

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MÉTA-ANALYSE SUR L'ENGAGEMENT ENVERS LE SUPÉRIEUR
IMMÉDIAT ET LE GROUPE DE TRAVAIL

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
SAFAA TOUMI

JUILLET 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements s'adressent tout d'abord à ma directrice de recherche Mme Guylaine Landry. Sans vos encouragements, votre disponibilité et votre soutien qui furent nécessaires à cette longue traversée, ce travail n'aurait pas été possible. Je ne peux aussi qu'être reconnaissante pour vos grandes qualités humaines et votre appui à mon égard tout le long de ce projet.

Je remercie également les professeurs du département Organisation et ressources humaines que j'ai pu rencontrer et qui m'ont fait bénéficier de leur pédagogie inspirante durant mon cheminement de maîtrise.

Je souhaite exprimer ma gratitude à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet. Je suis aussi très reconnaissante à tous mes amis qui m'ont soutenue moralement et ont aidé à combler le manque de ma famille. Votre présence dans ma vie est tellement appréciée.

À ma famille qui m'a comblé d'amour, d'encouragement et de soutien malgré la distance. Ceci est pour vous.

DÉDICACE

À ma mère, mon père, mes sœurs et frères qui
me comblent d'amour et soutien malgré la
distance,

À mes amis, ma deuxième famille, qui
m'inspirent et veillent sur moi,

À toutes les femmes, qui se battent et se sont
battues pour leurs rêves. Puissent-elles vivre
la vie qu'elles méritent,

À tous les immigrants, qui osent faire le
premier pas vers un meilleur avenir. Puissent-
ils atteindre le succès qu'ils recherchent.

TABLE DES MATIÈRES

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL	i
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE	4
1.1 Identification du problème de recherche	4
1.2 Identification de l'objectif de recherche	6
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL	10
2.1 L'engagement organisationnel.....	10
2.1.1 Définitions et évolution.....	10
2.1.2 Modèles de l'engagement	13
2.1.3 Les cibles d'engagement	16
2.2 Les théories applicables à notre étude	17
2.2.1 La théorie de l'échange social et la norme de réciprocité.....	17
2.2.2 La théorie du champ de Lewin.....	19
2.2.3 Principe de similarité des cibles	21
2.3 L'engagement envers le supérieur immédiat.....	22
2.3.1 Définition du supérieur immédiat	23
2.3.2 Définition et formes de l'engagement envers le supérieur immédiat	24
2.3.3 Antécédents de l'engagement envers le supérieur immédiat	26
2.3.4 Conséquences de l'engagement envers le supérieur immédiat	29
2.3.5 Corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat	30

2.4	L'engagement envers le groupe de travail.....	31
2.4.1	Définition du groupe de travail	31
2.4.2	Définition et formes de l'engagement envers le groupe de travail	32
2.4.3	Antécédents de l'engagement envers le groupe de travail	33
2.4.4	Conséquences de l'engagement envers le groupe de travail	35
2.4.5	Corrélat de l'engagement envers le groupe de travail	36
2.5	Modèle conceptuel et hypothèses	37
2.5.1	Modèle conceptuel	37
2.5.2	Hypothèses	39
CHAPITRE III CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		42
3.1	Recherche documentaire, et critères d'inclusion et d'exclusion	42
3.2	Extraction des données	44
3.3	Catégorisation des variables	45
3.4	Élagage	46
3.5	Procédures méta-analytiques	47
CHAPITRE IV RÉSULTATS		49
4.1	Les variables antécédentes.....	50
4.1.1	Antécédents individuels	50
4.1.2	Antécédents situationnels.....	54
4.2	Les variables conséquentes.....	61
4.3	Les corrélats.....	69
CHAPITRE IV DISCUSSION		82
5.1	Rappel des objectifs.....	82
5.2	Rappel des résultats obtenus et interprétation	83
5.2.1	Antécédents de l'engagement	83
5.2.2	Conséquences de l'engagement	87
5.2.3	Corrélat de l'engagement.....	91
5.3	Contributions de l'étude	95
5.4	Limites de l'étude	97
5.5	Pistes de recherches futures	99

CONCLUSION	101
ANNEXE A Données répertoriées dans le logiciel tableur	103
ANNEXE B liste des catégories	104
BIBLIOGRAPHIE	108

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Modèle conceptuel de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail	40

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Antécédents individuels de l'engagement envers le supérieur immédiat....	52
4.2 Antécédents individuels de l'engagement envers le groupe de travail.....	53
4.3 Antécédents situationnels de l'engagement envers le supérieur immédiat .	57
4.4 Antécédents situationnels de l'engagement envers le groupe de travail	59
4.5 Conséquences de l'engagement envers le supérieur immédiat.....	65
4.6 Conséquences de l'engagement envers le groupe de travail	67
4.7 Corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat	75
4.8 Corrélats de l'engagement envers le groupe de travail.....	78
4.9 Synthèse des résultats	80

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

EA	Engagement affectif
EN	Engagement normatif
EC	Engagement de continuité
EC-Alt	Engagement de continuité par manque d'alternatives
EC-Sac	Engagement de continuité par sacrifices perçus
EO	Engagement organisationnel
EAO	Engagement affectif organisationnel
ENO	Engagement normatif organisationnel
ECO	Engagement de continuité organisationnel
CCO	Comportements de citoyenneté organisationnelle
LMX	Échange leader-membre

RÉSUMÉ

La présente étude a pour objectif d'établir une synthèse des connaissances portant sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail, sous diverses formes (affectif, normatif et de continuité). Nous nous intéressons au réseau nomologique des deux variables centrales. Il s'agit d'une méta-analyse corrélacionnelle basée sur un total de 54 études et regroupant 18 156 répondants, réalisée à l'aide du logiciel « *Comprehensive Meta-analysis* ». La recherche documentaire a été effectuée par une recherche par mots-clés sur les bases de données électroniques pertinentes disponibles sur le portail de la bibliothèque de l'Université du Québec à Montréal, un examen manuel de la liste de références des revues de littérature pertinentes et une recherche d'articles dans la liste de références de tous les articles déjà identifiés. Les résultats de la méta-analyse ont permis de 1) confirmer les principaux antécédents de l'engagement envers le supérieur immédiat qui sont le LMX et l'intégrité du supérieur immédiat, et les principaux antécédents de l'engagement envers le groupe de travail qui sont le leadership axé sur le travail d'équipe et le climat relationnel, 2) préciser les conséquences principales de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail qui sont positivement liés à la performance, aux comportements de citoyenneté organisationnelle et au bien-être psychologique et négativement liés à l'intention de quitter, au départ volontaire et à la détresse psychologique, et finalement 3) cibler les principaux corrélats ce qui nous a permis de mieux comprendre les relations de l'engagement envers le supérieur immédiat et envers le groupe de travail avec d'autres engagements ciblés tels que l'engagement envers l'organisation, la haute direction, le syndicat, la profession et les clients.

Mots clés : méta-analyse, engagement, réseau nomologique, supérieur immédiat, groupe de travail.

INTRODUCTION

Considéré comme un concept fondamental dans la prédiction des comportements au travail (p. ex. Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002) et un sujet « extrêmement prometteur » (Cropanzano et Mitchell, 2005), l'engagement demeure très présent dans la littérature et fait l'objet de multiples conceptualisations (Meyer et Allen, 1991; Meyer et Herscovitch, 2001; O'Reilly et Chatman, 1986; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974). Au début, les chercheurs se sont intéressés à l'engagement en raison de son lien avec les départs volontaires (Allen et Meyer, 1990). Par la suite, les recherches ont cependant montré la relation avec plusieurs autres attitudes et comportements au travail tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, l'intention de quitter, les comportements de retrait, etc (*Ibid*).

Pendant un temps considéré comme un *état psychologique qui lie l'employé à l'organisation* (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 301), d'autres études ont démontré que l'engagement ne se limite pas seulement à l'organisation, mais peut être appliqué à d'autres cibles, telles que la profession, le supérieur immédiat, le groupe de travail et les clients de l'entreprise (Becker *et al.*, 1996; Meyer *et al.*, 1993; Stinglhamber *et al.*, 2002). D'ailleurs, Meyer et Herscovitch (2001, p. 301, cités par Vandenberghe *et al.*, 2009) l'ont redéfini comme étant « *une force qui lie un individu à un cours d'action en rapport avec une ou plusieurs cibles* ». Les travaux de ces auteurs ont soutenu cet élargissement d'analyse, et proposent que l'engagement envers une cible spécifique est

un meilleur prédicteur de comportements pertinents pour cette même cible que l'engagement organisationnel en général (Reichers, 1985; Vandenberghe *et al.*, 2004).

Ces études se sont principalement appuyées sur la théorie de l'échange social de Blau (1964) et la norme de réciprocité de Gouldner (1960) pour justifier les liens entre l'engagement et ses autres variables antécédentes et conséquentes. D'autres se sont appuyées sur la théorie du champ de Lewin (1943) qui propose que les caractéristiques individuelles font partie du champ des individus et influencent leur perception de l'environnement et par la suite, leurs comportements (Ben Mansour *et al.*, 2009).

À ce jour, quelques méta-analyses ont visé à faire une recension des écrits en se focalisant seulement sur l'engagement organisationnel en général ou sur certains aspects spécifiques de cet engagement (p. ex. Meyer *et al.*, 2002). Aussi, au fil des années, un grand nombre d'études empiriques se sont intéressées à l'engagement dirigé envers les cibles que sont le supérieur immédiat et le groupe de travail. Pourtant, ces études empiriques restent souvent inutilisées vu le manque de synthèse qui permet le recensement des connaissances. À notre connaissance, trois revues narratives de littérature portant sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail ont été réalisées jusqu'à présent, dont deux publiées il y a une décennie (Becker, 2009; Ben Mansour *et al.*, 2009 ; Vandenberghe, 2016). Ces auteurs passent en revue 1) les antécédents de ces engagements ciblés, soit les variables sur lesquelles il est possible d'agir afin de développer l'engagement des employés, 2) les conséquences de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail sur les attitudes et comportements des employés et 3) les corrélats de l'engagement, soit les liens entre l'engagement (envers le supérieur immédiat et le groupe de travail) et des variables attitudinales reconnues comme étant des corrélats de ces engagements (p. ex. engagement envers l'organisation). C'est dans cette même lignée que nous orientons notre étude.

Dans le cadre de ce mémoire, l'objectif est donc de faire une synthèse des connaissances portant sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail, sous diverses formes (affectif, normatif et de continuité), afin d'examiner de plus près les relations interpersonnelles entre l'employé et son supérieur immédiat et entre l'employé et son groupe de travail. Pour ce faire, nous nous baserons sur le réseau nomologique de chacun de ces engagements ciblés, soit ses variables *antécédentes*, ses variables *conséquentes* et ses *corrélats* et nous réaliserons une méta-analyse de type corrélationnel qui permet le calcul de la taille d'effet. Cette dernière nous permettra de préciser la force des liens entre l'engagement (envers le supérieur immédiat et le groupe de travail) et les différentes variables répertoriées dans les études primaires.

Notre mémoire contiendra les parties suivantes. Dans le premier chapitre, nous décrirons la problématique et les objectifs de recherche. Le chapitre deux présentera le cadre conceptuel, le modèle d'analyse de notre recherche et nos hypothèses. Le troisième chapitre exposera la méthodologie utilisée pour recueillir les informations nécessaires pour l'établissement de notre méta-analyse et la vérification de nos hypothèses. Le quatrième chapitre présentera nos résultats d'analyses. Le chapitre cinq consistera en une discussion des résultats, incluant les limites de l'étude et des pistes de recherches futures.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous identifions notre problématique de recherche et nous proposons nos objectifs ainsi que leur pertinence.

1.1 Identification du problème de recherche

Le thème de notre recherche est l'engagement au travail. L'engagement est sans conteste parmi les concepts les plus étudiés depuis plusieurs décennies dans le champ du comportement organisationnel. Au départ, les chercheurs se sont intéressés à l'engagement en raison de son lien avec les départs volontaires (Allen et Meyer, 1990). Au fil des années, les recherches ont cependant démontré sa relation avec plusieurs autres attitudes et comportement au travail tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, l'intention de quitter, les comportements de retrait, etc (*Ibid*). Considérant son pouvoir prédictif, il n'est pas étonnant que l'engagement demeure l'un des concepts les plus pertinents dans le domaine du comportement organisationnel (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009). Nous constatons, alors, l'importance et la valorisation accordées à l'engagement des employés par les organisations afin de faire face aux compétiteurs et aux changements constants du monde de travail.

L'engagement est défini par Allen et Meyer (1996) comme étant un lien psychologique qui unit l'employé et l'organisation et qui réduit la volonté des employés de quitter

volontairement l'organisation (p. 252). Selon Meyer et Allen (1996), l'engagement est un concept à trois dimensions : engagement affectif, engagement normatif, et engagement de continuité. Ce modèle tridimensionnel s'impose actuellement comme la conceptualisation la plus complète de ce construit (Bentein, Stinglhamber, et Vandenberghe, 2000). L'engagement affectif reflète une identification, une implication et un attachement affectif envers l'organisation. L'engagement normatif reflète un attachement par sentiment d'obligation morale envers l'organisation. L'engagement de continuité reflète la nécessité perçue de demeurer au sein de l'organisation.

D'autres études ont démontré que ce modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel ne se limite pas seulement à l'organisation, mais peut être appliqué à d'autres cibles, telles que la profession, le supérieur immédiat que, le groupe de travail et les clients de l'entreprise (Becker *et al.*, 1996; Meyer *et al.*, 1993; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 1999). D'ailleurs, Meyer et Herscovitch (2001, p. 301, cités par Vandenberghe *et al.*, 2009) ont redéfini l'engagement comme étant « une force qui lie un individu à un cours d'action en rapport avec une ou plusieurs cibles ». Ils proposent que l'engagement envers une cible spécifique est un meilleur prédicteur de comportements pertinents pour cette cible que l'engagement organisationnel en général, ce qui semble vérifié dans un certain nombre d'études (Vandenberghe *et al.*, 2004). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur deux engagements ciblés : l'engagement envers le *supérieur immédiat* et l'engagement envers le *groupe de travail*.

Au cours des dernières décennies, la multiplication des recherches sur le concept d'engagement au travail a produit un bassin considérable de connaissances. À ce jour, quelques méta-analyses ont fait un bilan des connaissances portant sur l'engagement envers l'organisation en général ou sur l'engagement envers différentes cibles (Jackson, Meyer, et Wang, 2013; Meyer *et al.*, 2002; Meyer *et al.*, 2012; Tett et Meyer, 1993).

Depuis quelques décennies, un grand nombre d'études empiriques se sont intéressées à l'engagement dirigé envers les cibles que sont le supérieur immédiat et le groupe de travail. Or bien qu'elles représentent une richesse importante pour la littérature scientifique et ont le potentiel de contribuer à améliorer les pratiques de gestion dans les organisations et les milieux professionnels, les connaissances produites dans ces études empiriques sont sous-utilisées à cause du manque de synthèse qui permet leur recensement. À notre connaissance, trois revues narratives de littérature portant (en tout ou en partie) sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail ont été réalisées jusqu'à présent, dont deux publiées il y a près d'une décennie (Becker, 2009; Ben Mansour *et al.*, 2009; Vandenberghe, 2016). De plus, les revues narratives de Becker et de Vandenberghe s'intéressent uniquement à la forme affective de l'engagement. Dans un bilan sur l'engagement multicibles, Becker (2016, p. 48) appelait récemment les chercheurs à cesser la prolifération des études sur les engagements ciblés s'intéressant aux mêmes questions. Il proposait plutôt de produire une cartographie plus précise des cibles d'engagement correspondant aux comportements et aux résultats organisationnels. C'est précisément ce que nous nous proposons de faire dans ce mémoire.

1.2 Identification de l'objectif de recherche

L'objectif principal que nous poursuivons dans ce mémoire est de réaliser une méta-analyse afin de produire une synthèse des connaissances portant sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail, sous diverses formes (affectif, normatif et de continuité). À travers le prisme de l'engagement, nous allons explorer davantage les relations interpersonnelles entre l'employé et son supérieur immédiat et entre l'employé et son groupe de travail.

En vue de développer une compréhension globale de ces engagements ciblés, nous présenterons leurs antécédents, soit les variables sur lesquelles il est possible d'agir afin de développer l'engagement des employés et d'en déduire des pistes d'action potentielles pour les organisations. De plus, l'engagement en milieu de travail donne lieu à des conséquences majeures pour l'organisation ainsi que l'individu (Ben Mansour *et al.*, 2009). Nous préciserons, alors, les conséquences de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail sur les attitudes et comportements des salariés. Nous présenterons également les corrélats de l'engagement pour mieux comprendre et préciser la force des liens entre l'engagement (envers le supérieur immédiat et le groupe de travail) et des variables attitudinales reconnues comme étant des corrélats de l'engagement. Parmi les corrélats, nous examinerons les liens entre l'engagement envers le supérieur immédiat/le groupe de travail et d'autres engagements ciblés (p. ex. engagement envers l'organisation).

L'objectif de cette recherche est donc de produire une synthèse méta-analytique des connaissances empiriques relatives à notre sujet qu'est l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail. Plus précisément, nous allons nous intéresser au réseau nomologique de chacun de ces engagements ciblés, soit ses variables antécédentes, ses variables conséquentes et ses corrélats. Pour ce faire, nous allons localiser, analyser, et combiner statistiquement les résultats d'études primaires publiées à ce jour et s'étant intéressées à l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail. Nous allons synthétiser les corrélations entre l'engagement envers le supérieur immédiat/groupe de travail et ses antécédents/conséquences/corrélats en produisant une estimation de la corrélation moyenne entre ces variables. Cette synthèse des connaissances permettra d'abord de préciser les principaux antécédents de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail et de cibler, par la suite, les meilleurs leviers pour favoriser l'engagement des employés envers ces deux cibles. Cela permettra aux organisations d'adopter les meilleures pratiques afin de fidéliser leurs employés et d'atteindre leurs objectifs. Aussi, cette synthèse permettra

de cibler les conséquences principales de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail à la fois bénéfiques et néfastes pour l'organisation et l'individu. En faisant un inventaire des conséquences potentielles de l'engagement, et en vérifiant la force du lien entre l'engagement et ces différentes conséquences, nous allons pouvoir mieux prédire et interpréter les effets de l'engagement. Et finalement, cette synthèse permettra de mieux cibler les corrélats de l'engagement ciblé et de mieux comprendre avec quelles variables attitudinales l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail sont intimement liés. Ainsi, nous allons mieux prédire les liens entre l'engagement et les différentes variables.

