement des employés envers leur organisation. S'il est vrai que l'ensemble des pratiques concourt au développement de l'EA, certaines semblent avoir des effets plus importants que les autres lorsqu'elles sont considérées distinctement.

Ainsi, les pratiques de partage d'information influencent le développement de l'EA. Toutefois, cette influence s'avère faible en comparaison à ce qui a été observé dans d'autres recherches utilisant les mêmes instruments (Tremblay, Guay et Simard, 2000), ce qui s'explique partiellement par le poste de directeur financier mais surtout par le type d'information partagé dans l'organisation étudiée. Selon les résultats obtenus par Varona (1996), les informations reçues sur l'environnement immédiat de l'employé constituent un prédicteur de l'engagement plus important que l'information corporative. Or, les informations diffusées concernent essentiellement le niveau corporatif, ce qui explique partiellement la faible relation entre le partage d'information et l'EA.

Par ailleurs, parmi les pratiques de partage du pouvoir, les pratiques de consultation influencent le développement de l'EA, ce qui corrobore les résultats obtenus dans

d'autres études portant sur la consultation et la participation à la prise de décision (Batt et Appelbaum, 1995; Allen et Meyer, 1993; Bateman et Strasser, 1984; Acron, Ratner et Crawford, 1997). Tel qu'en font mention Rondeau, Lemelin et Lauzon (1993), le fait de mettre en place des pratiques favorisant la consultation contribue à accroître le sentiment que l'organisation et le travail appartiennent aux employés, sentiment d'appropriation susceptible de favoriser le développement et la consolidation de l'EA. .

Les pratiques de gestion des compétences n'exercent aucune influence significative sur l'EA, résultat qui va à l'encontre de ceux d'autres recherches ayant observé cette relation dans le passé (McNeese-Smith et Nazarey, 2001; Meyer et Smith, 2000; Tremblay, Guay et Simard, 2000; Birdi, Allan et Warr, 1997). Les résultats inopinés obtenus dans cette recherche s'expliquent entre autre par la conclusion de l'article de Meyer et Smith (2000). En effet, il est possible que la formation, pour avoir un effet sur le développement de l'EA, doivent être couplée avec une autre pratique qui la rend pertinente, comme par exemple le développement de la carrière au sein de l'organisation. Or dans l'architecture RH de l'organisation étudiée, les directeurs financiers représentent des ressources dont les compétences ne sont ni rares et ni uniques, des employés pour lesquels l'organisation privilégie une stratégie d'acquisition plutôt que d'internalisation (Lepak et Snell, 2002). À ce titre, ils sont recrutés pour effectuer un travail pour lequel peu de formation est nécessaire. Tout au plus, une formation tactique (sur la tâche) est dispensée. De plus, compte tenu que les possibilités de mobilité sont très réduites, nous comprenons qu'il existe très peu de liens entre formation et carrière, ce qui n'aide pas adopter la règle de réciprocité évoquée dans la théorie de l'échange social. Donc, selon cette explication, la formation à elle seule ne contribuerait pas à développer l'attachement de l'individu envers son organisation.

Finalement, les pratiques de reconnaissance non monétaire ont une influence non négligeable sur l'EA. Ces résultats trouvent échos dans la littérature concernant la reconnaissance non monétaire en général (Tremblay, Guay et Simard, 2000) et la reconnaissance du supérieur immédiat en particulier (DeCotiis et Summers, 1987; Bateman et Strasser, 1984). Ainsi, la reconnaissance des efforts des employés par l'organisation ou par le supérieur immédiat, contribue à accroître l'EA parce qu'elle est perçue par les employés comme étant une marque de considération et de support organisationnel (Tremblay, Guay et Simard, 2000). De plus, cette forme de reconnaissance immédiate et spontanée est de nature à développer le sentiment de réciprocité de l'employé à l'égard du superviseur et de l'organisation en l'amenant à parler positivement de son organisation.

Influence des PIGRH sur la JO

L'hypothèse H2, qui stipule que les PIGRH exercent une influence positive sur la JO est globalement appuyée, et à l'instar de l'hypothèse H1, certaines PIGRH n'exercent pas d'influence sur la JO. Les résultats de chacune des pratiques et leur influence respective sur les différentes dimensions de la JO sont discutées dans cette section. Il

importe de rappeler que bien que chaque dimension sera discutée distinctement, c'est le résultat global qui importe, tel que le suggère la théorie de la justice heuristique.