Notre synthèse, sous forme d'une méta-analyse, servira à faire un état des connaissances de ce que la recherche empirique a pu démontrer à ce jour concernant les antécédents, les conséquences et les corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail au sein des organisations. Les recherches antérieures se sont en effet largement intéressées à ces cibles d'engagement et ont exploré leur réseau nomologique (Bentein, Stinglhamber, et Vandenberghe, 2000; Meyer et Herscovitch, 2001; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004). Or, bien que ces engagements ciblés aient fait l'objet de nombreuses recherches au fil des années, peu d'auteurs se sont intéressés à colliger les connaissances accumulées sous forme de recension d'écrits ou de synthèse statistique des résultats et des conclusions. Cette piste de recherche nous semble pourtant essentielle, car cette synthèse cumulative des résultats de recherches permettra d'étoffer les modèles et théories existants. Elle complétera aussi les connaissances accumulées dans les revues narratives publiées sur le sujet (Becker, 2009; Ben Mansour *et al.*, 2009; Vandenberghe, 2016), et ce 1) en recensant les études empiriques publiées jusqu'en 2018, et 2) en tenant compte des trois formes d'engagement pour chacun des engagements ciblés. De plus, elle contribuera à résoudre des contradictions qui apparaissent parfois dans les résultats de diverses études empiriques s'intéressant à un même phénomène en proposant un portrait global dudit phénomène. Aussi, cette synthèse permettra une meilleure

compréhension des relations interpersonnelles entre l'employé et son supérieur immédiat et l'employé et son groupe de travail. En effet, puisque ces cibles d'engagement sont de nature sociale (Vandenberghe, 2016), mieux comprendre les réseaux nomologiques de ces engagements ciblés permettra d'approfondir les connaissances sur ces relations interpersonnelles. Cette méta-analyse permettra également de suggérer des pistes d'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines existantes dans les organisations, la prise de meilleures décisions de gestion, et la réduction des coûts liés à la gestion des ressources humaines. En somme, cette recherche contribuera à l'avancement des connaissances dans les disciplines et professions liées à la gestion des ressources humaines, au comportement organisationnel et au leadership.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre conceptuel tout en nous basant sur notre revue de la littérature. Dans la première section, nous nous pencherons sur l'engagement organisationnel. Ensuite, nous identifierons les théories retenues et applicables à notre mémoire : la théorie de l'échange social, la norme de réciprocité, la théorie du champ de Lewin et le principe de similarité des cibles. Puis, nous présenterons dans les deux sections suivantes les définitions de l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail. L'élaboration de ces liens d'engagement nous permettra ensuite de dégager leurs antécédents, leurs conséquences ainsi que leurs corrélats respectifs. Finalement, nous présenterons le modèle conceptuel et les hypothèses proposées dans ce mémoire.

2.1 L'engagement organisationnel

Dans cette première section, nous définirons l'engagement organisationnel, son évolution, ses formes, ses modèles et ses cibles.

2.1.1 Définitions et évolution

Depuis de nombreuses périodes historiques, le thème de l'engagement organisationnel a fait l'objet de maintes recherches empiriques dans le domaine de la gestion. De prime

abord, l'intérêt initial des chercheurs était concentré sur l'analyse des facteurs favorisant les départs volontaires (Allen et Meyer, 1990).

L'engagement, considéré alors comme unidimensionnel, se composait de deux courants opposés, soit l'approche attitudinale et l'approche comportementale. Les chercheurs qui ont privilégié la première de ces approches (p. ex. Buchanan, 1974; Steers, 1977) s'intéressent aux antécédents de l'engagement ainsi qu'à ses conséquences. Cependant, les chercheurs privilégiant la deuxième approche (p. ex. O'Reilly et Caldwell, 1981; Pfeffer et Lawler, 1980) orientent leurs études vers les conditions favorables à la répétition d'un comportement donné (Meyer et Allen, 1991, p. 62).

Dans une logique comportementale, Becker (1960, p. 33, cité par Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 276) définissait l'engagement comme « une tendance à poursuivre un cours d'action cohérent ». Quant à Wiener (1982, p. 421, cité par Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 276), il définissait l'engagement comme étant « un ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et intérêts de l'organisation ». Mowday *et al.* (1979, p. 226, cités par Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 276), adoptant une perspective attitudinale, introduisaient la notion d'affectivité dans l'engagement en définissant ainsi l'engagement comme étant la « force relative de l'identification de quelqu'un dans une organisation et de son implication au sein de cette organisation ». Reichers (1985, p. 465, citée par Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 276), adoptant la perspective attitudinale également, a défini l'engagement comme « un processus d'identification avec les objectifs de diverses entités au sein d'une organisation ». La perspective attitudinale s'est ancrée et développée au cours des dernières décennies et a dominé les recherches en comportement organisationnel (Vandenberghe *et al.*, 2009).

Par la suite, les bases de cette approche attitudinale ont donné naissance à de très nombreux travaux testant la multiplicité des dimensions de l'engagement. Par exemple, Mathieu et Zajac (1990, p. 171, cités par Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 276) ont défini l'engagement comme « un lien unissant l'individu et l'organisation » et ont fait une distinction entre la forme affective d'engagement et sa forme calculée ou de continuité. Cette dernière se base sur l'intérêt et était associée à la notion d'engagement comportemental pendant les années 1970 et 1980 (Vandenberghe *et al.*, 2009).

Au fil du temps, l'engagement organisationnel continue de se conceptualiser et de progresser vers la multidimensionnalité. O'Reilly et Chatman (1986, p. 472, cités par Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 276) ont défini l'engagement comme « un attachement psychologique d'un individu à une organisation », se déclinant en trois dimensions qui seront passées en revue à la section suivante.

Parmi ces approches multidimensionnelles de l'engagement, celle de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991) s'est imposée dès le début des années 1990, et est devenue la référence la plus répandue et le modèle encore le plus utilisé et le plus validé de nos jours.

Meyer *et al.*, (1991, p. 67, cités par Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 276) définissent l'engagement de façons distinctes et complémentaires. Premièrement, ils le voient comme « un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation ». Et, plus tard, l'engagement organisationnel est vu comme « un lien psychologique unissant l'organisation et l'employé, rendant ce dernier moins susceptible de quitter volontairement l'organisation » (Allen et Meyer, 1996, p. 252, cités par Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 276). Plus récemment, Meyer et Herscovitch (2001, p. 301, cités par Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 276) ont défini l'engagement

comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles ».

Dans leurs récents travaux, Klein et ses collègues (2012, 2014) prônent un retour à une conception unidimensionnelle de l'engagement. Ils ont remis en question plusieurs hypothèses sous-jacentes aux définitions précédentes de l'engagement. En conséquence, ils estiment qu'une seule définition conceptuelle de l'engagement doit être utilisée pour toutes les cibles. Klein *et al.* (2012, p. 131, traduction libre) définissent donc l'engagement comme « un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité envers une cible particulière »¹. Ainsi, ils proposent que l'engagement organisationnel est unidimensionnel et qu'il représente un lien spécifique applicable à toutes les cibles d'engagement (p. ex. l'organisation, le superviseur immédiat, le groupe de travail, etc.) afin de comprendre et gérer les comportements organisationnels (Klein *et al.*, 2012).

Retenons donc, comme définition de l'engagement, la notion de *lien qui unit un employé à une cible*, aussi endossée par Klein, Brinsfield, et Molloy (2006).

2.1.2 Modèles de l'engagement

Nous présenterons dans cette partie les modèles d'engagement les plus importants dans le domaine du comportement organisationnel. Au fil des années, différents chercheurs

¹ Traduction libre de « *a volitional psychological bond reflecting dedication to and responsibility for a particular target* ».

ont proposé divers modèles d'engagement (p. ex. Jaros, Jermier, Koehler, et Sincich, 1993). Vandenberghe *et al.*, (2009) recensent certains des modèles. Parmi eux, nous présenterons les principaux modèles, soit celui de O'Reilly et Chatman 1986, le modèle de Mayer et Schoorman (1992, 1998) et finalement le modèle de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991).

Le modèle de O'Reilly et Chatman (1986) distingue trois bases d'engagement : l'identification, l'internalisation et l'acquiescement. L'identification est un processus par lequel un individu adopte certains attributs, mobiles ou caractéristiques de l'organisation; l'internalisation est un désir d'affiliation et une concordance des valeurs de l'individu avec celles de l'organisation; et l'acquiescement explique ce qui survient lorsqu'un individu adopte certains comportements et attitudes pour acquérir un bénéfice particulier (Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 278). Selon Vandenberghe *et al.*, (2009), ce modèle a reçu une certaine validation empirique, mais ses composantes sont jugées parfois floues et peu fiables.

Le modèle de Mayer et Schoorman (1992, 1998) distingue deux dimensions de l'engagement : l'engagement de continuité et l'engagement basé sur les valeurs. L'engagement de continuité réfère au désir de rester au sein de l'organisation et l'engagement basé sur les valeurs se comprend comme une volonté de fournir des efforts au service de l'organisation (Vandenberghe *et al.*, 2009, p. 278). Vandenberghe *et al.*, (2009) indiquent que ce modèle est basé sur la distinction motivationnelle proposée par March et Simon (1958) entre la décision de participer et la décision de performer. La décision de participer se base sur l'échange entre l'individu et l'organisation, alors que la décision de performer se base sur l'identification de l'individu aux objectifs de l'organisation ainsi que la congruence des valeurs de l'individu avec celles de l'organisation (Mayer et Schoorman, 1992).

Le modèle de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991; Meyer et Herscovitch, 2001) est composé de trois dimensions, aussi appelées formes d'engagement : affective, normative et de continuité (ou calculé). L'engagement affectif est la forme d'engagement la plus étudiée. Il est considéré comme un attachement émotionnel à l'organisation et l'acceptation de ses valeurs. Ainsi, cette forme correspond à un fort désir d'accepter les valeurs de l'organisation, de rester membre et de fournir des efforts pour le bien de l'organisation. Elle reflète une implication et un attachement affectif envers l'organisation. L'engagement fait donc appel aux émotions, à l'identification et à l'implication des employés. La personne s'engage alors par désir et par choix.

Quant à l'engagement normatif, il reflète la reconnaissance par l'employé de son obligation dans le contrat psychologique (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 316). Il reflète également l'obligation de soutenir l'organisation et ses activités (Wiener, 1982). Cette forme suscite, par le principe de réciprocité, un sentiment d'obligation entre l'employé et l'organisation. Ce dernier choisit de rester au sein de l'organisation par devoir. De ce fait, l'engagement normatif est donc un attachement engendré par un sentiment d'obligation, de loyauté et de devoir envers l'organisation.

Finalement, l'engagement de continuité est considéré comme un attachement engendré par la nécessité perçue de demeurer au sein de l'organisation. Cette forme est initialement issue des recherches de Becker (1960) sur la théorie de l'investissement (« sidebets ») et des recherches de March et Simon (1958) sur la théorie des échanges sociaux. McGee et Ford (1987) sont allés plus loin dans leurs pistes de recherche et ont proposé deux sous-dimensions de l'engagement de continuité : 1) l'engagement de continuité-sacrifices perçus et 2) l'engagement de continuité-absence d'alternatives perçues. L'engagement de continuité, donc, fait référence à un lien basé sur les coûts où la personne s'engage par nécessité et/ou à un lien basé sur le manque d'alternatives où la personne s'engage par besoin ou par manque de choix.

Les trois formes d'engagement du modèle de Meyer et collègues sont distinctes bien que corrélées (Allen et Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 2002). Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen est le plus étudié sur le plan empirique ; nous le retenons donc dans la présente étude.

2.1.3 Les cibles d'engagement

Indépendamment de l'évolution du concept d'engagement et sa multidimensionnalité, les chercheurs ont démontré que l'engagement pouvait être dirigé envers d'autres cibles que l'organisation en tant que telle (p. ex. Reichers, 1985; Becker, 1992). La cible représente, dans ce cas, la personne ou l'entité envers laquelle un individu se sent lié. On pense par exemple au groupe de travail ou au supérieur immédiat (Becker, 1992; Reichers, 1985; Siders, George et Dharwadkar, 2001; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004). Tel qu'indiqué par Landry (2009, p. 13), les employés ont le potentiel de s'engager dans des relations d'échange distinctes avec des entités intraorganisationnels ou extra-organisationnels et qu'en conséquence, ils peuvent développer des engagements ciblés indépendants. Ainsi, les employés peuvent faire la distinction lorsqu'il s'agit de leur engagement envers l'organisation, leur supérieur immédiat ou leur groupe de travail (Becker et Kernan, 2003; Vandenberghe *et al.*, 2004; Wasti et Can, 2008).

De plus, tel qu'indiqué précédemment, Meyer et Herscovitch (2001, p. 301) ont redéfini l'engagement comme étant « une force qui lie un individu à un cours d'action en rapport avec une ou plusieurs cibles ». Ils ont aussi proposé que l'engagement envers une cible spécifique était un meilleur prédicteur de comportements pertinents pour cette même cible que l'engagement organisationnel en général (Vandenberghe *et al.*, 2004). Un consensus se dégage selon lequel « la perspective multicible de l'engagement s'impose actuellement comme étant plus complète et plus réaliste qu'une approche considérant l'organisation comme cible unique d'engagement » (Ben Mansour *et al.*,

2009, p. 308). Il est donc important de prendre en considération d'autres cibles d'engagement que l'organisation, comme le supérieur immédiat, le groupe de travail les clients, la profession, la carrière, le syndicat, ou le changement organisationnel (p. ex. Reichers, 1985; Vandenberghe et Bentein 2009; Vandenberghe *et al.*, 2004). Dans cette étude, nous nous intéressons principalement à l'engagement de l'employé envers deux cibles précises, soit son supérieur immédiat et son groupe de travail. Nous considérerons aussi d'autres engagements ciblés (engagement envers l'organisation, la carrière/profession, le syndicat, la haute direction) comme des corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail.

On conclut que l'engagement organisationnel est un thème très étudié par plusieurs chercheurs. Ceux-ci ont mis en évidence des connaissances concernant la nature de ce concept, ses dimensions, sa mesure et ont donné un aperçu assez riche de ses antécédents et conséquences attitudinales et comportementales.

2.2 Les théories applicables à notre étude

2.2.1 La théorie de l'échange social et la norme de réciprocité

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) a été utilisée par les chercheurs dans le domaine de la gestion afin d'expliquer les motivations derrière les comportements des employés et leurs attitudes au travail (p. ex. Eisenberger *et al.*, 1986; Scholl, 1981). Ainsi, cette théorie a été utilisée pour expliquer les raisons pour lesquelles les employés expriment leur confiance, loyauté, et engagement envers leur employeur et adoptent des comportements qui ne sont généralement pas récompensés formellement (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Selon Blau (1964, p. 91), l'échange social est l'une des formes fondamentales d'interaction humaine qui se définit comme « une forme d'actes volontaires des

individus motivés par des retours d'ascenseurs que leurs actes sont censés apporter et qu'ils apportent en fait des autres personnes ». Il a distingué deux types d'échange : l'échange économique et l'échange social. L'échange économique se base sur une relation formelle et circonscrite dans le temps et implique un échange tangible et direct entre deux parties (Ben Mansour *et al.*, 2009). L'échange social, quant à lui, se base sur une relation ouverte où la confiance et le temps jouent un rôle très important dans le développement de cet échange (Ibid). Ce dernier implique un échange moins tangible et non déterminé dans le temps (Ibid). Ainsi, la théorie de l'échange social postule une relation de confiance entre deux parties et se construit par la loyauté et l'engagement mutuel des partenaires à remplir leurs obligations réciproques (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Blau (1964) fonde une partie de sa théorie de l'échange social sur la norme de réciprocité évoquée par Gouldner (1960). Selon ce dernier, lorsqu'une personne reçoit un acte favorable, elle se sentira dans l'obligation d'en faire de même. À cet effet, deux conditions à la norme de réciprocité ont été suggérées par Gouldner (1960) : la première condition repose sur le principe de mutualité. Elle indique qu'il faut aider ceux qui nous sont venus en aide. Il s'agit, donc, d'un échange mutuel entre deux parties. La deuxième condition indique qu'il ne faut pas nuire à ceux qui nous sont venus en aide. Gouldner identifie également la réciprocité en tant que « norme morale généralisée et universelle essentielle à la maintenance de structures sociales et de systèmes sociaux stables » (Sabourin, 2013, p. 165). Cette norme explique la relation entre deux acteurs qui échangent des bénéfices mutuellement avantageux dans un rapport de réciprocité (Molm, Collett et Schaefer, 2007, p. 206).

Scholl (1981) a suggéré que la réciprocité est un mécanisme sous-jacent à l'engagement. D'autres auteurs ont suggéré que l'engagement organisationnel peut être interprété comme un « éventail d'obligations » (Robinson *et al.*, 1994, p. 149). Par conséquent, ces échanges sociaux et la réciprocité qui en découle engendrent des relations de haute

qualité basées sur la loyauté, le soutien, la confiance et l'engagement réciproque (Cropanzano et Mitchell, 2005). L'étude de Settoon *et al.*, (1996) a également démontré que les actions positives et bénéfiques dirigées vers les employés par l'organisation ou par ses représentants contribuent à l'établissement de relations d'échange de haute qualité. Ces relations créent, par la suite, des obligations pour les employés de réciproquer de manière positive et bénéfique. Ainsi, ces résultats confirment que l'échange social implique une réciprocité des deux parties impliquées dans cette relation de partage.

De ce fait, la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) offrent un fondement théorique essentiel pour nous aider à atteindre notre objectif dans le cadre de cette étude. Dans le cas présent, cette théorie nous indique que l'employé peut établir une relation d'échange social avec son supérieur immédiat d'une part, et avec son groupe de travail de l'autre. Les bénéfices reçus de chacun de ces partenaires devraient favoriser le développement de l'engagement et entraîner des comportements positifs de la part de l'employé se sentant redevable envers ses partenaires d'échange. Par exemple, l'étude de Bishop *et al.*, (2000) démontre que les employés distinguent le soutien organisationnel perçu et le soutien perçu du groupe et que le soutien perçu de chaque cible crée un engagement à l'égard de la cible correspondante (Ben Mansour *et al.*, 2009).

2.2.2 La théorie du champ de Lewin

Kurt Lewin, l'un des pères de la psychologie sociale, a consacré ses efforts afin d'identifier et de comprendre les facteurs qui influencent le comportement humain. Il a proposé, entre autres, la théorie du champ qui consiste à examiner les comportements humains sans les isoler de leur contexte naturel. Il s'est basé sur le concept physique de « champ de forces » dans sa théorie du champ pour expliquer les facteurs environnementaux et contextuels qui influencent les comportements humains. En effet, selon Lewin, « l'analyse du comportement humain doit passer par l'analyse de

l'ensemble de la situation telle que perçue par l'individu, c'est-à-dire le champ perceptuel ou psychologique de l'individu » (Lewin, 1943, cité par Ben Mansour *et al.*, 2009, p. 329).

La théorie du champ propose que les caractéristiques individuelles font partie du champ des individus et influencent leur perception de l'environnement et par la suite, leurs comportements (Ben Mansour *et al.*, 2009). Selon Lewin, si l'on pouvait identifier, tracer et établir la puissance de ces « forces symboliques », alors il serait possible non seulement de comprendre pourquoi les individus, groupes et organisations agissent comme ils le font, mais aussi quelles forces devraient être diminuées ou renforcées afin d'apporter des changements (Burnes, 2004).

Sur le plan théorique, la théorie du champ a été validée par plusieurs études basées sur l'engagement multicible (Becker *et al.*, 1996; Becker et Kernan, 2003; Vandenberghe *et al.*, 2004). Ces dernières ont postulé que « l'engagement envers des cibles psychologiquement proximales, comme le supérieur immédiat et le groupe de travail, devrait avoir un effet prédictif plus puissant sur le comportement de l'employé que l'engagement envers une cible plus distale comme l'organisation » (Ben Mansour *et al.*, 2009, p. 329). Par exemple, l'étude de Becker *et al.*, (1996) a démontré que l'engagement envers le supérieur immédiat est plus lié à la performance au travail que l'engagement envers l'organisation. Les recherches réalisées confirment donc que « les cibles les plus saillantes psychologiquement exercent plus d'influence sur les comportements et peuvent agir comme médiateurs des cibles plus distales » (Ben Mansour *et al.*, 2009, p. 330). Ces cibles peuvent être considérées saillantes dans le champ perceptuel de l'employé puisqu'elles sont de nature humaine, qu'elles se trouvent le plus souvent dans l'environnement de travail immédiat de l'employé, et entretiennent avec lui des interactions fréquentes. Cette théorie nous offre un fondement théorique pour les travaux que nous menons dans ce mémoire où nous

mettons l'accent sur deux cibles d'engagement proximales et saillantes, soit le supérieur immédiat et le groupe de travail.