Les pratiques de partage d'information exercent une influence positive sur la JD et sur la JP, mais cette influence n'est pas significative avec la JI. Hartman, Yrle et Galle (1999) ont déjà observé, dans un contexte très ciblé, la relation entre les pratiques de partage d'information reliées aux augmentations de salaire et la JD. La relation s'avère cependant plutôt faible. Cela est possiblement causé par le fait que les informations corporatives offertes ne concernent que très indirectement la JD. Par exemple, les employés peuvent être informés des résultats financiers de l'entreprise, ce qui ne donne pas d'indication sur la manière dont seront distribués ces résultats. D'un point de vue théorique, il est probable que les informations corporatives offertes aux employés se rapprochent plus des procédures utilisées dans l'attribution des résultats qu'à la distribution elle-même de ces résultats. Ainsi, tel qu'observé dans les résultats de cette recherche, le partage d'information influence la JP.

Les relations entre les dimensions des pratiques de partage du pouvoir et la JO sont similaires à celles observées dans le cas de l'EA: seule la dimension consultation a une relation positive avec les trois dimensions de la justice. La dimension consultation n'exerce d'ailleurs qu'une influence modeste sur la JD. La cause possible est que le fait d'être consulté ne soit pas relié avec des résultats (*outcome*) organisationnels. Ainsi, cette pratique ne permet pas aux employés de disposer de suffisamment d'éléments afin de porter un jugement concernant la justice dans la distribution des résultats. Toutefois une relation positive entre la consultation et la JP, apporte un appui aux résultats obtenus par Renn (1998) et Hunton et Price (1997). L'explication à l'égard de cette relation relève surtout de la théorie même de la JP telle qu'élaborée par Thibaut et Walker (1975). L'effet du *voice*, soit le fait de donner aux employés la possibilité de s'exprimer sur la prise de décision, contribue à favoriser la perception de justice dans les procédures (*fair-process effect*). La relation entre la dimension consultation et la JI est la plus importante. Il est probable que le supérieur immédiat interagisse de façon importante avec les employés dans le cadre de cette pratique puisque c'est lui qui les «consulte». Par conséquent, en plus de bénéficier du *voice*, les employés sont susceptibles de juger de l'impartialité des procédures et de leur mise en application car ils sont consultés par leur supérieur immédiat face à différents aspects qui les alimentent.

Les pratiques favorisant l'autonomie ne sont corrélées que faiblement avec la JP et ne sont aucunement corrélées avec les autres dimensions. Ce résultat prend également son explication dans les fondements de la théorie de la JP. Les énoncés portant sur l'autonomie font référence au fait de «décider moi-même» ou «établir moi-même», ce qui correspond à certains aspects du *choice* peut-être perçues comme en équilibre avec les possibilités de *voice* évoqués par Thibaut et Walker (1975), contribuant par conséquent à accroître la perception de JP.

Enfin, la documentation spécialisée utilisée dans cette recherche ne permettait pas de solidement camper la relation entre les pratiques de reconnaissance non monétaire

et la JO. Seule la reconnaissance monétaire a été mise en relation avec la JD (Dulebohn et Martocchio, 1998) ou la JP (Meyer et Smith, 2000; Dulebohn et Martocchio, 1998). Dans la recherche actuelle, les pratiques de reconnaissance non monétaire se sont avérées fortement reliées avec chacune des dimensions de la JO. Il s'agit de la pratique qui exerce l'influence la plus considérable sur la JO. Le fait que les efforts que fournissent les employés au travail soient reconnus par l'organisation contribue donc à façonner une perception favorable de justice. Malgré l'ampleur des liens avec toutes les formes de JO, c'est sur la JD que la reconnaissance non monétaire exerce l'effet le plus important. Ainsi, le fait de reconnaître publiquement les efforts fournis est probablement perçu comme étant un résultat (*outcome*) sur lequel il est possible de porter un jugement de justice qui fait ressortir le sentiment de réciprocité qui se substitue partiellement à la confiance. Dans ce cas, l'employé considère que l'organisation fait preuve d'attention (*caring*) à son égard, ce qui l'inciterait à porter un jugement positif sur la JO.

Influence de la JO sur l'EA

De manière générale, plus la perception de JO est élevée, plus les employés développent l'EA envers l'entreprise. Même considérées distinctement chacune des dimensions de la JO affecte positivement l'EA.

La JD exerce une influence positive sur l'EA. Ainsi, plus les employés ont une perception favorable de JD, plus leur engagement envers l'organisation augmente. La JD a été traditionnellement associée à des évaluations personnelles comme la satisfaction face au salaire (Colquitt *et al.* 2001; McFarlin et Sweeney, 1992; Folger et Konovsky, 1989), aux avantages sociaux (Tremblay, Sire et Pelchat, 1998) ou la satisfaction au travail (Colquitt *et al.* 2001; McFarlin et Sweeney, 1992) comme le suggère le modèle des deux facteurs (Sweeney et McFarlin, 1993). Cependant, les résultats de la présente recherche permettent de conclure que la JD exerce également une influence sur des évaluations «organisationnelles», tel que l'avaient observé d'autres auteurs dans le passé (Colquitt *et al.*, 2001; Tang et Sarsfield-Baldwin, 1996; Deery, Iverson et Erwin, 1994). Toujours dans la perspective de l'échange social, quand les employés ont la perception que les résultats sont distribués équitablement leur attachement envers l'organisation augmente sous l'effet de la norme de réciprocité.

La perception de JP est celle qui exerce l'effet le plus positif et le plus significatif sur l'EA. Ce résultat appuie les recherches ayant vérifié le modèle des deux-facteurs (Sweeney et McFarlin, 1993; McFarlin et Sweeney, 1992), ainsi que d'autres recherche s'intéressant à l'engagement comme conséquence de la JO (Pillai, Schriesheim et Williams, 1999; Schappe, 1996; Tang et Sarsfield-Baldwin, 1996). Ainsi, lorsque les employés perçoivent que les procédures utilisées pour effectuer la distribution des résultats sont justes, leur engagement envers l'organisation s'accroît au même titre que leur confiance à son égard.

Puisque la JI exerce une influence sur le développement de l'EA, nos résultats supportent ceux obtenus par Schappe et Doran (1997), Naumann, Bies et Martin (1998)

et corroborent les conclusions de Greenberg (1993). Cependant, la JI constitue la dimension de la JO qui exerce l'effet le moins important et le moins significatif sur l'EA. Ce résultat s'explique par le modèle théorique de l'agent vs système (*agent-system model*) (Bies et Moag, 1986) qui propose que les individus réfèrent à la JI lorsqu'ils réagissent à des figures d'autorité (ex. supérieur immédiat) mais réfèrent à la JP lorsqu'ils évaluent l'organisation. Ainsi, la JI est un plus grand prédicateur de résultats reliés au superviseur (l'agent) comme les comportements de citoyenneté dirigés envers le supérieur immédiat, alors que la JP est un plus grand prédicateur de résultats reliés à l'organisation (le système) comme l'EA. Le modèle agent vs système a été appuyé dans la méta-analyse de Colquitt *et al* (2001) qui ont observé que les effets de la JP sur l'engagement organisationnel étaient plus élevés que ceux de la JI, comme c'est le cas des résultats de cette recherche.

Enfin, nos analyses montrent que plus la perception de JO est élevée, plus les employés développent de l'EA envers l'entreprise. Il est possible que la JO contribue à façonner une perception de considération et de support de la part de l'organisation envers l'employé, entraînant son attachement à l'organisation selon les prescriptions de la norme de réciprocité évoquées dans la théorie de l'échange social. Ainsi, une perception positive de justice traduit une évaluation positive de la manière dont l'organisation traite ses employés. Parce qu'ils éprouvent le sentiment d'être traités correctement, la norme de réciprocité les amène à s'engager affectivement envers l'organisation. Dans un même ordre d'idée, Meyer et Smith (2000) observent que le support organisationnel agit comme médiateur entre la JP et l'EA et Naumann, Bies et Martin (1998) l'observent entre la JI et l'EA.

La JO médiatrice de la relation entre les PIGRH et l'EA

La vérification de l'hypothèse H4, qui prédisait que lorsque la perception de JO est contrôlée la relation entre les PIGRH et l'EA devient non significative, donne tout son poids à l'hypothèse générale à l'origine de la recherche, soit que la JO est médiatrice de la relation entre les PIGRH et l'EA. En effet, aucune pratique n'a d'effet sur l'EA lorsque la JO est contrôlée.