2.2.3 Principe de similarité des cibles

Les recherches et les théories portant sur les relations attitude-comportement ont offert un premier fondement conceptuel du principe de similarité (p. ex. Ajzen et Fishbein, 1977). Au début, les chercheurs de ce domaine avaient de la difficulté à démontrer que les attitudes peuvent prédire les comportements, bien que les deux concepts soient liés (Lavelle *et al.*, 2009). Par la suite, d'autres études (p. ex. Fishbein et Ajzen, 1977; Weigel et Newman, 1976) ont pu démontrer que les comportements spécifiques peuvent être prédits, mais les attitudes devaient pour ce faire être spécifiques et devaient correspondre aux comportements dans un cas particulier et spécifique, plutôt que général. Selon Lavelle *et al.*, (2009), pour une prédiction maximale d'un comportement, l'attitude doit correspondre au comportement en termes d'action, de contexte, de temps et de cible. Ces études ont donc introduit et formalisé l'importance du principe de similarité. Ce dernier indique que « les attitudes sont particulièrement susceptibles de prédire le comportement lorsque les deux concepts sont similaires dans leur portée, par exemple, lorsqu'ils se réfèrent à la même cible »² (Lavelle *et al.*, 2009, p. 340, traduction libre). Ainsi, lorsque l'attitude et le comportement ont la même cible, l'attitude est plus susceptible de prédire le comportement. Par exemple, l'étude de Malatesta et Byrne (1997) démontre que la justice perçue émanant de l'organisation prédit l'engagement organisationnel, tandis que la justice interpersonnelle émanant du

² Traduction libre de « *Attitudes are especially likely to predict behavior when the two constructs are similar in their scope, for example, when they refer to the same target* ».

supérieur immédiat prédit l'engagement envers le superviseur (cité par Lavelle *et al.*, 2007).

Selon Becker (2016, p. 45, traduction libre), ce principe appelé également « hypothèse correspondante » indique que « l'engagement envers une cible donnée est aussi un bon prédicteur d'un comportement, dans la mesure où le comportement concerne la cible et que la cible a la possibilité d'influencer le comportement »³. Par exemple, l'engagement envers le supérieur immédiat est considéré un meilleur prédicteur de la performance au travail que l'engagement envers l'organisation, vu que les superviseurs sont directement responsables de la performance et ont la possibilité d'influencer la performance de plusieurs façons (l'évaluation, la surveillance, la reconnaissance verbale, etc.).

Sur la base de ce principe, il est permis de croire que les relations entre l'engagement et les autres variables du réseau nomologique devraient être plus fortes lorsqu'elles font référence à la même cible que lorsqu'elles font référence à des cibles différentes. Nous retenons donc le principe de similarité des cibles dans la présente étude.

2.3 L'engagement envers le supérieur immédiat

Nous présentons dans cette section une recension des écrits sur l'engagement envers le supérieur immédiat. Nous commençons par une définition du supérieur immédiat comme acteur essentiel dans la structure organisationnelle. Par la suite, nous définissons le supérieur immédiat comme cible d'engagement. Et finalement, nous

³ Traduction libre de « *Commitment to a given target is a good predictor of a behavior, to the extent that the behavior is of concern to the target and the target has the opportunity to influence the behavior* ».

présentons les antécédents, les conséquences et les corrélats de l'engagement envers cette cible.

2.3.1 Définition du supérieur immédiat

Supérieur, supérieur immédiat, superviseur et supérieur hiérarchique sont tous des synonymes utilisés dans la littérature sur l'engagement envers le supérieur immédiat. Ben Mansour *et al.*, (2009, p. 319) définissent le statut de supérieur immédiat comme étant « tout employé qui est en position d'autorité directe par rapport à un autre et qui est ultimement responsable de l'atteinte des résultats de ses subordonnés ». Dans la présente étude, nous retiendrons le terme « supérieur » pour désigner la première personne à qui se rapporte l'employé sur le plan hiérarchique.

Selon Vandenberghe (2008, p. 200), « le supérieur immédiat occupe une place privilégiée, car il est un agent essentiel de l'organisation ». En outre, « le supérieur immédiat exerce un rôle important, car il est le représentant de l'entreprise avec lequel les employés sont le plus souvent en contact » (Tangirala, Green et Ramanujam, 2007, cités dans Vandenberghe, 2008, p. 200). Selon Ben Mansour *et al.*, (2009, p. 320), « il incombe habituellement au supérieur immédiat d'établir les normes de rendement, de fixer les objectifs, d'assurer le suivi du travail, d'évaluer, d'améliorer et de récompenser la performance de ses subordonnés ». Ainsi, les échanges avec le supérieur immédiat ont le potentiel d'influencer l'engagement de l'employé envers ce dernier. Aussi, le supérieur immédiat est considéré comme une cible pertinente pour prédire les comportements des employés qu'il a sous sa responsabilité.

2.3.2 Définition et formes de l'engagement envers le supérieur immédiat

Mis à part l'organisation, le supérieur immédiat est la cible d'engagement qui a retenu le plus l'intérêt des chercheurs au cours des dernières décennies. Comme évoqué précédemment, le supérieur immédiat est considéré comme un agent essentiel, voire même un représentant de l'organisation (Vandenberghe, 2008). Plusieurs définitions ont été attribuées à l'engagement envers le supérieur immédiat. D'abord, Becker et Billings (1993) définissent l'engagement envers le supérieur immédiat comme l'« *identification* » avec le supérieur immédiat et l'« *internalisation* » de ses valeurs. D'autres auteurs s'appuient sur les travaux de Meyer et Allen (1991, 1997) pour appliquer les trois formes d'engagement organisationnel sur cette autre cible qu'est le supérieur immédiat (Beinten, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000). Ben Mansour *et al.*, (2009, p. 320) citent les trois formes d'engagement envers le supérieur immédiat comme suit :

- L'engagement affectif est le désir et la volonté de maintenir un attachement affectif, une identification et une implication auprès de son supérieur immédiat.
- L'engagement normatif est une obligation morale et un sentiment de loyauté envers le supérieur immédiat.
- L'engagement de continuité est la nécessité de demeurer en relation avec le supérieur immédiat en raison des coûts associés au fait de le quitter.

Malgré sa nature multidimensionnelle, plusieurs auteurs n'utilisent que la forme affective de l'engagement envers le supérieur immédiat quand ils définissent le concept (Ben Mansour *et al.*, 2009). Par exemple, Stinglhamber *et al.*, (2002) ont défini l'engagement affectif envers le supérieur immédiat comme étant un sentiment de fierté de travailler avec son supérieur immédiat.

Comme la plupart des auteurs qui s'appuient de nos jours sur le modèle multidimensionnel d'Allen et Meyer (1990), nous retenons ce modèle

multidimensionnel dans le présent mémoire. Cependant, il importe de noter que le premier modèle d'engagement envers le supérieur immédiat correspondant à celui de O'Reilly et Chatman (1986) reste quand même utilisé par certains auteurs (p. ex. Cheng, Jiang, et Riley, 2003; Siders, George et Dharwadkar, 2001). Comme mentionné précédemment dans ce chapitre, O'Reilly et Chatman (1986) ont proposé trois formes distinctes d'engagement: l'identification, l'internalisation et l'acquiescement. Plusieurs auteurs (p. ex. Caldwell *et al.*, 1990 ; O'Reilly *et al.*, 1991 ; Vandenberg, Self et Seo, 1994) ont eu de la difficulté à distinguer sur le plan statistique les deux premières composantes de ce modèle, soit « identification » et « internalisation ». Vu qu'elles étaient souvent corrélées et avaient tendance à montrer des corrélations similaires avec d'autres variables (Meyer et Herscovitch, 2001), O'Reilly *et al.*, (1991) ont combiné les deux composantes pour en former une autre appelée « engagement normatif ». Cette dernière correspond plus étroitement à la forme affective de l'engagement proposée par Meyer et Allen (1991). À son tour, la composante « acquiescement » s'est montrée différente des autres composantes. Cette dernière était corrélée positivement plutôt que négativement avec le taux de roulement (O'Reilly et Chatman, 1986, cités par Meyer et Herscovitch, 2001). Selon Meyer et Herscovitch (2001), cette forme ne mesure pas un engagement à rester mais plutôt un engagement à performer. L'acquiescement est, dans ce cas, semblable à certains égards à l'engagement de continuité dans le modèle de Meyer et Allen (1991, 1997).

Les études réalisées jusqu'à présent sur l'engagement envers le supérieur immédiat se sont principalement intéressées à ses conséquences et, dans une moindre mesure, ses variables antécédentes. Dans la section suivante, nous passons en revue les principaux résultats de ces travaux.

2.3.3 Antécédents de l'engagement envers le supérieur immédiat

Selon les revues de littérature narratives faites sur l'engagement envers le supérieur immédiat (Becker, 2009; Ben Mansour *et al.*, 2009 ; Vandenberghe, 2016), les antécédents de cet engagement ont assez peu été examinés empiriquement. De plus, la vaste majorité des études s'étant intéressées à la question se concentrent uniquement sur les antécédents de la forme affective de l'engagement.

D'abord, Becker (2009) classe l'ensemble des antécédents de l'engagement envers le supérieur immédiat en quatre catégories :

- les caractéristiques démographiques qui comprennent l'âge, l'éducation, le sexe, la race, le statut matrimonial, l'ancienneté, etc.
- les caractéristiques psychologiques qui contiennent l'orientation de la justice, la justice perçue, le soutien perçu, la personnalité (p. ex. affect positif ou négatif), etc.
- les caractéristiques du travail qui incluent la position hiérarchique, les conditions de travail, la cohésion, le conflit, l'échange leader-membre (LMX), etc.
- les caractéristiques organisationnelles qui comprennent la culture et la taille.

Aussi, Ben Mansour *et al.*, (2009) passent en revue l'ensemble des antécédents de l'engagement envers le supérieur immédiat et ont identifié deux catégories d'antécédents de l'engagement affectif :

- ceux liés à l'expérience de travail qui comprennent la perception de justice mise en place par le supérieur immédiat, la confiance à l'égard du supérieur immédiat, le soutien perçu du supérieur immédiat, la relation d'échange leader-membre (LMX), le feedback du supérieur immédiat, les conditions de travail.

- ceux liés aux caractéristiques individuelles qui incluent la culture et l'ancienneté de travail avec le supérieur immédiat.

Enfin, Vandenberghe (2016) regroupe l'ensemble des antécédents de l'engagement envers le supérieur immédiat en deux catégories:

- les antécédents aussi associés à l'engagement organisationnel qui comprennent la justice procédurale, informationnelle et interpersonnelle, le soutien organisationnel perçu, le cynisme organisationnel, la brèche du contrat psychologique.
- la relation avec le supérieur immédiat et les différences individuelles qui comprennent la relation d'échange leader-membre (LMX), la satisfaction à l'égard du supérieur immédiat, le soutien perçu du supérieur immédiat, l'affect positif et la congruence employé-supérieur immédiat.

De façon générale, les études empiriques ont démontré que les antécédents cités ont un impact sur l'engagement envers le supérieur immédiat, particulièrement dans sa forme affective. Par exemple, dans sa revue de littérature, Becker (2009) conclut que l'engagement affectif envers le supérieur immédiat est fortement lié à la justice perçue et l'échange leader-membre (ou LMX, reflétant la qualité de la relation entre le supérieur immédiat et son subordonné; Graen et Scandura, 1987; Liden et Maslyn, 1998) alors que les conflits interpersonnels sont négativement liés à l'engagement affectif envers le supérieur immédiat. Ben Mansour *et al.*, (2009) indiquent que la perception de justice mise en place par le supérieur immédiat est l'antécédent le plus étudié et que la justice procédurale liée au supérieur immédiat et la justice interpersonnelle sont les deux formes ayant l'effet le plus significatif sur l'engagement envers le supérieur immédiat. Dans une autre étude de Vandenberghe *et al.*, (2004), les plus fortes corrélations avec l'engagement envers le superviseur impliquent deux

dimensions du LMX, soit la dimension *affect*, définie comme l'affection mutuelle éprouvée par le supérieur immédiat et son subordonné et la dimension *respect professionnel*, définie comme la réputation et l'excellence perçues du supérieur immédiat (Liden et Maslyn, 1998).

Ainsi, en conformité avec la théorie de l'échange social, la théorie du champ et le principe de similarité des cibles, il apparaît que les variables directement sous l'emprise du supérieur immédiat influencent plus fortement le développement de l'engagement envers ce dernier, en particulier l'engagement affectif. Ces antécédents peuvent être considérés comme des déterminants importants de l'engagement des employés envers ce dernier.

En ce qui concerne les antécédents de l'engagement normatif et de continuité envers le supérieur immédiat, la revue de littérature de Becker (2009) ne se penche pas sur la question, pas plus que celle de Vandenberghe (2016). Pourtant, la revue de Ben Mansour *et al.*, (2009) a cerné plusieurs études qui ont démontré que le soutien perçu du supérieur immédiat est modérément lié à l'engagement normatif envers lui et faiblement lié à l'engagement de continuité; la dimension « loyauté » du LMX est positivement liée à l'engagement normatif envers le supérieur immédiat; le feedback du supérieur immédiat est modérément lié à l'engagement normatif et faiblement lié à l'engagement de continuité; et l'ancienneté de travail avec le supérieur immédiat est positivement liée à l'engagement normatif et de continuité envers celui-ci (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). De plus, la dimension « distance du pouvoir » de la culture influence positivement l'engagement normatif et de continuité à l'égard du supérieur immédiat alors que la dimension « évitement de l'incertitude » est positivement liée à l'engagement de continuité envers le supérieur immédiat (Clugston *et al.*, 2000).

2.3.4 Conséquences de l'engagement envers le supérieur immédiat

Les conséquences de l'engagement (principalement l'engagement affectif) d'un employé envers son supérieur immédiat ont été explorées dans plusieurs études. Nous nous basons sur les travaux de Ben Mansour *et al.*, (2009), Becker (2009) et Vandenberghe (2016) pour en faire un survol.

D'abord, Becker (2009) cite un ensemble de conséquences de l'engagement envers le supérieur immédiat : les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), la performance à la tâche et l'intention de quitter.

Quant à Ben Mansour *et al.*, (2009), ils ont identifié deux catégories de conséquences de l'engagement envers le supérieur immédiat :

- les conséquences attitudinales qui couvrent l'intention de quitter l'organisation ou les cognitions de retrait face à l'organisation et la satisfaction au travail.
- les conséquences comportementales qui comprennent la performance contextuelle et la performance liée à la tâche.

Enfin, Vandenberghe (2016) cite également un ensemble de conséquences de l'engagement envers le supérieur immédiat : la satisfaction au travail, l'intention de quitter, l'altruisme, mais aussi la performance à la tâche (évaluée par le superviseur ou mesurée à l'aide d'indicateurs objectifs) et la performance discrétionnaire opérationnalisée de diverses manières (CCO, comportements pro-sociaux, et performance extra-rôle).

Les attitudes et comportements des employés cités précédemment seraient les principaux effets de l'engagement envers le supérieur immédiat. Par exemple, une étude de Stinglhamber et Vandenberghe (2003) démontre la présence d'un lien entre l'engagement affectif envers le supérieur immédiat et l'intention de quitter l'organisation. Ceci dit, par la suite, Vandenberghe *et al.*, (2004) ont proposé et

démontré que l'engagement envers le supérieur immédiat a une influence moins directe sur l'intention de quitter que l'engagement organisationnel puisque la cible d'engagement (l'organisation) et de la cognition (intention de quitter l'organisation) concordent davantage dans ce dernier cas. Ces mêmes auteurs ont par contre démontré que l'engagement envers le supérieur immédiat est un meilleur prédicteur de la performance à la tâche et de la performance contextuelle que ne l'est l'engagement envers l'organisation puisqu'il s'agit de cibles concordantes. Becker (2009), à son tour, démontre que les CCO envers le supérieur immédiat sont fortement liés à l'engagement envers le supérieur immédiat. En effet, les employés engagés seront davantage susceptibles d'être performants au travail et d'adopter des comportements citoyens (Becker, 2009; Becker *et al.*, 1996). L'engagement envers le supérieur immédiat affecte, donc, les attitudes et comportements des employés et en particulier ceux liés au supérieur immédiat.

2.3.5 Corrélat de l'engagement envers le supérieur immédiat

En ce qui concerne les corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat, les revues de littérature de Ben Mansour *et al.*, (2009) et de Vandenberghe (2016) ne se penchent pas sur la question. Pourtant, la revue de Becker (2009) cite un ensemble de corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat et les distribue en deux catégories : les corrélats entre les différentes cibles d'engagement (p. ex. équipe de travail, organisation, syndicat, profession, etc.) et les corrélats entre différentes formes d'engagement (affectif, normatif, de continuité). Par exemple, Becker (2009) indique que l'engagement envers la profession est à la fois lié à l'engagement envers le supérieur immédiat et à l'engagement envers les clients et l'équipe de travail. Mais force est d'admettre que dans la littérature, les corrélats des engagements ciblés retenus ici sont peu étudiés. Nous tiendrons compte dans notre étude des corrélats entre les cibles d'engagement.

2.4 L'engagement envers le groupe de travail

2.4.1 Définition du groupe de travail

Ben Mansour *et al.*, (2009) rapportent deux définitions complémentaires du groupe de travail. D'abord, celle de Thompson (2004, p. 4, citée par Ben Mansour *et al.*, 2009) qui définit le groupe de travail comme « une collection d'individus interdépendants qui partagent une responsabilité commune dans l'accomplissement des résultats spécifiques à l'organisation ». Cette interdépendance entre les membres peut être sociale, structurelle ou encore technique (Friedlander, 1987, cité par Ben Mansour *et al.*, 2009). Puis la définition de Cohen et Baily (1997, p. 241, cités par Ben Mansour *et al.*, 2009) qui eux voient le groupe de travail comme :

Une collection d'individus interdépendants, dans leurs tâches, qui partagent une responsabilité commune à l'égard des résultats, qui perçoivent et sont perçus par les autres comme une entité sociale intacte et enchâssée dans un système social plus large, et qui gèrent leur relation à travers les frontières organisationnelles.

De plus, Ben Mansour *et al.*, (2009) distinguent quatre catégories de groupes :

- Groupe de travail : groupe de personnes réunies de façon permanente pour fournir des produits ou des services.
- Groupe parallèle : groupe de personnes réunies parallèlement à la structure formelle pour résoudre des problèmes.
- Groupe de projet : groupe de personnes réunies pour une période déterminée afin d'atteindre un résultat précis.
- Groupe de management : groupe de personnes réunies pour assurer la coordination.

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons à la première catégorie, soit le groupe de travail, en tant que cible d'engagement. Notons aussi que nous utiliserons le terme « groupe de travail » de façon à inclure aussi la notion d'équipe de travail.