Ces observations corroborent les résultats obtenus dans l'étude de Schappe (1996) qui faisait usage de la même méthode pour vérifier le statut médiateur de la JP dans la relation entre la connaissance des procédures et l'engagement organisationnel. En ce qui a trait aux autres pratiques de gestion, c'est Meyer et Smith (2000), en utilisant la méthode des équations structurelles (*Structural Equation Modeling Analysis*), qui avaient précédemment proposé que la JO puisse constituer un médiateur dans la relation entre les pratiques de gestion et l'EA. Les pratiques observées et reliées à la JP dans l'étude de Meyer et Smith (2000), soit le développement de carrière, la formation et la reconnaissance monétaire (*benefits*) diffèrent des pratiques observées dans la recherche actuelle. Cette dernière enrichit donc les connaissances en ajoutant l'angle de la reconnaissance non monétaire qui influence également l'EA par l'entremise de la JO. Le fait que

la relation entre les pratiques de partage du pouvoir et l'EA soit médiatisée par la JO constitue également un aspect nouveau.

Par définition, une variable médiatrice est essentielle afin qu'il y ait une relation entre la VI et VD (Baron et Kenny, 1986). Cela signifie que la perception de JO est nécessaire afin que les pratiques de gestion mises en place par les organisations influencent le développement de l'EA. Tel que nous l'avons présenté plus haut, la théorie de l'échange social, combinée à celle de la justice heuristique contribuent bel et bien à expliquer les mécanismes sous-jacents à la relation entre les PIGRH et l'EA.

CONCLUSION

Si cette recherche apporte plusieurs pistes intéressantes, il importe de se questionner également sur les limites qui lui sont associées. D'abord, une entrave à la validité interne se manifeste par l'utilisation d'une mesure auto-rapportée: une même personne juge de la présence de la pratique, évalue la perception de justice organisationnelle et de son degré d'EA. Cette façon de procéder entraîne une inflation des résultats reliés à un biais de perception. Cela signifie que les employés qui ont un EA élevé de prime abord, pourrait avoir tendance à évaluer de façon plus positive les PIGRH et la perception de JO, ce qui fait en sorte de gonfler artificiellement la relation entre les variables du modèle. Ce biais est peut-être un peu amplifié par l'homogénéité de l'échantillon qui empêche de considérer certaines variables de contrôle liées aux secteurs d'activité. En effet, la population étudiée évolue dans un même secteur et au sein d'une division de l'organisation qui n'utilise pas beaucoup de PIGRH, étant donné la nature du poste de directeur de service financier.

Une autre limite a trait au sens de la relation à l'étude. Sur ce point, il est possible que ce ne soit pas les PIGRH qui accroissent la perception de JO et par la suite l'EA, mais l'inverse, soit que le fait d'être engagé affectivement fasse en sorte que les employés jugent la JO de façon plus favorable, cette perception favorable de JO entraînant une évaluation positive des PIGRH. En effet, les analyses de régressions effectuées ne permettent malheureusement pas de connaître le sens de la relation étudiée. Telle que le suggère la littérature récente, une recherche future devrait utiliser une méthode d'analyse statistique comme l'équation structurelle (Moulder et Algina, 2002; Roussel *et al.*, 2002) afin de clarifier le sens des relations à l'étude dans notre modèle d'analyse. Toutefois, la direction de la relation proposée dans le cadre de cette recherche repose tout de même sur une importante revue de la littérature, ce qui permet de lui accorder du crédit.

En ce sens, considérons que les résultats obtenus ont permis d'atteindre les trois objectifs de la recherche et ainsi conclure au statut médiateur de la JO dans la relation entre les PIGRH et l'EA. En regard du premier objectif, qui consistait à vérifier l'influence des PIGRH sur le développement de l'EA, nos résultats apportent un appui aux

études antérieures et suggèrent aux gestionnaires en ressources humaines, dont la population se compare à la nôtre, de favoriser la promotion de pratiques associées au partage du pouvoir, à la reconnaissance non monétaire. Par ailleurs, étant donné les problèmes de rétention de ces employés, il faut peut-être considérer plus sérieusement les conséquences favorables de la mise en place de pratiques de partage d'information et de gestion des compétences.

Le second objectif visait à vérifier l'influence de la JO sur le développement de l'EA. Encore une fois, les résultats obtenus apportent un appui aux études déjà effectuées dans le domaine. De plus, elles ajoutent que toutes les dimensions de la justice ont une influence sur le développement de l'EA. Il ne s'agit donc pas de considérer les dimensions de la JO de façon indépendantes comme le suggèrent le modèle des deux facteurs ou celui de l'agent-système qui visent à associer des conséquences particulières aux différentes formes de JO. Ainsi, la manière dont la JO a été abordée dans cette recherche constitue un apport important dans la mesure où elle met en lumière les interrelations entre les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle de la JO, comme le suggère la théorie de la justice heuristique. Les résultats contribuent donc à encourager l'utilisation d'un indice global de JO tel que le suggère Colquitt et Greenberg (2003) mais tout en continuant à mesurer la JO à partir de ses trois formes.

Le troisième objectif a été atteint puisque l'hypothèse générale selon laquelle la JO est médiatrice de la relation entre les PIGRH et l'EA et celle-ci a été appuyée. En effet, selon les résultats obtenus, la présence de JO est effectivement essentielle à la consolidation et au développement de l'EA, ce qui constitue un appui à certaines recherches (Schappe, 1996; Meyer et Smith, 2000), mais surtout un apport important pour les gestionnaires de directeurs de services financiers. En effet, ceux-ci doivent concentrer leurs efforts sur le développement d'une perception favorable de JO. Cette perception positive de JO représente une condition psychologique favorable pour les gestionnaires qui escomptent tirer profit de la mise en place de PIGRH. En effet, l'ensemble des PIGRH influencera l'EA et éventuellement les comportements organisationnels uniquement dans la mesure où les employés perçoivent qu'ils sont traités de façon équitable, impartiale et respectueuse par l'organisation et leurs supérieurs immédiats. Retenons donc que le développement et la consolidation de l'EA passe une perception positive de JO et, dans ce sens, les entreprises ont tout intérêt à encourager les gestionnaires à agir dans le respect des règles d'équité, d'impartialité et de respect que commandent une perception positive de JO. Sur ce point, il faut considérer que les gestionnaires en RH ne sont pas les dépositaires exclusifs de la JO dans la mesure où certaines règles et décisions concernant la distribution des résultats leurs échappent. Toutefois, les gestionnaires RH interviennent quotidiennement en appliquant les règles de la JP ou en rendant compte des résultats de la distribution et, en cela, ils sont certainement les mieux positionnés pour influencer la perception de JO.

Finalement, nos résultats illustrent que l'innovation, en matière de gestion des ressources humaines, ne passe pas uniquement par l'apport des technologies et par la redé-

finition des processus. Au contraire, comme l'indique de plus en plus la littérature spécialisée (Becker et Huselid, 1999; Boudreau, 1998; Rodgers et Wright, 1998) l'avantage concurrentiel des firmes performantes repose d'abord sur leur capacité à augmenter la valeur ajoutée de leurs ressources humaines dans l'atteinte du succès organisationnel. Pour réaliser cet objectif, elles doivent innover en matière de GRH en utilisant des pratiques qui favorisent l'adoption d'attitudes (EA) et de comportement positifs pour l'organisation (OCB, mobilisation). Or, nous avons démontré que les pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines exigent que la perception de JO soit positive afin de produire l'effet optimal attendu.

BIBLIOGRAPHIE

- Acorn S. et Ratner P.A., Crawford, M. (1997), «Decentralization as a determinant of autonomy, job satisfaction, and organizational commitment among nurse managers», *Nursing Research*, vol. 46, 1, pp. 52-58.
- Adams J.S. (1965), «Inequity in social exchange», in *Advances in experimental social psychology*, Berkowitz, L. (Ed.), New York, Academic Press, vol. 2, pp. 267-299.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational psychology*, vol. 63, 1, pp. 1-18.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1993), "Organizational commitment: evidence of career stage effects?", *Journal of business Research*, vol. 26, pp. 49-61.
- Appelbaum E., Batt R. (1995), "Why change? The breakdown of mass production", in *The American Workplace*, Ithaca, New York, ILR Press, pp.14-25.
- Baron R.M., Kenny D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, 6, pp. 1173-1182.
- Bartlett K.R. (2001), "The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, 4, pp. 335-352.
- Bateman T.S., Strasser, S. (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment ", *Academy of Management Journal*, vol. 27, 1, pp. 95-112.
- Batt R., Appelbaum E. (1995), "Worker participation in diverse settings: does the form affect the outcome, and if so, who benefits?", *British Journal of Industrial Relations* vol. 33, 3, pp. 353-378.
- Bies R.J., Moag J.S. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", in *Research on Negotiation in Organization*, vol. 1, pp. 43-55.