2.4.2 Définition et formes de l'engagement envers le groupe de travail

De façon globale, l'engagement envers le groupe de travail ramène au lien psychologique qui unit l'individu à son groupe (Pearce et Herbik, 2004). Dans la littérature, les recherches sur l'engagement vis-à-vis du groupe font référence à la catégorie groupe de travail, au sens d'un ensemble de personnes réunies de façon permanente pour fournir produits ou services. Ces études portent aussi presque exclusivement sur la dimension affective de l'engagement envers le groupe de travail. Randall et Cote (1991) définissent l'engagement envers le groupe de travail comme une « identification individuelle et le sens de la cohésion avec les autres membres de l'organisation » (p. 195, cités par Ben Mansour *et al.*, 2009). Chowdhury (2005), quant à lui, définit l'engagement envers le groupe comme « un sentiment de loyauté et de confiance les uns envers les autres, favorisant l'efficacité du groupe » (p. 734, cité par Ben Mansour *et al.*, 2009). En effet, l'individu a le sentiment d'appartenir à un réseau, un groupe, tout en étant reconnu en tant qu'individu. L'engagement (affectif), dans ce cas, fait référence à l'attachement psychologique ressenti par l'individu envers son groupe de travail, car ce dernier répond à son besoin d'appartenance.

Ben Mansour *et al.*, (2009, p. 312) citent le peu de recherches qui ont proposé une définition de l'engagement normatif et de continuité envers le groupe de travail (Clugston *et al.*, 2000; Stinglhamber *et al.*, 2004; Vandenberghe *et al.*, 2001). Sur la base du modèle d'engagement de Meyer et collègues, ils identifient l'engagement normatif envers le groupe de travail comme « une loyauté envers le groupe découlant d'un sentiment d'obligation à son égard ». Quant à l'engagement de continuité envers le groupe, il est considéré comme unidimensionnel et fait référence à « un attachement forcé, basé sur les coûts associés au départ éventuel du groupe » (*Ibid.*).

Selon le modèle de O'Reilly et Chatman (1986), l'engagement envers le groupe de travail s'appuie sur trois bases : l'acquiescement, l'identification et l'internalisation. L'acquiescement reflète le désir de s'engager pour récolter des récompenses ou pour éviter des punitions. Quant à l'identification, elle reflète le désir d'affiliation. L'individu s'engage pour établir ou maintenir une relation satisfaisante. Et finalement, l'internalisation reflète la congruence des valeurs. L'individu s'engage parce qu'il partage les mêmes valeurs que le groupe de travail (Ben Mansour *et al.*, 2009).

2.4.3 Antécédents de l'engagement envers le groupe de travail

En se basant sur la revue de Becker (2009), la recension d'écrits faite par Ben Mansour *et al.*, (2009), et le chapitre de Vandenberghe (2016), on remarque un certain nombre d'études ayant examiné les antécédents de l'engagement envers le groupe de travail.

D'abord, Becker (2009) identifie un ensemble d'antécédents d'engagement envers le groupe de travail. Ce dernier les regroupe en quatre catégories :

- Les caractéristiques démographiques comprennent l'âge, l'éducation, le sexe, la race, le statut matrimonial, l'ancienneté, etc.
- Les caractéristiques psychologiques incluent les attentes rencontrées, la justice perçue, le soutien perçu, la personnalité (affect positif ou négatif).
- Les caractéristiques du travail contiennent la position hiérarchique, les conditions de travail, l'interdépendance des tâches, l'état du rôle (ambiguïté et conflit), la cohésion, l'interaction sociale, le conflit, le LMX et le leadership.
- Les caractéristiques organisationnelles comportent la culture et la taille.

Aussi, Ben Mansour *et al.*, (2009) ont identifié deux catégories d'antécédents :

- Ceux liés à l'expérience de travail comprennent la perception de l'interdépendance des tâches, les habiletés à fonctionner en équipe, le soutien perçu du groupe, la confiance à l'égard de groupe, les interactions sociales

positives, la satisfaction à l'égard du groupe, l'habilitation d'équipe, l'orientation de but de l'équipe, le stress, la cohésion du groupe et le leadership transformationnel.

- Ceux liés aux différences individuelles contiennent la culture et la congruence des valeurs.

Vandenberghe (2016) a regroupé les antécédents de l'engagement envers le groupe de travail en deux catégories, suivant qu'il s'agit d'études ayant mesuré ces antécédents au niveau groupal (*team-level studies*) ou au niveau individuel (*individual-level studies*).

Ainsi :

- Dans les études de niveau groupal, les antécédents identifiés se rapportent à l'habilitation de l'équipe (*team empowerment*), la fixation d'objectifs groupaux, l'orientation de l'équipe (vers l'apprentissage et vers la performance), la diversité du groupe de travail, l'accent mis par le leader sur le travail d'équipe, le soutien perçu du groupe de travail et la vertu du groupe de travail.
- Dans les études de niveau individuel, qui sont plus nombreuses, les antécédents comprennent l'interdépendance des tâches, le soutien perçu du groupe de travail, la complexité des tâches, le processus de travail en équipe (*teamwork processes*), la cohésion, l'équité procédurale du groupe de travail, le TMX (*team-member exchange* ou échange équipe-membre), et l'interaction sociale au sein du groupe de travail.

Les antécédents cités peuvent favoriser ou nuire à l'engagement envers le groupe de travail. Par exemple, la cohésion du groupe est positivement liée à l'engagement envers le groupe de travail, tandis que les conflits interpersonnels sont négativement liés à

l'engagement envers le groupe de travail (Becker, 2009). Dans une autre étude (Vandenberghe *et al.*, 2004), la cohésion perçue du groupe était le seul facteur prédisant de façon significative l'engagement (l'engagement affectif plus précisément) envers le groupe de travail. Aussi, les habilités à fonctionner en équipe sont considérées comme un prédicteur significatif de l'engagement envers le groupe de travail (Ben Mansour *et al.*, 2009). Drach-Zahavy et Freund (2007) démontrent l'effet combiné des facteurs de stress dans l'équipe et de la structure de travail de l'équipe sur l'engagement envers le groupe de travail. Ainsi, les antécédents liés au groupe peuvent influencer l'engagement envers le groupe de travail et sont considérés comme des déterminants de l'engagement des employés.

Notons par ailleurs que peu d'études se sont intéressées aux antécédents de la forme normative et de continuité de l'engagement envers le groupe de travail.

2.4.4 Conséquences de l'engagement envers le groupe de travail

Becker (2009) cite dans sa revue de la littérature un ensemble de conséquences de l'engagement envers le groupe de travail : les CCO, la performance à la tâche et l'intention de quitter l'organisation.

Dans la même veine, Ben Mansour *et al.*, (2009) ont pu relever plusieurs études examinant les conséquences de l'engagement envers le groupe de travail. Deux catégories ont été identifiées :

- Les conséquences attitudinales qui comprennent l'engagement envers des cibles englobant le groupe, l'implication au travail, la satisfaction au travail, l'intention de quitter.
- Les conséquences comportementales qui incluent la performance contextuelle et la performance liée à la tâche.

À son tour, Vandenberghe (2016) a cité plusieurs conséquences en les regroupant selon que ces conséquences aient été mesurées au niveau groupal ou au niveau individuel:

- Au niveau du groupe de travail, les conséquences comprennent l'innovation du groupe de travail, la productivité du groupe de travail, les CCO au niveau du groupe de travail.
- Au niveau individuel, les conséquences couvrent le rendement au travail, les CCO, l'altruisme, les comportements proactifs, la conscience, le partage des connaissances.

En somme, plusieurs études démontrent les bénéfices de l'engagement envers le groupe de travail, soit son influence sur les comportements organisationnels en milieu de travail. En accord avec le principe de compatibilité des cibles, l'engagement envers le groupe de travail aurait un effet sur l'intention de quitter l'organisation et le départ volontaire, mais de façon indirecte – via l'engagement envers l'organisation (Vandenberghe *et al.*, 2004).

2.4.5 Corrélat de l'engagement envers le groupe de travail

En ce qui concerne les corrélats de l'engagement envers le groupe de travail et tel qu'indiqué précédemment pour l'engagement envers le supérieur immédiat, la seule revue de littérature qui se penche sur la question est celle de Becker (2009). Ce dernier a pu identifier deux catégories : les corrélats entre les différentes cibles d'engagement (p. ex. organisation, syndicat, profession, etc.) et les corrélats entre différentes formes d'engagement (affectif, normatif, de continuité). On remarque donc une insuffisance d'études portant sur les corrélats de l'engagement envers le groupe de travail; nous nous intéresserons ici aux corrélats entre cibles d'engagement.

2.5 Modèle conceptuel et hypothèses

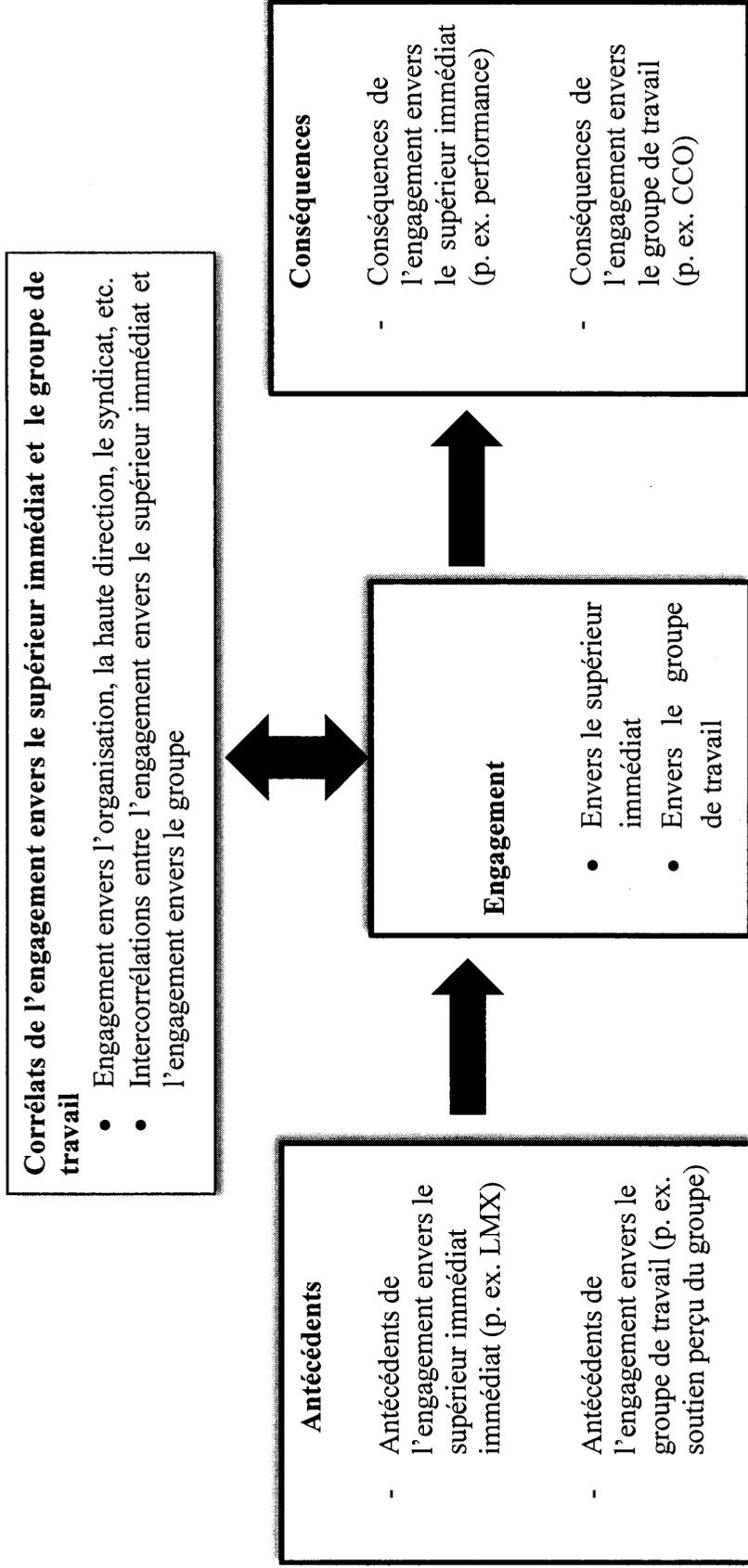
2.5.1 Modèle conceptuel

L'objectif de cette recherche est de produire une méta-analyse afin de présenter une synthèse des connaissances portant sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail, sous diverses formes (affectif, normatif et de continuité). Ainsi, notre étude vise à faire un état des connaissances de ce que la recherche empirique a pu démontrer à ce jour concernant les antécédents, les conséquences et les corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail au sein des organisations.

La figure 2.1 présente notre modèle conceptuel sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail et ses liens avec les variables antécédentes, les variables conséquentes et les corrélats.

Figure 2.1

Modèle conceptuel de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail



2.5.2 Hypothèses

Tel que présenté dans notre modèle conceptuel, nous visons à examiner les liens entre les deux variables centrales, soit l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail, et les variables antécédentes, conséquentes et les corrélats de ces engagements ciblés. En s'appuyant sur les théories passées en revue (théorie de l'échange social et norme de réciprocité, théorie du champ, et principe de compatibilité des cibles) et les recherches empiriques présentées précédemment, nous formulons les hypothèses suivantes :

Concernant les antécédents :

Hypothèse 1a. Les antécédents liés au supérieur immédiat prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail.

Hypothèse 1b. Les antécédents liés au groupe prédisent plus fortement l'engagement envers le groupe de travail que l'engagement envers le supérieur immédiat.

Hypothèse 1c. Les antécédents liés à l'organisation prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail.

Hypothèse 1d. Les antécédents liés au rôle prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail.

Hypothèse 1e. Les antécédents individuels prédisent l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail.

Concernant les conséquences :

Hypothèse 2a. L'engagement envers le supérieur immédiat a un effet négatif sur l'intention de quitter et les départs volontaires.

Hypothèse 2b. L'engagement envers le groupe de travail a un effet négatif sur l'intention de quitter et les départs volontaires.

Hypothèse 2c. L'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur la performance à la tâche.

Hypothèse 2d. L'engagement envers le groupe de travail a un effet positif sur la performance à la tâche.

Hypothèse 2e. L'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Hypothèse 2f. L'engagement envers le groupe de travail a un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Hypothèse 2g. L'engagement envers le supérieur immédiat est un meilleur prédicteur de la performance à la tâche que l'engagement envers le groupe de travail.

Hypothèse 2h. L'engagement envers le groupe de travail est un meilleur prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle que l'engagement envers le supérieur immédiat.

Hypothèse 2i. L'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur le bien-être psychologique (p. ex. satisfaction).

Hypothèse 2j. L'engagement envers le groupe de travail a un effet positif sur le bien-être psychologique (p. ex. satisfaction).

Concernant les corrélats :

Hypothèse 3a. L'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail sont positivement liés.

Hypothèse 3b. L'engagement envers l'organisation est lié plus fortement à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail.

Hypothèse 3c. L'engagement envers la haute direction est lié plus fortement à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail.

Hypothèse 3d. L'engagement envers le syndicat est lié plus fortement à l'engagement envers le groupe de travail qu'à l'engagement envers le supérieur immédiat.

Hypothèse 3e. L'engagement envers la profession/carrière est lié positivement à l'engagement envers le supérieur immédiat et à l'engagement envers le groupe de travail.

Hypothèse 3f. L'engagement envers la clientèle est lié positivement à l'engagement envers le supérieur immédiat et à l'engagement envers le groupe DE TRAVAIL.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous présentons dans ce chapitre le cadre méthodologique de notre étude. D'abord, nous commençons par la recherche documentaire qui correspond à la sélection des sources d'information, de collecte et d'inclusion des études pertinentes à notre recherche. Puis, l'extraction des données et les caractéristiques de l'échantillon qui correspondent à l'extraction des données pertinentes des études primaires sélectionnées, la vérification de la qualité du codage et les caractéristiques dominantes de notre échantillon. Finalement, les procédures méta-analytiques correspondent à l'utilisation des méthodes statistiques pertinentes afin d'estimer la force des liens entre les variables à l'étude.

3.1 Recherche documentaire, et critères d'inclusion et d'exclusion

Dans cette première étape, nous avons procédé à des recherches sur le concept de l'engagement dans la littérature et nous avons concentré la recherche sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail, dans ses diverses formes (engagement affectif, engagement normatif et engagement de continuité). Plus précisément, nous avons utilisé une variété de sources et de stratégies pour localiser toutes les études primaires pertinentes publiées jusqu'en 2018 :

a) Une recherche par mots-clés sur les bases de données électroniques pertinentes disponibles sur le portail de la bibliothèque de l'Université du Québec à Montréal : Google Scholar, ProQuest Research, PsycARTICLES, Psychology and Behavioral Sciences Collection, et SCOPUS. Nous avons utilisé les termes suivants comme mots-clés dans notre recherche : affective commitment, normative commitment, continuance commitment, supervisor, subordinate, superior, leader, employee commitment to the supervisor, supervisor-related commitment, peers, team, colleagues, work group.

b) Un examen manuel de la liste de références des revues de littérature pertinentes a été fait pour identifier les articles cités qui sont reliés à notre sujet de recherche. Nous nous sommes basée pour ce faire sur les revues de littérature narratives de Becker (2009), de Ben Mansour *et al.*, (2009), et de Vandenberghe (2016). Ces auteurs ont répertorié la majorité des articles publiés jusqu'en 2016 qui traitent de l'engagement envers le supérieur immédiat ou envers le groupe de travail.

c) Une recherche d'articles dans la liste de références de tous les articles identifiés nous a permis également de rassembler des articles pertinents à notre recherche.

Pour être incluses dans la méta-analyse, les études primaires devaient inclure une de nos variables principales (engagement envers le supérieur immédiat et/ou engagement envers le groupe de travail). Aussi, elles devaient indiquer une corrélation ou des données permettant de calculer une corrélation impliquant nos variables principales et à tout le moins une variable antécédente, une variable conséquente ou un corrélat. Nous nous sommes limitée aux études publiées dans des revues académiques de langue anglaise et française. Nous avons exclu les autres études comme les thèses, les livres, les communications dans des congrès et les chapitres qui traitent de notre sujet de recherche. Nous justifions ce choix d'inclure que les études publiées par le fait qu'elles soient citées plus souvent, plus accessibles et qu'elles ont fait l'objet d'une révision par

les pairs. Ces stratégies de recherche documentaire nous ont permis de rassembler 54 études, regroupant 18 156 répondants.

3.2 Extraction des données

Cette deuxième étape consistait à extraire les données pertinentes des études primaires incluses et de les consigner dans un logiciel tableur permettant de recueillir les informations suivantes :

- La référence complète de l'article
- La taille de l'échantillon
- Les variables d'engagement
- Les définitions et/ou les échelles de mesure des variables d'engagement
- La source de la mesure pour les variables antécédentes, conséquentes et/ou corrélats (p. ex. l'employé, le supérieur)
- L'alpha de Cronbach des échelles d'engagement
- Les variables antécédentes, conséquentes et/ou corrélats
- Les définitions des variables antécédentes, conséquentes et/ou corrélats
- Les échelles de mesure utilisées pour mesurer les variables antécédentes, conséquentes et/ou corrélats
- L'alpha de Cronbach des échelles mesurant les variables antécédentes, conséquentes et/ou corrélats
- Les tailles d'effet (coefficients de corrélation) entre les variables d'engagement et les variables antécédentes/conséquentes/corrélats
- Les caractéristiques de l'échantillon (pays, secteur d'activité, etc.)
- Des informations sur le devis de recherche des études (p. ex. transversal vs longitudinal).

Une première extraction des données a été réalisée par l'auteur du mémoire. Afin de nous assurer de l'exactitude du codage, la vérification de toutes les données recueillies

a ensuite été faite de façon indépendante par notre directrice de recherche. L'accord inter-juges pour l'ensemble des données était de 93 % pour la cible supérieur immédiat et de 97,5 % pour la cible groupe du travail. Lorsqu'il y avait des différences de transcription entre les deux codeuses, une discussion a permis d'atteindre un consensus (Podsakoff, Bommer, Podsakoff, et MacKenzie, 2006). À l'annexe A se trouve un extrait des données répertoriées dans le logiciel tableur.

3.3 Catégorisation des variables

À la dernière étape de la préparation des données, nous avons assigné à chacune des variables répertoriées dans notre tableur un code représentant une catégorie. Ces catégories correspondent à des regroupements logiques entre variables de même nature extraites des études primaires répertoriées (p. ex. performance à la tâche, code 313: regroupe les variables « in-role performance », « task performance », « sales volume », etc.). La liste des catégories se trouve à l'annexe B. Ces codes, attribués à chaque variable (incluant celles d'engagement), apparaissent dans le tableur et permettent ensuite de regrouper facilement les données à méta-analyser. Par exemple, nous pouvons aisément regrouper toutes les études ayant établi une corrélation entre « engagement affectif envers le supérieur immédiat » (code : 10) et « performance à la tâche » (code : 313).

L'accord inter-juges pour la catégorisation des variables pour la cible supérieur immédiat était de 97,4 % et pour la cible groupe du travail de 97,2 %. Lorsqu'il y avait des différences de codage entre les deux codeuses, une discussion a permis d'atteindre un consensus (Podsakoff *et al.*, 2006). À l'annexe B se trouve la liste des catégories utilisées à cette étape de préparation des données.

3.4 Élagage

Cette étape vise à épargner le dédoublement des relations dans l'analyse des résultats. En effet, lorsque des résultats multiples sont dérivés d'une même étude, les données ne sont pas indépendantes, une condition nécessaire pour calculer correctement la taille d'effet dans une méta-analyse (Hunter et Schmidt, 2004). Il est donc important de s'assurer que les échantillons des études incluses dans la méta-analyse soient indépendants afin d'éviter une interprétation erronée des résultats.

Ainsi, nous avons constaté que certains auteurs utilisaient dans des publications différentes le même échantillon pour tester des liens entre les mêmes variables (p. ex. l'EA envers le supérieur immédiat et la performance à la tâche mesurés sur un même échantillon mais apparaissant dans deux articles des mêmes auteurs) ; nous n'avons conservé qu'une seule taille d'effet. Aussi, dans certaines études longitudinales, plusieurs corrélations sont rapportées pour des liens entre les mêmes variables mesurées chez le même échantillon à différents temps de mesure ; nous avons conservé une seule corrélation. Enfin, certaines études présentaient des relations pour un concept global et ses sous-dimensions. Par exemple, une étude qui rapporte un coefficient de corrélation pour la relation entre l'EA envers le groupe de travail et les CCO, de même qu'entre l'EA envers le groupe de travail et plusieurs sous-dimensions des CCO (p. ex. *boostering, compliance*). Tel que suggéré par Hunter et Schmidt (2004, p. 435), nous avons dans ce cas calculé des indices composites afin d'obtenir une seule taille d'effet. En somme, l'objectif est d'écarter les doublons pour éviter la dépendance des effets et d'accorder trop de poids à une étude en particulier ce qui représente un biais de représentation ainsi qu'une menace à la validité externe des méta-analyses (Bangert-Drowns, 1986).

3.5 Procédures méta-analytiques

La méta-analyse est définie comme étant « un terme générique désignant un certain nombre de méthodes d'analyse statistique des résumés quantitatifs d'études antérieures d'un même domaine » (Muller, 1988 cité par Laroche, 2015, p. 18). Dans le cadre de ce mémoire, nous réalisons une méta-analyse de type corrélationnel qui permet « le calcul d'une grandeur d'effet à partir du coefficient de corrélation de Pearson ou du coefficient de corrélation partielle » (Laroche, 2015, p. 30). Ainsi, elle nécessite la combinaison statistique des coefficients de corrélation de deux études primaires ou plus afin d'obtenir l'estimation de la taille d'effet, soit la « mesure de l'intensité de la relation entre deux variables d'intérêt » (Laroche, 2015, p. 18), et de la direction de l'effet (relation positive ou négative).

Pour mener à bien notre méta-analyse, nous avons utilisé le logiciel « Comprehensive Meta-Analysis » (CMA; Borenstein *et al.*, 2013). Ce dernier est un programme informatique convivial pour la méta-analyse permettant aux chercheurs d'utiliser les méthodes recommandées par les principaux statisticiens et méta-analystes.

Pour chacune des relations à méta-analyser (p. ex. EA envers le supérieur immédiat et intention de quitter), nous avons importé dans le logiciel CMA les données suivantes colligées dans le tableur :

- Le nom de l'étude
- La corrélation entre les deux variables
- La taille de l'échantillon

Le logiciel CMA calcule alors une taille d'effet sous la forme d'un \hat{r} , indiquant aussi la direction de l'effet (- ou +). Cette taille d'effet correspond à une corrélation corrigée pour tenir compte de la taille des échantillons (N) des études primaires; ainsi, un poids

supérieur est accordé aux études primaires comprenant un large échantillon. Le logiciel rapporte également l'intervalle de confiance 95% (95% CI); une relation est jugée significative si l'intervalle de confiance ne comprend pas la valeur 0.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Nous présentons dans ce chapitre les résultats de notre étude. Au total, 54 études sont incluses dans la présente méta-analyse, regroupant 18 156 répondants. Dans la bibliographie du présent mémoire, les études primaires retenues pour la méta-analyse sont marquées d'un astérisque (*).

Prenant en considération que nous avons deux cibles différentes pour notre variable principale de l'engagement, les analyses sont faites de façon indépendante pour la cible supérieur immédiat et la cible groupe du travail. Ces analyses nous permettent de calculer la taille et la direction des effets entre les variables de notre modèle d'analyse, d'obtenir une synthèse des résultats existants dans la littérature et ainsi vérifier nos hypothèses.

Tel qu'indiqué précédemment, pour déterminer si une taille d'effet est significative, l'intervalle de confiance 95% (95% CI) ne doit pas couvrir la valeur 0. Aussi, dans cette méta-analyse, nous utilisons les recommandations de Cohen (1988) pour interpréter les tailles d'effet sur la population. Ainsi, une corrélation de moins de 0,10 est considérée négligeable, un r d'au moins 0,10 est considéré faible, un r d'au moins 0,24 représente une relation de taille moyenne, et un r de 0,37 ou plus indique une relation forte. Pour les hypothèses spécifiant qu'un engagement ciblé (p. ex. supérieur)

est lié plus fortement que l'autre engagement ciblé (p. ex. groupe) à telle ou telle variable, nous les vérifions en tenant compte du nombre de relations significatives trouvées et de la taille de ces relations (négligeable, faible, moyenne ou forte).

4.1 Les variables antécédentes

Les résultats de l'analyse, concernant les variables antécédentes, sont présentés dans les tableaux 4.1 et 4.2⁴. Nous avons divisé ces variables en deux groupes : les antécédents individuels et les antécédents situationnels.

4.1.1 Antécédents individuels

Tel qu'indiqué aux tableaux 4.1 et 4.2, les corrélations entre l'engagement et les variables sociodémographiques sont non significatives pour la plupart. Ainsi, l'âge, le genre, l'éducation, le statut marital, le type de poste occupé, le statut d'emploi et le pays d'origine ne prédisent ni l'engagement envers le supérieur immédiat, ni l'engagement envers le groupe de travail. Et bien qu'elle soit significative, la relation entre l'âge et l'EC-Alt envers le supérieur immédiat est de taille négligeable (0,08).

Quant à l'ancienneté, on remarque quelques relations significatives bien que faibles pour la plupart. Ainsi, l'ancienneté organisationnelle est corrélée négativement et faiblement avec l'EN envers le supérieur immédiat (-0,12, effet faible) alors qu'elle prédit positivement l'EC-Alt envers le supérieur immédiat (0,19, effet faible). Aussi, la sous-dimension EC de l'engagement envers le groupe de travail est positivement liée à l'ancienneté organisationnelle (effet moyen de $r = 0,31$). Quant à l'ancienneté avec

⁴ « Dans les tableaux, les tirets indiquent une insuffisance de données pour tester la relation. »

le supérieur immédiat (représentant la durée de la relation avec le supérieur immédiat), nous remarquons une relation négligeable avec l'EA envers le supérieur immédiat (0,05), et une relation de taille faible avec la sous-composante EC-Sac de l'engagement envers le supérieur immédiat ($r = 0,11$). En somme, les variables sociodémographiques sont peu liées à l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail.

Une sous-catégorie d'antécédents individuels correspond aux différences individuelles. On remarque deux relations significatives dans cette catégorie. D'abord, l'affect positif est corrélé positivement et moyennement avec une composante de l'engagement envers le supérieur immédiat, soit l'EA ($r = 0,30$). Aussi, les valeurs culturelles sont corrélées avec une variable, soit l'EA envers le groupe de travail, dans une relation de faible magnitude ($r = 0,17$).

De façon générale, ces résultats apportent un support partiel à l'hypothèse 1e selon laquelle les antécédents individuels prédisent l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail. En effet, les variables sociodémographiques sont peu ou pas liées à l'engagement envers ces cibles, alors que quelques différences individuelles influencent l'engagement affectif envers ces cibles.

Tableau 4.1 Antécédents individuels de l'engagement envers le supérieur immédiat

Engagement envers le supérieur immédiat

	EA			EN			EC			EC-Sac			EC-Alt												
	k	N	r	95% IC Inf.	95% IC Sup.	K	N	r	95% IC Inf.	95% IC Sup.	K	N	r	95% IC Inf.	95% IC Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	95% IC Sup.					
Antécédents individuels																									
<i>Démographiques</i>																									
Âge	24	2776	0,00	-0,03	0,03	4	1097	-0,05	-0,11	0,01	—	—	—	—	—	6	1587	-0,04	-0,11	0,04	5	1408	0,08	0,03	0,13
Genre	27	7664	-0,03	-0,06	0,01	7	1998	-0,05	-0,12	0,02	—	—	—	—	—	8	2332	-0,04	-0,08	0,00	5	1408	0,02	-0,04	0,09
Éducation	7	2382	-0,05	-0,09	0,00	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Ancienneté organisationnelle	24	6916	-0,02	-0,06	0,01	4	1218	-0,12	-0,17	-0,06	—	—	—	—	—	5	1552	0,03	-0,02	0,09	2	628	0,19	0,11	0,26
Ancienneté avec le sup.	14	4216	0,05	0,02	0,08	6	1842	0,04	-0,01	0,09	—	—	—	—	—	7	2153	0,11	0,06	0,15	5	1408	0,07	-0,02	0,15
Ancienneté dans le groupe	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Statut marital	2	402	-0,08	-0,17	0,02	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Type de poste occupé	5	1543	0,00	-0,08	0,08	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Statut de l'emploi	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Pays d'origine	2	645	0,05	-0,03	0,13	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Différences individuelles</i>																									
Affect positif	3	435	0,30	0,21	0,38	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Affect négatif	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Valeurs culturelles	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN=Engagement normatif; EC=Engagement de continuité; EC-Sac=Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-

Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure

Tableau 4. 2 Antécédents individuels de l'engagement envers le groupe

Engagement envers le groupe de travail

	EA			EN			EC		
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>
			95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>			95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>			95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>
Antécédents individuels									
<i>Démographiques</i>									
Âge	10	2902	0,05 -0,01 0,10	—	—	—	—	—	—
Genre	10	2754	0,01 -0,04 0,06	—	—	—	2	335	-0,12 -0,27 0,03
Éducation	6	1924	0,03 -0,06 0,11	—	—	—	—	—	—
Ancienneté organisationnelle	11	3058	0,03 -0,03 0,08	—	—	—	2	335	0,31 0,21 0,40
Ancienneté avec le sup.	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Ancienneté dans le groupe	2	396	0,11 -0,17 0,38	—	—	—	—	—	—
Statut marital	2	402	-0,04 -0,13 0,06	—	—	—	—	—	—
Type de poste occupé	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Statut de l'emploi	3	1092	0,04 -0,02 0,10	—	—	—	—	—	—
Pays d'origine	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Différences individuelles</i>									
Affect positif	2	335	0,20 -0,03 0,41	—	—	—	2	335	0,08 -0,23 0,38
Affect négatif	2	310	-0,29 -0,67 0,22	—	—	—	—	—	—
Valeurs culturelles	3	920	0,17 0,11 0,23	—	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-

Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure

4.1.2 Antécédents situationnels

De manière générale, les corrélations concernant les variables situationnelles sont plus fortes que celles impliquant les variables individuelles.

Tel qu'indiqué dans les tableaux 4.3 et 4.4, les corrélations entre l'engagement et les antécédents liés à l'organisation sont de taille moyenne. Le soutien organisationnel perçu est positivement et moyennement corrélé avec l'EA et l'EN envers le supérieur immédiat ($r = 0,35$ et $r = 0,26$, respectivement). Les conditions de travail (p. ex. sécurité d'emploi perçue, opportunités de formation) prédisent aussi dans une proportion moyenne l'EA envers le supérieur immédiat ($r = 0,21$). On remarque par ailleurs que le soutien organisationnel perçu exerce un effet de taille moyenne sur l'EA envers le groupe de travail ($r = 0,30$). Ainsi, nous avons peu de données pour les liens entre antécédents liés à l'organisation et engagement envers le groupe de travail, en comparaison avec l'engagement envers le supérieur immédiat. Cependant, à la lumière des données dont nous disposons, nous rejetons l'hypothèse 1c selon laquelle les antécédents liés à l'organisation prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail.

Une sous-catégorie d'antécédents regroupe les antécédents liés au supérieur immédiat. La variable LMX est positivement corrélée avec trois composantes de l'engagement envers le supérieur immédiat, soit EA, EN et EC-Sac. L'EA représente la plus forte relation ($r = 0,55$), alors que les relations entre LMX et EN et EC-Sac sont de taille moyenne ($r = 0,34$ et $0,21$, respectivement). Aussi, la variable « conflits superviseur-supervisé » est faiblement corrélée avec l'EC-Sac ($r = -0,13$). Les relations avec les autres composantes de l'engagement envers le supérieur immédiat ne sont pas significatives. En ce qui a trait aux caractéristiques du supérieur immédiat, on remarque que l'intégrité est corrélée positivement et fortement avec l'EA envers le supérieur

immédiat ($r = 0,58$), alors que la congruence supérieur immédiat-organisation contribue dans une relation de taille moyenne à l'EA envers le supérieur immédiat (0,26). Pour ce qui est de l'engagement envers le groupe de travail, on constate que LMX est corrélé avec une seule composante, soit EA, et représente une relation moyenne ($r = 0,29$). Par contre, le leadership axé sur le travail d'équipe contribue fortement à l'EA envers le groupe de travail ($r = 0,56$). De façon générale, ces résultats tendent à confirmer l'hypothèse 1a selon laquelle les antécédents liés au supérieur immédiat prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail, sauf lorsqu'on s'intéresse spécifiquement aux comportements du supérieur immédiat axés sur le travail d'équipe qui eux contribuent fortement à accroître l'engagement envers le groupe de travail.

Quant aux variables antécédentes liées au groupe de travail, nous n'avons pu retracer suffisamment d'études relatives à l'engagement envers le supérieur immédiat pour pouvoir réaliser des analyses. On constate par ailleurs que la taille du groupe n'a aucun effet sur l'engagement envers le groupe de travail, alors que le climat relationnel (p. ex. cohésion, échange équipe-membre ou *TMX*) exerce un fort effet positif sur l'EA envers le groupe ($r = 0,63$) et un effet moyen sur l'EN ($r = 0,34$). L'interdépendance des tâches au sein du groupe n'est quant à elle pas significativement corrélée à l'engagement envers le groupe de travail. Ainsi, l'insuffisance de résultats reliés à l'engagement envers le supérieur immédiat nous empêche de vérifier l'hypothèse 1b selon laquelle les antécédents liés au groupe prédisent plus fortement l'engagement envers le groupe de travail que l'engagement envers le supérieur immédiat. Mais on peut affirmer que les antécédents liés au climat relationnel du groupe favorisent l'engagement envers le groupe de travail.

Enfin, dans les études primaires recensées, les variables liées au rôle sont corrélées uniquement avec l'EA envers le supérieur immédiat et l'EA envers le groupe de travail.

La clarté de rôle est corrélée positivement avec l'EA envers le supérieur immédiat et représente une relation moyenne ($r = 0,35$), alors que l'ambiguïté de rôle est corrélée négativement avec l'EA envers le groupe de travail, aussi dans une relation de taille moyenne ($r = -0,39$). Ainsi, ces résultats tendent à infirmer l'hypothèse 1d selon laquelle les antécédents liés au rôle prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe.

Tableau 4.3 Antécédents situationnels de l'engagement envers le supérieur immédiat

Engagement envers le supérieur immédiat																				
EA				EN				EC				EC-Sac				EC-Alt				
<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	
Antécédents situationnels																				
<i>Liés à l'organisation</i>																				
4	1180	0,00	-0,06 0,06	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4	1182	0,35	0,26 0,43	2	745	0,26	0,12 0,38	—	—	—	—	2	745	0,00	-0,10 0,11	—	—	—	—	—
5	1216	0,21	0,10 0,32	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Liés au supérieur immédiat</i>																				
14	3930	0,55	0,46 0,63	5	1500	0,34	0,28 0,39	—	—	—	—	4	1285	0,21	0,09 0,32	—	—	—	—	—
2	540	-0,39	-0,69 0,04	2	540	-0,11	-0,22 0,01	—	—	—	—	2	540	-0,13	-0,21 -0,05	2	540	0,15	0,06 0,23	
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
3	655	0,58	0,48 0,66	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
3	791	0,26	0,07 0,43	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2	720	0,48	-0,07 0,81	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-

Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure; LMX= Échange leader-membre.

Engagement envers le supérieur immédiat

	EA		EN		EC		EC-Sac		EC-Alt	
	k	r	k	r	k	r	k	r	k	r
		95% IC Inf. Sup.		95% IC Inf. Sup.		95% IC Inf. Sup.		95% IC Inf. Sup.		95% IC Inf. Sup.
Antécédents situationnels										
<i>Liés au groupe</i>										
Taille du groupe	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Climat relationnel du groupe	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Interdépendance des tâches	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Liés au rôle</i>										
Clarté de rôle	2	549	0,35	0,23	0,47	—	—	—	—	—
Ambiguïté de rôle	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN=Engagement normatif; EC=Engagement de continuité; EC-Sac=Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC=Intervalle de contrôle; Inf.=Borne inférieure; Sup.=Borne supérieure.