- Birdi K., Allan C., Warr, P. (1997), "Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, 6, pp. 845-857.
- Blau P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Colarelli S.M., Dean R.A. (1987), "Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 4, pp. 558-566.
- Colquitt J.A., Greenberg J. (2003), "Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature", in Greenberg, J. (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, 2nd ed., Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 165-210.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M. J., Porter C.O.L.H., Ng Y.K. (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organisational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, 3, pp. 425-445.
- Decotiis T.A., Summers, T.P. (1987), "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, vol. 40, 7, pp. 445-470.
- Deery S., Iverson R., Erwin P. (1999), "Industrial Relations Climate, Attendance Behaviour and the Role of Trade Unions", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, 4, pp. 533-558.
- Dulebohn J.H., Martocchio J.J. (1998), "Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans", *Journal of Management*, vol. 24, 4, pp. 469-488.
- Eby L.T., Freeman D.M., Rush M.C., Lance C.E. (1999), "Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, 4, pp. 463-483.
- Ferris G.R., Hochwarter W.A., Buckley R.M., Harrel-Cook G., Frink D. D. (1999)", Human Resources Management: Some New Directions", *Journal of Management*, vol. 25, 3, pp. 385-415.
- Folger R., Konovsky M.A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 32, 1, pp. 115-130.
- Gaertner K.N., Nollen S.D. (1989), "Career experience, perception of employment practices, and psychological commitment to the organization", *Human Relations*, vol. 42, 11, pp. 975-991.
- Gopinath C., Becker T.E. (2000), "Communication, procedural justice, and employee attitudes: relationships under condition of divestiture", *Journal of Management*, vol. 26, 1, pp. 63-83.
- Gouldner A.W. (1960) *The norm of reciprocity a preliminary statement*, Indianapolis, Bobbs-Merrill, 18 p.
- Greenberg J. (1996), "A Taxonomie of Organisational Justice Theories", *The Quest for Justice on the Job*, Greenberg, J Eds. London, Sage.

- Greenberg J. (1993), "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice", in *Justice in the Workplace*, Cropanzano R. (Ed.) Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 79-103.
- Hartman S.J., Yrle A.C., Galle W.P. Jr. (1999), "Procedural and distributive justice: examining equity in a university setting", *Journal of Business Ethics*, vol. 20, 4, pp. 337-351.
- Holmes J.G. (1981), "The exchange process in close relationship: microbehavior and macromotives", in M.J. Lerner, S.C. Lerner (Eds.), *The justice motives in social behavior*, New York, Plenum, pp. 261-284.
- Hunton J.E., Price K.H. (1997), "Effects of the user participation process and task meaningfulness on key information system outcomes", *Management Science*, vol. 43, 6, pp. 797-812.
- Kenny D.A., Kashy D.A., Bolger, N. (1998), "Data analysis in social psychology", in *The handbook of social psychology*, Gilbert D.T., Fiske S.T., Lindzey G. (Eds.) 4^e édition, vol. 1. New York, McGraw-Hill, pp. 233-265.
- Ketchand A.A., Stawser J.R. (1998), "The existence of multiple measures of organizational commitment and experience-related differences in a public accounting setting", *Behavioral Research in Accounting*, vol. 10, pp. 109-137.
- Konovsky M.A. (2000), "Understanding procedural justice and its impact on business organizations", *Journal of Management*, vol. 26, 3, pp. 489-511.
- Konovsky M.A., Cropanzano R. (1991), "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, 5, pp. 698-707.
- Lawler III E.E. (1986), *High-Involvement management*, San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Lawler III E.E., Mohrman S.A., Ledford G.E. Jr. (1992), *Employee Involvement and total quality management*, San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Lawler III E.E. (1996), "The New Realities of Business Competition", in *The Ground Up*, San Francisco, Jossey-Bass, Publishers, pp. 5-18.
- Lee T.W., Ashford S.J., Walsh J.P., Mowday R.T. (1992), "Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: a longitudinal study of organizational entry processes", *Journal of Management*, vol. 18, 3, pp. 15-32.
- Lepak D.P., Snell S.A. (2002), "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of management*, vol. 28, 4, pp. 517-543.
- Leventhal G.S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships». Dans *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (Eds.), New York, Plenum Press, pp.27-55.
- Lewin K. (1966), *Principles of topological psychology*, New York, McGraw-Hill.

- Mathieu J.E., Zajac D.M. (1990), "A Review and Meta-Analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, vol. 108, 2, pp. 171-197.
- McFarlin D.B., Sweeney P.D. (1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 35, 3, pp. 626-637.
- McNeese-Smith D.K., Nazarey M. (2001), "A nursing shortage: Building organizational commitment among nurses/Practitioner application", *Journal of Healthcare Management*, vol. 46, 3, pp. 173-187.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Meyer J.P., Allen, N.J., Smith C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, 4, pp. 538-551.
- Meyer J.P., Paunonen S.V., Gellatly I.R., Goffin R.D., Jackson D.N. (1989), "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1, pp. 152-156.
- Meyer J.P., Smith C.A. (2000), "HRM Practices and organizational commitment: Test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, 4, pp. 319-331.
- Moorman R.H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, 6, pp. 845-855.
- Moulder B.C., Algina J. (2002), "Comparison of Methods for Estimating and Testing Latent Variable Interactions", *Structural Equation Modeling*, vol. 9, 1, pp. 1-19.
- Naumann S.E., Bies R.J., Martin C.L. (1998), "Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 9, 4, pp. 356-368.
- Niehoff B.P., Moorman R.H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour", *Academy of Management Journal*, vol. 36, 3, pp. 527-556.
- Pfeffer J., Veiga J.F. (1999), "Putting people first for organizational success", *Academy of Management Executive*, vol. 13, 2, pp. 37-48.
- Pierce J.L., Dunham R.B. (1987), "Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences", *Journal of Management*, vol. 13, 1, pp. 163-178.
- Pillai R., Schriesheim C.A., Williams E.S. (1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study", *Journal of Management*, vol. 25, 6, pp. 897-933.

- Renn R.W. (1998), "Participation's effect on task performance: mediating role of goal acceptance and procedural justice", *Journal of Business Research*, vol. 41, pp. 115-125.
- Rodwell J.J., Kienzle R., Shadur M.A. (1998), "The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication", *Human Resource Management*, vol. 37, 3 et 4, pp. 277-293.
- Rondeau A., Lemelin M., Lauzon N. (1993), «Les pratiques de mobilisation: vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel», in *Pratique et recherche en gestion: vers une réconciliation*, Rapport du Congrès Annuel de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada (Lac Louise, Alberta, 30 mai-2 juin, 1993), édité par Tremblay, M et St-Onge, S., vol. 14, 9, pp. 98-108.
- Roussel P, Durieu F, Campoy E., El Akremi A. (2002) *Méthodes d'équations structurelles: recherches et applications en gestions* Paris Economica.
- Schappe S.P. (1996), Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes", *Group and Organization Management*, vol. 21, 3, pp. 337-364.
- Schappe S.P., Doran A.C. (1997), "How does fair treatment affect employee commitment to an organization? A field study of financial holding company employees", *The Mid-Atlantic Journal of Business* vol. 33, 3, pp. 191-201.
- Schappe S.P. (1998), "The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on Organizational citizenship behaviour", *The Journal of Psychology*, vol. 132, 3, pp. 277-290.
- Simard G. (2002), «Modèles et formes d'organisation du travail: Un outil classificatoire et diagnostique», *Interactions* vol. 2, 6, pp. 65-85.
- Simard G., Chênevert D., Tremblay M. (2000), «Les antécédents de l'engagement organisationnel: le cas d'une organisation publique du secteur de la santé», Université du Québec à Montréal. 16 p.
- St-Onge S. (1994), «Reconnaître les performances», *Gestion*, vol. 19, 3, pp. 88-98.
- Sweeney P.D., McFarlin D.B. (1993), "Workers' evaluation of the «ends» and the «means»: an examination of four models of distributive and procedural justice", *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 55, pp. 23-40.
- Tang T.L-P, Sarsfield-Baldwin L.J. (1996), "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment", *Advanced Management Journal*, vol. 61, 3, pp. 25-31.
- Taylor S.E. (1998), "The Social Being in Social Psychology", in *The Handbook of Social Psychology*, DT Gilbert, G Fiske et G Gardner (Eds.), Boston, Oxford University Press, pp. 58-95.
- Thibaut J., Walker L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological analysis*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Tremblay M., Guay, P., Simard, G. (2000), «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines», *Publications du CIRANO*, vol. 24, pp. 1-24.