Tableau 4.4 Antécédents situationnels de l'engagement envers le groupe de travail

	Engagement envers le groupe de travail											
	EA				EN				EC			
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>
Antécédents situationnels												
<i>Liés à l'organisation</i>												
Taille de l'organisation	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Soutien organisationnel perçu	8	1781	0,30	0,19 0,41	—	—	—	—	—	—	—	—
Conditions de travail	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Liés au supérieur</i>												
LMX	4	817	0,29	0,19 0,39	—	—	—	—	—	—	—	—
Conflits superviseur-supervisé	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Leadership axé sur le travail d'équipe	2	172	0,56	0,44 0,65	—	—	—	—	—	—	—	—
Intégrité du supérieur	2	480	0,56	-0,10 0,88	—	—	—	—	—	—	—	—
Congruence supérieur-organisation	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Adéquation/congruence employé-supérieur	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus;

EC-Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de contrôle; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure; LMX=

Échange leader-membre.

Engagement envers le groupe de travail

	EA			EN			EC			
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	
			95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>			95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>			95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	
Antécédents situationnels										
<i>Liés au groupe</i>										
Taille du groupe	4	1197	0,00	-0,10	0,10	—	—	—	—	—
Climat relationnel du groupe	10	2223	0,63	0,55	0,69	2	357	0,34	0,01	0,61
Interdépendance des tâches	3	844	0,48	-0,03	0,79	—	—	—	—	—
<i>Liés au rôle</i>										
Clarté de rôle	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Ambiguïté de rôle	2	687	-0,39	-0,45	-0,33	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN=Engagement normatif; EC=Engagement de continuité; EC-Sac=Engagement de continuité par sacrifices perçus;

EC-Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure.

4.2 Les variables conséquentes

Les résultats des analyses, concernant les variables conséquentes, sont présentés dans les tableaux 4.5 et 4.6. Nous avons divisé ces variables en trois sous-catégories : les cognitions, les comportements, et le bien-être/la détresse psychologique. Ces trois sous-catégories couvrent des variables pertinentes pour l'organisation, les employés, le supérieur immédiat et le groupe de travail.

Dans la sous-catégorie cognitions, l'intention de quitter l'organisation est corrélée négativement avec deux composantes de l'engagement envers le supérieur immédiat : l'EA est le plus fortement corrélé ($r = -0,34$), suivi de l'EN ($r = -0,27$; effet moyen). Pour ce qui est de la relation entre l'engagement envers le groupe de travail et l'intention de quitter l'organisation, on trouve des relations de taille moyenne pour l'EA ($r = -0,25$) et l'EN ($r = -0,26$) alors que la relation avec l'EC n'est pas significative. Lorsqu'on s'intéresse au comportement découlant de l'intention de quitter – le départ volontaire – on remarque que ce comportement est corrélé négativement avec plusieurs composantes de l'engagement envers le supérieur immédiat. L'EA est faiblement corrélé ($r = -0,17$), suivi de l'EN ($r = -0,14$, effet faible). La relation avec la sous-dimension EC-Sac n'est pas significative. On constate par ailleurs des relations faibles entre le départ volontaire et l'engagement envers le groupe de travail : l'EA ($r = -0,15$) est légèrement plus corrélé que l'EN ($r = -0,11$), mais les deux effets sont de faible magnitude. La relation avec l'EC n'est pas significative.

Globalement, ces résultats tendent à confirmer l'hypothèse 2a selon laquelle l'engagement envers le supérieur immédiat a un effet négatif sur l'intention de quitter

et les départs volontaires, ainsi que l'hypothèse 2b selon laquelle l'engagement envers le groupe de travail a un effet négatif sur l'intention de quitter et les départs volontaires.

Aussi, bien que n'ayons émis aucune hypothèse à cet effet, on remarque que l'intention de quitter le syndicat est prédite à la fois par l'EA envers le supérieur immédiat ($r = -0,21$) et l'EA envers le groupe ($r = -0,17$) dans des relations de faible taille.

Dans la sous-catégorie comportements, on s'intéresse à la performance sous diverses formes. On remarque d'abord que la variable performance à la tâche est faiblement corrélée avec l'EA envers le supérieur immédiat et envers le groupe de travail ($r = 0,22$ et $r = 0,16$; respectivement). Aussi, certaines études primaires ont utilisé la variable performance au travail globale, qui comprend la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle. On remarque que la performance globale est positivement corrélée avec l'EA envers le supérieur immédiat ($r = 0,26$, effet moyen) et l'EA envers le groupe de travail ($r = 0,15$, effet faible). En outre, la performance innovante/adaptative est corrélée avec l'EA envers le supérieur immédiat ($r = 0,24$, effet moyen), mais un nombre insuffisant d'études ont examiné les liens entre ce type de performance et l'engagement envers le groupe de travail pour pouvoir méta-analyser les résultats. De façon générale, ces résultats tendent à confirmer l'hypothèse 2c selon laquelle l'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur la performance, l'hypothèse 2d selon laquelle l'engagement envers le groupe de travail a un effet positif sur la performance à la tâche et l'hypothèse 2g selon laquelle l'engagement envers le supérieur immédiat est un meilleur prédicteur de la performance que l'engagement envers le groupe de travail.

Pour ce qui est de la relation entre l'engagement envers le supérieur immédiat et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), on trouve des relations de taille faible à moyenne dépendamment de la cible des comportements de citoyenneté

(organisation *vs* individus). Ainsi, l'EA envers le supérieur immédiat favorise principalement les comportements de citoyenneté globaux (comprenant à la fois les CCO dirigés envers l'organisation et ceux dirigés envers les individus) et les CCO dirigés précisément envers le supérieur immédiat (corrélations de taille moyenne, $r = 0,28$ et $r = 0,26$, respectivement). L'EA envers le supérieur immédiat est aussi lié, mais plus faiblement, aux CCO dirigés envers l'organisation ($r = 0,18$), aux CCO dirigés envers les individus (indifférenciés) ($r = 0,23$), aux CCO dirigés envers le groupe de travail ($r = 0,16$), et aux CCO dirigés envers le syndicat ($r = 0,23$). Notons que l'EN envers le supérieur immédiat prédit aussi, faiblement, les CCO envers le groupe de travail ($r = 0,12$). Ces résultats confirment donc l'hypothèse 2e selon laquelle l'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Pour ce qui est de la relation entre l'engagement envers le groupe de travail et les variables CCO, on remarque dans l'ensemble des corrélations de plus grande magnitude comparé à l'engagement envers le supérieur immédiat. Ainsi, l'EA envers le groupe de travail est corrélé moyennement aux CCO globaux ($r = 0,33$), aux CCO dirigés envers les individus (indifférenciés) ($r = 0,28$), aux CCO envers le groupe de travail ($r = 0,29$), et aux CCO dirigés envers le syndicat ($r = 0,31$). Aussi, l'EN envers le groupe de travail prédit dans une relation de taille moyenne les CCO envers le groupe de travail ($r = 0,24$). Enfin, l'EA envers le groupe de travail prédit, dans une proportion plus faible, les CCO envers l'organisation et le supérieur immédiat ($r = 0,19$ et $r = 0,14$, respectivement). En général, ces résultats confirment l'hypothèse 2f selon laquelle l'engagement envers le groupe de travail a un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'hypothèse 2h selon laquelle l'engagement envers le groupe de travail est un meilleur prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle que l'engagement envers le supérieur immédiat.

Par ailleurs, bien que n'ayons émis aucune hypothèse à cet effet, on remarque que l'absentéisme est prédit par l'EA envers le groupe de travail ($r = -0,07$) dans une relation de taille négligeable. De plus, l'EA envers le supérieur immédiat est faiblement corrélé aux comportements de gestion de l'impression de l'employé ($r = 0,12$).

Une dernière catégorie de conséquences comprend les indicateurs de bien-être psychologique (p. ex. motivation, satisfaction) et de détresse psychologique (p. ex. stress, épuisement). On remarque d'abord que toutes les formes d'engagement envers le supérieur immédiat prédisent le bien-être psychologique : EA dans une relation forte ($r = 0,47$), EN et EC-Sac dans des relations de taille moyenne ($r = 0,30$ et $r = 0,25$, respectivement), et EC-Alt dans une relation faible et négative ($r = -0,13$). Ainsi, l'hypothèse 2i selon laquelle l'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur le bien-être psychologique est dans l'ensemble confirmée, à l'exception de l'engagement par manque d'alternatives qui tend à réduire le bien-être. Aussi, une seule relation a pu être méta-analysée en ce qui concerne l'engagement envers le groupe de travail; on trouve une relation positive et forte entre l'EA envers le groupe de travail et le bien-être psychologique ($r = 0,43$), ce qui confirme l'hypothèse 2j. Enfin, bien que nous n'ayons pas émis d'hypothèse à cet effet, nous avons examiné la relation entre l'engagement envers le supérieur immédiat et la détresse psychologique ; on remarque une relation négative de taille moyenne avec l'EA ($r = -0,34$) et de taille faible avec l'EN ($r = -0,21$).

Tableau 4.5 Conséquences de l'engagement envers le supérieur immédiat

Engagement envers le supérieur immédiat

	EA			EN			EC			EC-Sac			EC-Alt									
	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.		
Conséquences																						
<i>Cognitions</i>																						
Intention de quitter l'organisation	21	5638	-0,34	-0,38	-0,30	5	1335	-0,27	-0,32	-0,21	—	—	—	—	—	3	1154	-0,15	-0,17	0,04	—	—
Intention de quitter le syndicat	3	607	-0,21	-0,28	-0,13	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Comportements</i>																						
Départ volontaire	8	2730	-0,17	-0,24	-0,10	—	—	—	—	—	3	1223	-0,14	-0,20	-0,08	3	1223	-0,06	-0,17	0,04	—	—
Absentéisme	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Performance à la tâche	9	2489	0,22	0,15	0,29	—	—	—	—	—	3	333	-0,04	-0,15	0,07	—	—	—	—	—	—	—
Performance globale (à la tâche + CCO)	2	494	0,26	0,18	0,34	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Rétention / longévité de l'équipe	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
CCO globaux (CCO-O + CCO-I)	4	1486	0,28	0,15	0,40	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-

Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure; CCO= Comportements de

citoyenneté organisationnelle; CCO-O= CCO dirigés envers l'organisation; CCO-I= CCO dirigés envers les individus.

Engagement envers le supérieur immédiat

	EA			EN			EC			EC-Sac			EC-Alt										
	k	N	r	95% IC		r	95% IC		r	95% IC		r	95% IC										
				Inf.	Sup.		Inf.	Sup.		Inf.	Sup.		Inf.	Sup.									
<i>Comportements</i>																							
CCO-O	13	2985	0,18	0,12	0,24	—	—	—	3	333	-0,09	-0,19	0,02	—	—	—	—						
CCO-I (indifférencié)	8	1898	0,23	0,16	0,29	—	—	—	2	188	0,05	-0,09	0,20	—	—	—	—						
CCO-I-SUP (envers le sup)	4	1101	0,26	0,16	0,35	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—						
CCO-I-GR (envers les collègues/équipe)	5	1246	0,16	0,10	0,21	2	360	0,12	0,01	0,22	—	—	—	—	—	—	—						
CCO-syndicat	3	607	0,23	0,15	0,30	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—						
Performance innovante/adaptative	2	496	0,24	0,11	0,36	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—						
Gestion de l'impression Bien-être/détresse psychologique	2	496	0,12	0,03	0,20	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—						
Bien-être psychologique	7	2036	0,47	0,41	0,53	3	766	0,30	0,14	0,44	—	—	—	2	551	0,25	0,16	0,34	2	551	-0,13	-0,21	-0,04
Détresse psychologique	4	779	-0,34	-0,43	-0,24	2	455	-0,21	-0,36	-0,06	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN=Engagement normatif; EC=Engagement de continuité; EC-Sac=Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC=Intervalle de confiance; Inf.=Borne inférieure; Sup.=Borne supérieure; CCO=Comportements de citoyenneté organisationnelle; CCO-O=CCO dirigés envers l'organisation; CCO-I=CCO dirigés envers les individus.

Tableau 4.6 Conséquences de l'engagement envers le groupe de travail
Engagement envers le groupe de travail

	EA						EN						EC					
	k	N	r	95% IC		k	N	r	95% IC		k	N	r	95% IC				
				Inf.	Sup.				Inf.	Sup.				Inf.	Sup.			
<i>Cognitions</i>																		
Intention de quitter l'organisation	17	5181	-0,25	-0,33	-0,16	3	879	-0,26	-0,34	-0,18	3	843	-0,12	-0,28	0,04	0,04		
Intention de quitter le syndicat	3	607	-0,17	-0,25	-0,09	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
<i>Comportements</i>																		
Départ volontaire	5	1912	-0,15	-0,28	-0,02	2	623	-0,11	-0,20	-0,03	2	623	-0,01	-0,08	0,07	0,07		
Absentéisme	2	973	-0,07	-0,13	-0,01	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Performance à la tâche	5	1655	0,16	0,05	0,28	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Performance globale (à la tâche + CCO)	2	481	0,15	0,06	0,24	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Rétention / longévité de l'équipe	4	737	0,47	0,27	0,63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
CCO globaux (CCO-O + CCO-I)	2	682	0,33	0,10	0,53	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
CCO-O	14	3942	0,19	0,11	0,26	—	—	—	—	—	2	324	-0,07	-0,22	0,09	0,09		
CCO-I (indifférencié)	7	2121	0,28	0,18	0,37	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
CCO-I-SUP (envers le sup)	4	1101	0,14	0,06	0,22	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
CCO-I-GR (envers les collègues/équipe)	13	3360	0,29	0,21	0,38	3	517	0,24	0,09	0,37	—	—	—	—	—	—		

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure; CCO= Comportements de citoyenneté organisationnelle; CCO-O= CCO dirigés envers l'organisation; CCO-I= CCO dirigés envers les individus.

Engagement envers le groupe de travail

	EA				EN				EC			
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% <i>IC</i> <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% <i>IC</i> <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	95% <i>IC</i> <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>
Conséquences												
Comportements												
CCO-syndicat	3	607	0,31	0,20 0,42	—	—	—	—	—	—	—	—
Performance												
innovante/adaptative	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Gestion de l'impression	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Bien-être/détresse												
psychologique												
Bien-être psychologique	11	3973	0,43	0,33 0,53	—	—	—	—	—	—	—	—
Détresse psychologique	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure; CCO= Comportements de citoyenneté organisationnelle.

4.3 Les corrélats

Les résultats des analyses, concernant les corrélats, sont présentés dans les tableaux 4.7 et 4.8. Nous avons inclus toutes les cibles de l'engagement que nous avons pu répertorier dans les études primaires : le supérieur immédiat, le groupe de travail, l'organisation, le syndicat, l'occupation, la haute direction et les clients.

D'abord, on remarque plusieurs relations significatives entre l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail. Ainsi, on remarque que l'EA envers le supérieur immédiat est lié fortement à l'EA envers le groupe de travail ($r = 0,41$), à l'EN envers le groupe de travail ($r = 0,23$, effet moyen) et à l'EC envers le groupe de travail ($r = 0,18$, effet faible). Aussi, l'EN envers le supérieur immédiat est fortement lié à l'EN envers le groupe de travail ($r = 0,57$), à l'EC envers le groupe de travail ($r = 0,25$, effet moyen) et l'EA envers le groupe de travail ($r = 0,23$, effet faible). L'EC envers le supérieur immédiat est également lié à l'EC envers le groupe de travail ($r = 0,74$, effet fort). Finalement, l'EC-Sac envers le supérieur immédiat est corrélé à l'EC envers le groupe de travail ($r = 0,56$, effet fort), suivi de l'EN envers le groupe de travail ($r = 0,30$, effet moyen) et de l'EA envers le groupe de travail ($r = 0,19$, effet faible). Ces résultats confirment donc l'hypothèse 3a selon laquelle l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail sont positivement liés.

Pour l'engagement envers l'organisation, on remarque plusieurs corrélations significatives avec les composantes de l'engagement envers le supérieur immédiat. Ainsi, l'EA envers le supérieur immédiat est corrélé positivement à plusieurs formes d'engagement organisationnel: l'EA ($r = 0,46$, effet fort), l'EN ($r = 0,32$, effet moyen), et l'EC-Sac ($r = 0,15$, effet faible). L'EA envers le supérieur immédiat est aussi corrélé

négativement et faiblement à l'EC-Alt organisationnel ($r = -0,10$). De la même manière, l'EN envers le supérieur immédiat est lié à plusieurs formes d'engagement organisationnel : l'EA ($r = 0,33$, effet moyen), l'EN ($r = 0,70$, effet fort), l'EC-Sac ($r = 0,18$, effet faible) et l'EC-Alt ($r = 0,07$, effet négligeable). La relation avec l'EC n'est pas significative. Aussi, il existe une forte relation entre l'EC envers le supérieur immédiat et l'EC envers l'organisation ($r = 0,62$). Les corrélations entre l'EC-Sac envers le supérieur immédiat et l'engagement organisationnel sont significatives bien que modestes pour la plupart (de $r = 0,12$ à $r = 0,20$ pour les formes affective, normative et par sacrifice de l'engagement envers l'organisation), alors que l'EC-Sac envers le supérieur immédiat et l'EC-Sac envers l'organisation sont liés un peu plus fortement ($r = 0,26$, effet moyen). Finalement, l'EC-Alt envers le supérieur immédiat est corrélé le plus fortement avec l'EC-Alt organisationnel ($r = 0,51$), suivi de l'EC-Sac organisationnel ($r = 0,22$, effet faible) et l'EN organisationnel ($r = 0,13$, effet moyen).

On se tourne maintenant vers les liens entre engagement envers le groupe de travail et engagement envers l'organisation. Les résultats indiquent que l'EA envers le groupe de travail est positivement lié à l'EA envers l'organisation ($r = 0,46$, effet fort) et à l'EN envers l'organisation ($r = 0,27$, effet moyen). L'EA envers le groupe de travail est par contre faiblement et négativement lié à l'EC et à l'EC-Alt organisationnel ($r = -0,12$ dans les deux cas, effet faible). Aussi, plusieurs corrélations significatives apparaissent entre l'EN envers le groupe de travail et l'engagement organisationnel: l'EA ($r = 0,29$, effet moyen), l'EN ($r = 0,63$, effet fort), l'EC-Sac ($r = 0,21$, effet faible), et l'EC-Alt ($r = 0,09$, effet négligeable). Enfin, l'EC envers le groupe de travail est aussi corrélé à plusieurs formes d'engagement organisationnel : l'EN ($r = 0,17$, effet

faible), l'EC ($r = 0,53$, effet fort), l'EC-Sac ($r = 0,26$, effet moyen), et l'EC-Alt ($r = 0,17$, effet faible).

Ainsi, les résultats précédents indiquent que l'engagement envers l'organisation est lié aux deux cibles d'engagement qui font l'objet de ce mémoire (supérieur immédiat et groupe de travail). Dans les faits, on a pu dénombrer quatre (4) relations de forte magnitude et trois (3) relations de taille moyenne entre l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement organisationnel, alors qu'elles sont légèrement moins nombreuses dans le cas de l'engagement envers le groupe de travail (trois (3) relations fortes et trois (3) relations moyennes). Cela tend à confirmer l'hypothèse 3b selon laquelle l'engagement envers l'organisation est lié plus fortement à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail.

Pour ce qui est de l'engagement envers la haute direction (sans distinction de forme), on remarque une corrélation significative avec l'EA envers le supérieur immédiat ($r = 0,55$, effet fort) et l'EA envers le groupe de travail ($r = 0,36$, effet moyen). Ces résultats confirment l'hypothèse 3c selon laquelle l'engagement envers la haute direction est lié plus fortement à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail.

Quant à l'engagement envers le syndicat (forme affective), nous trouvons qu'il est corrélé à l'EA envers le supérieur immédiat ($r = 0,39$, effet fort) et à l'EA envers le groupe de travail ($r = 0,34$, effet moyen). Ces résultats infirment donc l'hypothèse 3d

selon laquelle l'engagement envers le syndicat est lié plus fortement à l'engagement envers le groupe de travail qu'à l'engagement envers le supérieur immédiat.

Pour l'engagement envers l'occupation (profession ou carrière), les études primaires recensées ont tenu compte de ses différentes formes. Ainsi, l'EA envers la profession/carrière est corrélé à l'engagement envers le supérieur immédiat (EA : $r = 0,27$, effet moyen ; EN : $r = 0,21$, effet faible) et à l'engagement envers le groupe de travail (EA : $r = 0,33$, effet moyen ; EN : $r = 0,21$, effet faible). De même, l'EN envers la profession/carrière est corrélé à l'engagement envers le supérieur immédiat (EN : $r = 0,56$, effet fort ; EC-Sac : $r = 0,18$, effet faible) et à l'engagement envers le groupe de travail (EA : $r = 0,19$, effet faible ; EN : $r = 0,64$, effet fort ; EC : $r = 0,24$, effet moyen). Enfin, l'EC envers la profession/carrière est corrélé à l'engagement envers le supérieur immédiat (EN : $r = 0,22$, effet faible ; EC-Sac : $r = 0,13$, effet faible) et à l'engagement envers le groupe de travail (EN : $r = 0,29$, effet moyen ; EC : $r = 0,31$, effet moyen). En général, ces résultats tendent à confirmer l'hypothèse 3e selon laquelle l'engagement envers la profession/carrière est lié positivement à l'engagement envers le supérieur immédiat et à l'engagement envers le groupe de travail.

En ce qui concerne l'engagement envers la clientèle, les études primaires recensées ont aussi tenu compte de ses différentes formes. On remarque d'abord peu de relations significatives entre l'EA envers la clientèle d'une part et l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de l'autre. L'EA envers la clientèle est corrélé à l'EC-Sac envers le supérieur immédiat ($r = 0,09$, effet négligeable) et à l'EA envers le groupe de travail ($r = 0,25$, effet moyen). L'EN envers la clientèle est quant à lui corrélé à

l'engagement envers le supérieur immédiat (EN: $r = 0,15$, effet faible) et à l'engagement envers le groupe de travail (EA : $r = 0,18$, effet faible ; EN : $r = 0,17$, effet faible ; EC : $r = 0,14$, effet faible). Enfin, l'EC envers la clientèle est corrélé à l'engagement envers le supérieur immédiat ($r = 0,30$, effet moyen pour l'EN et l'EC-Sac), de même qu'à l'engagement envers le groupe de travail (EN : $r = 0,36$, effet moyen ; EC : $r = 0,28$, effet moyen). Ces résultats tendent à **confirmer l'hypothèse 3f** selon laquelle l'engagement envers la clientèle est lié positivement à l'engagement envers le supérieur immédiat et à l'engagement envers le groupe de travail.

Finalement, bien que nous n'ayons pas émis d'hypothèse à cet effet, les études recensées nous permettent d'examiner la force des relations entre les différentes **formes** de chacun des engagements ciblés (supérieur immédiat et groupe de travail).

En commençant par l'engagement envers le supérieur immédiat, on remarque que l'EA envers le supérieur immédiat est lié fortement à l'EN envers le supérieur immédiat ($r = 0,57$), suivi de l'EC-Sac ($r = 0,43$, effet fort), l'EC ($r = 0,18$, effet faible) et l'EC-Alt, qui représente une corrélation négative ($r = -0,08$, effet négligeable). Aussi, l'EN envers le supérieur immédiat est lié fortement à l'EC-Sac ($r = 0,47$, effet fort) et faiblement à l'EC-Alt ($r = 0,21$, effet faible). L'EC-Sac est quant à lui lié à l'EC-Alt ($r = 0,20$, effet faible).

Pour la cible groupe de travail, on remarque que l'EA envers le groupe est corrélé avec l'EN envers le groupe ($r = 0,45$, effet fort) et avec l'EC envers le groupe ($r = 0,24$, effet

moyen). Enfin, l'EC envers le groupe est lié à l'EN envers le groupe ($r = 0,39$, effet fort).

Tableau 4.7 Corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat

Engagement envers le supérieur immédiat

	EA			EN			EC			EC-Sac			EC-Alt									
	k	N	r	95% IC		r	95% IC		r	95% IC		r	95% IC		r							
				Inf.	Sup.		Inf.	Sup.		Inf.	Sup.		Inf.	Sup.								
Corrélats																						
<i>Engagement envers le supérieur immédiat</i>																						
EA-SUP	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—							
EN-SUP	13	3248	0,57	0,49	0,63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—							
EC-SUP	4	489	0,18	0,03	0,32	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—							
EC-Sac SUP	9	2696	0,43	0,37	0,49	8	2517	0,47	0,39	0,54	—	—	—	—	—							
EC-Alt SUP	4	1108	-0,08	-0,14	-0,02	4	1108	0,21	0,14	0,28	—	—	—	—	—							
<i>Engagement envers le groupe</i>																						
EA-GR	20	5298	0,41	0,36	0,46	6	1395	0,23	0,18	0,28	2	301	0,05	-0,07	0,16	3	843	0,19	0,03	0,34	—	—
EN-GR	6	1395	0,23	0,17	0,28	6	1395	0,57	0,50	0,63	2	301	0,23	-0,05	0,49	2	664	0,30	0,10	0,47	—	—
EC-GR	5	1144	0,18	0,05	0,30	4	965	0,25	0,13	0,36	2	301	0,74	0,66	0,80	3	843	0,56	0,49	0,62	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-

Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure.

Engagement envers le supérieur immédiat

	EA			EN			EC			EC-Sac			EC-Alt												
	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.					
<i>Engagement envers l'organisation</i>																									
EA-ORG	40	10785	0,46	0,42	0,50	10	2768	0,33	0,26	0,40	4	489	0,05	-0,08	0,18	7	2216	0,17	0,05	0,28	2	628	-0,04	-0,12	0,03
EN-ORG	10	2768	0,32	0,26	0,38	10	2768	0,70	0,59	0,78	2	301	0,13	-0,01	0,26	6	2037	0,20	0,13	0,27	2	628	0,13	0,05	0,21
EC-ORG	5	793	0,01	-0,09	0,11	2	301	0,12	-0,02	0,27	4	489	0,62	0,52	0,69	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
EC-Sac ORG	7	2216	0,15	0,11	0,19	6	2037	0,18	0,14	0,22	—	—	—	—	—	7	2216	0,26	0,13	0,37	2	628	0,22	0,14	0,29
EC-Alt ORG	6	2037	-0,10	-0,14	-0,06	6	2037	0,07	0,03	0,11	—	—	—	—	—	6	2037	0,12	0,07	0,18	2	628	0,51	0,45	0,57
<i>Engagement envers le syndicat</i>																									
EA-syndicat	3	607	0,39	0,32	0,46	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-

Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure.

Engagement envers le supérieur immédiat

	EA			EN			EC			EC-Sac			EC-Alt												
	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.	k	N	r	95% IC Inf.	Sup.					
<i>Engagement envers l'occupation</i>																									
EA-occupation	3	809	0,27	0,09	0,44	3	809	0,21	0,09	0,33	—	—	—	—	—	2	664	-0,04	-0,11	0,04	—	—	—	—	
EN-occupation	3	809	0,17	-0,03	0,35	3	809	0,56	0,40	0,69	—	—	—	—	—	2	664	0,18	0,11	0,26	—	—	—	—	
EC-occupation	3	809	0,07	0,00	0,13	3	809	0,22	0,16	0,29	—	—	—	—	—	2	664	0,13	0,06	0,21	—	—	—	—	
<i>Engagement envers la haute direction</i>																									
Toutes formes	2	744	0,55	0,49	0,60	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Engagement envers les clients</i>																									
EA-clients	4	1387	0,10	0,00	0,20	2	664	0,06	-0,01	0,14	—	—	—	—	—	2	664	0,09	0,01	0,16	—	—	—	—	
EN-clients	2	664	0,07	-0,17	0,30	2	664	0,15	0,04	0,27	—	—	—	—	—	2	664	0,04	-0,13	0,20	—	—	—	—	
EC-Client	2	664	0,05	-0,03	0,13	2	664	0,30	0,23	0,37	—	—	—	—	—	2	664	0,30	0,23	0,37	—	—	—	—	

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure.

Tableau 4.8 Corrélats de l'engagement envers le groupe de travail

Engagement envers le groupe de travail

Corrélat	EA			EN			EC			
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	
			95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>			95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>			95% IC <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	
<i>Engagement envers le groupe</i>										
EA-GR	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
EN-GR	10	2322	0,45	—	—	—	—	—	—	—
EC-GR	6	1344	0,24	4	1009	0,39	4	1043	0,26	—
<i>Engagement envers l'organisation</i>										
EA-ORG	37	10536	0,46	9	2165	0,29	9	1344	0,05	0,11
EN-ORG	10	2642	0,27	9	2165	0,63	5	1165	0,17	0,24
EC-ORG	6	1652	-0,12	4	871	0,01	2	301	0,53	0,61
EC-Sac ORG	4	1043	0,09	3	864	0,21	4	1043	0,26	0,39
EC-Alt ORG	3	864	-0,12	3	864	0,09	3	864	0,17	0,24

Note : EA=Engagement affectif; EN= Engagement normatif; EC= Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure.

Engagement envers le groupe de travail

	EA			EN			EC			
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	
			<i>95% IC</i> <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>			<i>95% IC</i> <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>			<i>95% IC</i> <i>Inf.</i> <i>Sup.</i>	
<i>Engagement envers le syndicat</i>										
EA-syndicat	3	607	0,34	0,24	0,43	—	—	—	—	—
<i>Engagement envers l'occupation</i>										
EA-occupation	11	3962	0,33	0,22	0,43	5	1379	0,21	0,16	0,26
EN-occupation	3	809	0,19	0,12	0,26	3	809	0,64	0,57	0,71
EC-occupation	3	809	0,06	0,00	0,13	3	809	0,29	0,22	0,35
<i>Engagement envers la haute direction</i>										
Toutes formes	2	744	0,36	0,28	0,43	—	—	—	—	—
<i>Engagement envers les clients</i>										
EA-clients	4	1341	0,25	0,11	0,38	2	664	0,13	-0,01	0,26
EN-clients	2	664	0,18	0,10	0,25	2	664	0,17	0,10	0,25
EC-Clients	2	664	0,08	0,00	0,15	2	664	0,36	0,29	0,42

Note : EA=Engagement normatif; EN= Engagement de continuité; EC=Engagement de continuité; EC-Sac= Engagement de continuité par sacrifices perçus; EC-Alt=Engagement de continuité par manque d'alternatives; IC= Intervalle de confiance; Inf. = Borne inférieure; Sup= Borne supérieure.

Tableau 4.9 Synthèse des résultats

Hypothèses testées	Résultats
Antécédents	
Hypothèse 1a. Les antécédents liés au supérieur immédiat prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail.	Acceptée
Hypothèse 1b. Les antécédents liés au groupe prédisent plus fortement l'engagement envers le groupe de travail que l'engagement envers le supérieur immédiat.	Insuffisance de données
Hypothèse 1c. Les antécédents liés à l'organisation prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail.	Rejetée
Hypothèse 1d. Les antécédents liés au rôle prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail.	Rejetée
Hypothèse 1e. Les antécédents individuels prédisent l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail.	Acceptée
Conséquences	
Hypothèse 2a. L'engagement envers le supérieur immédiat a un effet négatif sur l'intention de quitter et les départs volontaires.	Acceptée
Hypothèse 2b. L'engagement envers le groupe de travail a un effet négatif sur l'intention de quitter et les départs volontaires.	Acceptée
Hypothèse 2c. L'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur la performance à la tâche.	Acceptée
Hypothèse 2d. L'engagement envers le groupe de travail a un effet positif sur la performance à la tâche.	Acceptée
Hypothèse 2e. L'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.	Acceptée

Hypothèse 2f. L'engagement envers le groupe de travail a un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.	Acceptée
Hypothèse 2g. L'engagement envers le supérieur immédiat est un meilleur prédicteur de la performance à la tâche que l'engagement envers le groupe de travail.	Acceptée
Hypothèse 2h. L'engagement envers le groupe de travail est un meilleur prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle que l'engagement envers le supérieur immédiat.	Acceptée
Hypothèse 2i. L'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur le bien-être psychologique (p. ex. satisfaction).	Acceptée
Hypothèse 2j. L'engagement envers le groupe de travail a un effet positif sur le bien-être psychologique (p. ex. satisfaction).	Acceptée
Corrélat	
Hypothèse 3a. L'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail sont positivement liés.	Acceptée
Hypothèse 3b. L'engagement envers l'organisation est lié plus fortement à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail.	Acceptée
Hypothèse 3c. L'engagement envers la haute direction est lié plus fortement à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail.	Acceptée
Hypothèse 3d. L'engagement envers le syndicat est lié plus fortement à l'engagement envers le groupe de travail qu'à l'engagement envers le supérieur immédiat.	Rejetée
Hypothèse 3e. L'engagement envers la profession/carrière est lié positivement à l'engagement envers le supérieur immédiat et à l'engagement envers le groupe de travail.	Acceptée
Hypothèse 3f. L'engagement envers la clientèle est lié positivement à l'engagement envers le supérieur immédiat et à l'engagement envers le groupe de travail.	Acceptée

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre, nous rappellerons d'abord nos objectifs de recherche. Puis, en nous basant sur notre revue de littérature, nous discuterons des résultats de nos analyses présentés dans le chapitre précédent et nous justifierons la validité et l'infirmité de nos hypothèses. Enfin, nous identifierons les contributions et limites de notre étude et proposerons quelques pistes pour les recherches futures.

5.1 Rappel des objectifs

Nous rappelons que notre étude a pour objectif de synthétiser les connaissances portant sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail, sous diverses formes (affectif, normatif et de continuité), afin d'explorer davantage les relations interpersonnelles entre l'employé et son supérieur immédiat et entre l'employé et son groupe de travail. La réalisation de cette étude donne fruit à une synthèse méta-analytique des connaissances empiriques relatives à notre sujet.

Pour ce faire, nous avons étudié le réseau nomologique de chacun de ces engagements ciblés, soit ses variables *antécédentes*, ses variables *conséquentes* et ses *corrélats* pour mieux comprendre et préciser la force des liens entre l'engagement (envers le supérieur immédiat et le groupe de travail) et les différentes variables reconnues dans la revue de la littérature.

Aussi, nous nous sommes appuyée sur des théories bien connues dans le domaine du comportement organisationnel telles que la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), la théorie du champ (Lewin, 1943), et celle du principe de similarité des cibles (Ajzen et Fishbein, 1977; Lavelle *et al.*, 2009). Ces théories ont servi dans l'élaboration de notre cadre conceptuel et de nos hypothèses.

Par la suite, nous avons localisé les études primaires publiées à ce jour et s'étant intéressées à l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail (54 études). À l'aide du logiciel d'analyse « Comprehensive Meta-Analysis », nous avons combiné statistiquement les résultats de ces études primaires afin de synthétiser les corrélations entre l'engagement envers le supérieur immédiat/groupe de travail et ses antécédents/conséquences/corrélats en produisant une taille d'effet entre les variables testées. Cette synthèse des connaissances nous a permis de tester et valider nos hypothèses.

5.2 Rappel des résultats obtenus et interprétation

5.2.1 Antécédents de l'engagement

En ce qui a trait aux antécédents liés au supérieur immédiat, nous avons prédit qu'ils seraient plus fortement liés à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail. Pour vérifier cette proposition, nous avons testé la force des liens entre les variables liées au supérieur immédiat et les composantes de l'engagement envers le supérieur immédiat ainsi que le groupe de travail. Nos résultats confirment cette hypothèse. En particulier, nous démontrons une relation forte à moyenne entre la variable LMX et trois composantes de l'engagement envers le

supérieur immédiat soit l'EA, l'EN et l'EC-Sac, l'EA enregistrant la relation la plus forte. Fait intéressant, nos résultats démontrent aussi que le LMX contribue à l'EA envers le groupe de travail, bien que dans une proportion plus faible que l'engagement envers le supérieur immédiat. Nos résultats corroborent donc les résultats des études préalables (Stinglhamber et Vandenberghe, 2002; Vandenberghe *et al.*, 2004). Ainsi, un échange de qualité entre le supérieur immédiat et son employé favorise le développement d'un attachement émotionnel fort entre eux (EA), de même qu'un sentiment de loyauté (EN) et la réalisation qu'il serait coûteux pour l'employé de quitter la relation (EC-Sac). Cet échange de qualité contribue aussi à l'attachement de l'employé envers son groupe de travail, mais ce sont les comportements de leadership axés sur le travail d'équipe qui seraient particulièrement efficaces pour contribuer à cet attachement de l'employé envers son groupe. Par ailleurs, parmi les antécédents liés au supérieur immédiat, on remarque aussi que l'intégrité de ce dernier est particulièrement importante pour que l'employé développe de l'EA envers le supérieur immédiat. Selon les résultats de notre étude, nous avons pu conclure que les antécédents liés au supérieur immédiat prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail, ce qui confirme le principe de similarité des cibles.

Nous faisons aussi la prédiction que les antécédents liés au groupe de travail prédiraient plus fortement l'engagement envers le groupe que l'engagement envers le supérieur immédiat. Or l'insuffisance de résultats reliés à l'engagement envers le supérieur immédiat nous a empêché de vérifier cette hypothèse. Ceci dit, il apparaît clairement de nos résultats que le climat relationnel du groupe (p. ex. cohésion, TMX, confiance) est le meilleur prédicteur de l'engagement envers le groupe de travail, alors

que la taille du groupe et l'interdépendance des tâches n'ont pas d'effet significatif sur l'engagement. Aussi, cette relation corrobore les résultats des études antérieures (p. ex. Powell *et al.*, 2006 ; Stinglhamber *et al.*, 2004) et confirme que la qualité des échanges relationnels entre les membres du groupe favorise le développement de l'engagement envers cette cible.

En somme, les variables antécédentes liés au supérieur immédiat et au groupe de travail ayant démontré les plus forts effets (p. ex., LMX, climat relationnel) correspondent au processus de la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité. Nos résultats font la démonstration que les échanges de qualité contribuent, effectivement, au développement de l'engagement en faveur des cibles correspondantes (Ben Mansour *et al.*, 2009, p. 333), validant ainsi le principe de similarité des cibles.

Pour ce qui est des antécédents liés à l'organisation, nous proposons qu'ils seraient plus fortement liés à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail puisque le supérieur immédiat est un représentant de l'organisation. En effet, nous avons remarqué des corrélations de taille moyenne entre les antécédents liés à l'organisation et l'engagement envers le supérieur immédiat. En particulier, on parle ici des liens entre le soutien organisationnel perçu et les conditions de travail (p. ex. sécurité d'emploi perçue, opportunités de formation) d'une part, et l'EA et l'EN envers le supérieur immédiat de l'autre. Par contre, nous trouvons une relation de taille équivalente entre le soutien organisationnel perçu et l'EA envers le groupe de travail. Ainsi, bien que nous ayons somme toute peu de données sur les liens entre les antécédents organisationnels et l'engagement envers le groupe de travail, nous ne pouvons affirmer que les antécédents liés à l'organisation sont de meilleurs

prédicteurs de l'engagement envers le supérieur immédiat qu'envers le groupe de travail. Clairement, des études supplémentaires sont requises pour élucider cette question.