- Tremblay M., Sire B., Pelchat A. (1998), "A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction", *Human Relations*, vol. 51, 5, pp. 667-688.
- Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M. (1997)", Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, vol. 40, 5, pp. 1089-1121.
- Varona F. (1996), "Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations", *The Journal of Business Communication*, vol. 33, 2, pp. 111-140.
- Venkatraman N. (1989), "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, vol. 14, 3, pp. 423-444.

ANNEXES

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Engagement affectif	4.94	1.07	(.78)														
2 Partage d'informations	5.22	0.81	0.14	(.83)													
3 Gestion des compétences	5.42	0.8	.21*	0	(.76)												
4 Reconnaissance non-monnaire	4.86	1.02	.34**	0	0	(.91)											
Partage du pouvoir																	
5 -Consultation	4.28	1.21	.40**	0	0	0	(.84)										
6 -Autonomie	5.14	1.06	.03	0	0	0	0	(.75)									
7 -Initiative	3.58	1.15	.09	0	0	0	0	0	(.73)								
8 Justice distributive	4.29	1.44	.34**	.21*	.07	.35**	.20*	-.06	.04	(.91)							
9 Justice procédurale	4.55	1.1	.35**	.19*	.08	.33**	.21*	.15	-.15	0	(.66)						
10 Justice interactionnelle	5.29	1.2	.35**	.02	.20*	.34**	-.37**	-.05	.06	0	0	(.90)					
11 Sexe du répondant	-	-	-.12	.01	.19*	-.08	.03	-.06	-.05	-.002	.03	.03	--				
12 Age du répondant	31	5.94	.03	-.14	.11	-.01	-.1	.08	-.14	-.07	.01	-.1	.06	--			
13 Ancienneté organisationnelle	5.86	6.72	-.04	-.13	.11	-.13	-.13	.16	.14	-.19*	-.01	-.15	.15	.72**	--		
14 Heures travaillées	39.3	5.72	.04	-.12	-.04	-.03	-.02	.02	-.01	-.15	-.01	.004	-.08	-.02	-.002	--	
15 Salaire (catégorie)	3.4	0.66	.05	-.14	-.04	-.06	-.06	.09	-.01	-.05	-.16	-.05	-.09	.39**	.43**	0.22*	--

Tableau A

MATRICE DE CORRÉLATION DES VARIABLES À L'ÉTUDE

Note: les hommes ont été codés « 1 » et les femmes « 2 ».

*p < 0.05, **p < 0.01

Tableau B
RÉSULTATS DES RÉGRESSIONS MULTIPLES DES ÉTAPES 1 ET 2

	Variables	Étape 1		Étape 2					
		Engagement affectif		Justice distributive		Justice procédurale		Justice interactionnelle	
		b	t	b	t	b	t	b	t
Bloc contrôle	Sexe	-.145	-1.618	.028	.301	-.008	-.083	.066	.700
	Âge	.014	.113	.090	.704	-.032	-.247	.042	.323
	Heures travaillées/semaine	.072	.849	-.145	-1.653	.115	1.300	-.024	-.268
	Exp organisationnelle	.072	.533	-.169	-1.214	.205	1.463	-.179	-1.265
	Salaire	.039	.407	.014	.138	-.112	-1.120	-.025	-.248
Bloc PIGRH	Partage d'information	0.169*	1.990	.192*	2.194	.256*	2.896	.008	.092
	Gestion des compétences	.155	1.814	.059	.675	.067	.750	.171	1.910
	Reconnaissance non monétaire	.314***	3.715	.389***	4.464	.330***	3.755	.330***	3.736
	Consultation	.411***	4.940	.198*	2.302	.216*	2.489	.328***	3.758
	Autonomie	.05	.588	-.074	-.844	.180*	2.029	-.060	-.675
	Initiative	.065	.756	.022	.244	-.130	-1.454	.101	1.125
		R²	.344		.299		.287		.279
	R² ajusté	.269		.219		.205		.197	
	F	4.580***		3.726***		3.511***		3.381***	
	R² change	.314		.228		.269		.239	
	F change	7.66**		5.213***		6.039***		5.307***	