Pour ce qui est des antécédents liés au rôle, nous nous attendions à ce qu'ils prédisent plus fortement l'engagement envers le supérieur immédiat que l'engagement envers le groupe de travail car c'est le supérieur immédiat qui a comme responsabilité d'organiser et de distribuer les tâches. Ainsi, nous trouvons effectivement que la clarté de rôle favorise l'EA envers le supérieur immédiat. Par contre, nous trouvons une relation aussi forte entre l'ambiguïté de rôle et l'EA envers le groupe de travail, cette relation étant négative. Il est important de noter qu'encore peu d'études se sont intéressées aux liens entre antécédents liés au rôle et engagements ciblés, alors ces résultats sont à analyser avec précaution. Il se pourrait par contre que l'organisation du travail soit un facteur à considérer dans l'équation: pour les personnes qui travaillent en équipe, l'ambiguïté de rôles pourrait se retourner contre l'équipe, sous forme d'un engagement plus faible, alors que pour les employés travaillant de façon individuelle, la clarté de rôle serait attribuée au supérieur immédiat et "repayée", selon la norme de réciprocité, par un plus grand engagement envers le supérieur immédiat.

Nous avons aussi prédit que les antécédents individuels prédiraient l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail. Cette prédiction s'est avérée partiellement supportée. Alors que les variables sociodémographiques sont peu liées à l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail, les différences individuelles liées à la personnalité ont quant à elles un effet un peu plus prononcé. Ainsi, l'affect positif est corrélé positivement et

moyennement avec l'EA envers le supérieur immédiat. Aussi, les valeurs culturelles sont corrélées positivement et faiblement avec l'EA envers le groupe de travail.

En conclusion, nous nous sommes appuyée sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) pour justifier les liens entre l'engagement et ses variables antécédentes. Aussi, la théorie du champ de Lewin (1943) nous a permis de justifier l'effet prédictif fort des cibles psychologiquement proximales comparé aux cibles distales sur l'engagement. Enfin, le principe de similarité des cibles nous a permis de postuler que les relations entre l'engagement et les variables antécédentes seraient plus fortes lorsqu'elles font référence à la même cible que lorsqu'elles font référence à des cibles différentes. Dans l'ensemble, nos résultats sont conformes à ces théories.

5.2.2 Conséquences de l'engagement

Pour justifier les liens entre l'engagement et ses variables conséquentes, nous nous sommes appuyée sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), de même que sur le principe de similarité des cibles.

Premièrement, nous avons trouvé que les différentes composantes de l'engagement envers le supérieur immédiat contribuent à réduire l'intention de quitter l'organisation et le départ volontaire: ainsi, plus un employé est psychologiquement lié à son supérieur immédiat, plus il rendra la pareille en demeurant au sein de l'organisation. De la même manière, l'engagement envers le groupe de travail contribue à réduire les cognitions de départ et les départs volontaires. Ainsi, l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail contribuent à réduire les intentions de départ

et, dans une moindre mesure, les départs réels. Nos résultats corroborent donc ceux de recherches préalables (Becker, 1992; Cheng *et al.*, 2003; Stinglhamber *et al.*, 2002 ; Vanderberghe *et al.*, 2004).

Bien que ceci n'ait pas fait l'objet d'hypothèses, il nous semble intéressant de mentionner que la variable intention de quitter était plus fortement liée à l'engagement envers le supérieur immédiat/groupe de travail que la variable départ volontaire. D'une part, ceci est conforme à ce qui est observé dans la méta-analyse portant sur l'engagement organisationnel (Meyer *et al.*, 2002) qui est un meilleur prédicteur des intentions de départ que des départs effectifs. Cela pourrait être expliqué par le fait que l'engagement envers le supérieur immédiat plus précisément (engagement ciblé dans notre cas) n'a pas d'effet direct sur les départs volontaires comparé à l'intention de quitter (p. ex. Stinglhamber *et al.*, 2002, cités par Ben Mansour *et al.*, 2009). L'engagement envers le supérieur immédiat aurait un effet sur le départ volontaire par le biais de l'intention de quitter (Vandenberghé *et al.*, 2004), ce qui expliquerait le lien plus fort observé avec l'intention de quitter qu'avec le départ volontaire. Deuxièmement, nous avons testé le lien entre l'engagement envers le supérieur immédiat/groupe de travail et la performance. D'abord, certaines études ont utilisé la variable performance au travail globale, qui comprend la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous avons trouvé une relation moyenne entre la performance globale et l'EA envers le supérieur immédiat et une relation faible entre la performance globale et l'EA envers le groupe de travail. Pour ce qui est de la performance à la tâche en tant que telle, elle est liée faiblement à l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail (EA). En outre, la performance innovante/adaptatrice et l'EA envers le supérieur

immédiat sont liés dans une relation de taille moyenne, alors que nous n'avons pas pu examiner les liens entre ce type de performance et l'engagement envers le groupe de travail à cause du nombre insuffisant d'études. Nos résultats corroborent donc les résultats de différentes études antérieures qui démontrent le lien entre l'engagement envers le supérieur immédiat et la performance au travail (p. ex. Becker *et al.*, 1996; Cheng *et al.*, 2003) et le lien entre l'engagement envers le groupe de travail et la performance (p. ex. Bishop et Scott, 1997; Bishop *et al.*, 2000). Bien que l'engagement envers le groupe de travail soit lié à la performance, il semble que l'engagement envers le supérieur immédiat est un meilleur prédicteur de la performance que l'engagement envers le groupe de travail. En se basant sur la théorie du champ et celle de similarité des cibles, cela peut être expliqué par le fait que le supérieur immédiat est psychologiquement plus saillant que le groupe de travail pour prédire la performance vu son rôle dans la gestion et l'évaluation de la performance.

Troisièmement, nous avons constaté au sujet des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) que la force des relations entre l'engagement et les variables CCO dépendait de la cible des comportements de citoyenneté (organisation *vs* individus). Ainsi, nous avons trouvé que l'EA envers le supérieur immédiat favorisait principalement les comportements de citoyenneté globaux (comprenant à la fois les CCO dirigés envers l'organisation et ceux dirigés envers les individus) et les CCO dirigés précisément envers le supérieur immédiat. Les autres relations étaient faibles et certaines n'ont pas pu être testées à cause du nombre insuffisant d'études. Ceci confirme donc que l'engagement envers le supérieur immédiat a un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Pour ce qui est de la relation entre l'engagement envers le groupe de travail et les variables CCO, nous avons remarqué dans l'ensemble des relations plus importantes comparé à l'engagement envers le supérieur immédiat. Ainsi, l'EA envers le groupe de travail présentait des corrélations moyennes avec les CCO globaux, avec les CCO dirigés envers les individus (indifférenciés), avec les CCO envers le groupe de travail, et avec les CCO dirigés envers le syndicat. Ceci confirme que l'engagement envers le groupe de travail a un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et que l'engagement envers le groupe de travail est un meilleur prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle que l'engagement envers le supérieur immédiat. En effet, nos résultats corroborent les résultats de différentes études antérieures qui confirment le lien entre l'engagement envers le supérieur immédiat et les CCO (p. ex. Lavelle *et al.*, 2007) et le lien entre l'engagement envers le groupe de travail et les CCO (p. ex. Pearce et Herbik, 2004). Bien que l'engagement envers le supérieur immédiat soit lié aux CCO, il semble que l'engagement envers le groupe de travail est un meilleur prédicteur des CCO que l'engagement envers le supérieur immédiat. En se basant sur la théorie du champ et celle de similarité des cibles, cela peut être expliqué par le fait que le groupe soit psychologiquement plus saillant que le supérieur immédiat pour prédire les CCO.

Finalement, concernant les indicateurs de bien-être psychologique (p. ex. motivation, satisfaction) et de détresse psychologique (p. ex. stress, épuisement), nous avons remarqué d'abord que toutes les formes d'engagement envers le supérieur immédiat prédisent le bien-être psychologique (l'EA dans une relation forte, l'EN et l'EC-Sac dans des relations de taille moyenne), ce qui confirme notre hypothèse. Fait intéressant, alors que l'EC-Sac contribue positivement au bien-être, l'EC-Alt y est lié négativement.

En d'autres termes, être lié à son supérieur immédiat par manque d'alternatives serait nuisible sur le plan psychologique. Plus largement, ceci contribue à prouver la distinction entre les formes Sac et Alt de l'EC envers le supérieur immédiat (Landry *et al.*, 2010). En ce qui concerne l'engagement envers le groupe de travail, une relation forte entre l'EA envers le groupe de travail et le bien-être psychologique a été trouvée, ce qui va aussi dans le sens de notre hypothèse. Ainsi, pour un employé, l'établissement de liens psychologiques durables avec les personnes de son entourage professionnel immédiat contribuerait à son bien-être psychologique. Dans la même veine, nos résultats indiquent qu'un employé qui est engagé envers son supérieur immédiat (EA et EN) vit moins de détresse psychologique.

Ces résultats adhèrent au principe de réciprocité et de l'échange social en influençant les comportements des employés. Prenons l'exemple de la satisfaction au travail, l'employé engagé rationalise les informations sociales liées à cet engagement et essaye de leur donner du sens en développant des attitudes qui se traduisent par la satisfaction au travail (Cheng, 2001 cité par Ben Mansour *et al.*, 2009).

5.2.3 Corrélat de l'engagement

D'abord, nous avons remarqué plusieurs relations positives et significatives entre l'engagement envers le supérieur immédiat et l'engagement envers le groupe de travail. Notamment, l'EA envers le supérieur immédiat est corrélé avec toutes les formes de l'engagement envers le groupe de travail. Pourtant, la relation la plus forte est celle entre l'EA envers le supérieur immédiat et l'EA envers le groupe de travail. La même observation s'applique pour les autres formes d'engagement envers le groupe de travail. Nous pouvons conclure que les liens les plus forts sont entre formes correspondantes

d'engagement (p. ex. EAsup-EAgr ; ENsup-ENgr, etc.). Cela peut être expliqué par la similarité de la forme d'engagement (p. ex. identification et attachement émotionnel dans le cas de l'EA) et la proximité de ces deux cibles. Il nous semble alors logique que les mêmes formes d'engagement (p. ex. l'EA) émanant de deux cibles différentes, mais proximales (le supérieur immédiat et le groupe de travail) représentent des relations de forte magnitude. Ainsi, le groupe de travail et le supérieur immédiat sont des cibles d'engagement reliées qui font partie de l'environnement de travail proximal de l'employé. Entretenir une relation d'échange durable et positive avec l'une de ces cibles peut se répercuter sur l'autre cible, et vice et versa.

Pour ce qui est de l'engagement envers l'organisation, nous avons remarqué des corrélations significatives avec les composantes de l'engagement envers le supérieur immédiat, ainsi que celles de l'engagement envers le groupe de travail. En effet, les relations les plus fortes sont entre formes correspondantes d'engagement (p. ex. EAsup-EAorg ; ENsup-ENorg, etc.). Selon le nombre et la taille des relations répertoriées, on a trouvé que l'engagement organisationnel est davantage lié à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail. Bien que les deux cibles de l'engagement soient liées à l'engagement organisationnel, il semble que l'engagement envers le supérieur immédiat est un meilleur prédicteur de l'engagement organisationnel que l'engagement envers le groupe de travail. Considérant que le supérieur immédiat est un représentant de l'organisation, ces résultats étaient attendus. En se basant sur la théorie du champ, cela peut être expliqué par le fait que le supérieur immédiat soit physiquement plus proximal et psychologiquement plus saillant que le groupe pour prédire l'engagement organisationnel.

De la même manière, nous trouvons sans surprise que l'engagement envers la haute direction est lié plus fortement à l'engagement envers le supérieur immédiat qu'à l'engagement envers le groupe de travail. En effet, nous avons découvert que l'engagement envers la haute direction prédit fortement l'EA envers le supérieur immédiat, tandis qu'il prédit moyennement l'EA envers le groupe de travail. Conformément à la théorie du champ, ces résultats peuvent être expliqués par la proximité physique de la cible supérieur immédiat et sa saillance psychologique comparé à la cible groupe de travail. Ainsi, le supérieur immédiat est un représentant de la haute direction dans l'environnement de travail immédiat de l'employé, ce qui explique une certaine proximité entre ces engagements ciblés.

Ensuite, nous postulions que l'engagement envers le syndicat serait lié plus fortement à l'engagement envers le groupe de travail qu'à l'engagement envers le supérieur immédiat vu son rôle (le syndicat) dans la protection des conditions de travail et en considérant la proximité physique et la saillance psychologique entre ces deux collectifs de travail. Par contre, notre hypothèse est infirmée puisque nous avons trouvé une forte relation entre l'engagement envers le syndicat (forme affective) et l'EA envers le supérieur immédiat et une relation moyenne entre l'engagement envers le syndicat et l'EA envers le groupe de travail. Nous invitons cependant à la prudence dans l'interprétation de ces résultats surprenants car ils s'appuient sur un nombre limité d'études primaires.

Pour ce qui est de l'engagement envers la profession/carrière, nous nous attendions à ce qu'il soit lié positivement à l'engagement envers le supérieur immédiat et à l'engagement envers le groupe de travail. Ceci est confirmé. En effet, les résultats

trouvés démontrent que l'engagement envers la profession/carrière est moyennement lié à l'engagement envers le supérieur immédiat/groupe de travail. Alors que les liens les plus forts sont entre formes correspondantes d'engagement, plus précisément la forme normative. Ainsi, un employé qui est engagé envers son occupation tend à être engagé envers les personnes gravitant dans son environnement de travail proximal qui évoluent le plus souvent eux aussi dans la même profession.

Par la suite, nous formulons l'hypothèse selon laquelle l'engagement envers la clientèle est lié positivement à l'engagement envers le supérieur immédiat et à l'engagement envers le groupe de travail, hypothèse qui a été confirmée. Effectivement, nous avons remarqué des relations positives, faibles à moyennes, entre l'engagement envers la clientèle et l'engagement envers le supérieur immédiat d'une part et entre l'engagement envers la clientèle et l'engagement envers et le groupe de travail de l'autre. En d'autres termes, puisqu'ils évoluent dans le même environnement de travail proximal de l'employé, les clients, le groupe de travail et le supérieur immédiat tendraient à générer des engagements concordants.

Finalement, bien que nous n'ayons pas émis d'hypothèses à cet effet, nous avons pu examiner la force des relations entre les différentes formes de chacun des engagements ciblés (supérieur immédiat et groupe de travail). En commençant par l'engagement envers le supérieur immédiat, les relations les plus fortes sont : l'EA et l'EN, suivi de l'EA et l'EC-Sac. Aussi, l'EN envers le supérieur immédiat est lié fortement à l'EC-Sac. Pour la cible groupe de travail, on a remarqué que l'EA envers le groupe est corrélé fortement avec l'EN envers le groupe et moyennement avec l'EC envers le groupe. Enfin, nous avons trouvé une forte relation entre l'EC envers le groupe et l'EN envers

le groupe. Ainsi, dans le cas de l'engagement envers le supérieur immédiat et envers le groupe de travail, on remarque que c'est la relation EA-EN qui est la plus forte, conformément à ce qui est trouvé dans le cas de l'engagement organisationnel (Meyer *et al.*, 2002). La relation entre l'EN et l'EC est aussi importante.

Il nous semble important de noter que la majorité des corrélations de forte magnitude ont été liées à l'engagement affectif en général, et à l'engagement affectif envers le supérieur immédiat plus précisément. Cela peut être expliqué par l'importance donnée à la forme affective de l'engagement et le peu de recherches consacrées aux autres formes (normative et de continuité) et cibles d'engagement (groupe de travail dans notre cas).

5.3 Contributions de l'étude

Sur le plan théorique, notre méta-analyse apporte quelques contributions à la littérature en produisant un état des connaissances de ce que la recherche empirique a pu démontrer à ce jour concernant les antécédents, les conséquences et les corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail au sein des organisations. Bien qu'un nombre important d'études intéressées à ces cibles d'engagement ait été réalisées au fil des années, peu d'auteurs se sont affairés à colliger les connaissances accumulées sous forme de synthèse statistique cumulative des résultats et des conclusions afin d'étoffer les modèles et théories existants. Notre méta-analyse recense donc les études empiriques publiées jusqu'en 2018, et tient compte de multiples formes d'engagement pour chacun des engagements ciblés.

En effet, cette méta-analyse nous a permis de cibler les principaux antécédents de l'engagement envers le supérieur immédiat (LMX et intégrité du supérieur immédiat) et le groupe de travail (leadership axé sur le travail d'équipe et climat relationnel). Au niveau scientifique, ces résultats permettent globalement de corroborer les théories de l'échange social et le principe de similarité des cibles. Au niveau pratique, ces résultats permettront aux organisations d'identifier les meilleurs leviers d'engagement (correspondant aux variables antécédentes dans notre étude). Ainsi, à la lumière des résultats obtenus, nous pouvons recommander aux organisations d'investir dans des activités de développement du leadership pour que les gestionnaires soient plus aptes à 1) développer des relations de qualité avec leurs employés, et 2) encourager le travail d'équipe et l'établissement d'un climat relationnel sain dans l'équipe.

Aussi, notre étude nous a permis de préciser les conséquences principales de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail (positivement liés à la performance, les CCO et le bien-être psychologique ; négativement liés à l'intention de quitter, le départ volontaire et la détresse psychologique) et de vérifier la force du lien entre l'engagement et ces différentes conséquences. Cela a permis de mieux prédire et interpréter les effets de l'engagement.

Nous avons pu également cibler les corrélats afin de mieux comprendre avec quelles variables attitudinales l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail sont intimement liés. Cela a permis de mieux prédire les liens entre l'engagement et ces différentes variables.

Les résultats de notre recherche permettent donc une meilleure compréhension des relations interpersonnelles entre l'employé et son supérieur immédiat et l'employé et son groupe de travail. Aussi, ils apportent des contributions dans les domaines de comportement organisationnel et de la gestion des ressources humaines.

Du point de vue des organisations, cette méta-analyse s'inscrit dans les études qui permettraient d'identifier des pistes d'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines existantes dans les organisations, la prise de meilleures décisions de gestion, et la réduction des coûts reliés à la GRH. En somme, cette recherche contribuera à l'avancement des connaissances dans les disciplines et professions liées à la gestion des ressources humaines, au comportement organisationnel et au leadership.

5.4 Limites de l'étude

Bien que la méta-analyse permette de répondre à notre objectif de recherche et de porter un regard plus global et complet sur notre domaine d'étude, cette méthode comporte également des limites que nous jugeons important de considérer et de mentionner.

Comme plusieurs méta-analyses, notre étude ne comporte pas de recherches non publiées. Plusieurs méta-analystes mettent davantage l'accent sur les recherches publiées dont les résultats sont significatifs, alors que les études non publiées qui rapportent des résultats négatifs ou nuls sont moins considérées. Selon Rosenthal *et al.*, (2001, cités par Laroche, 2015, p. 185), ce biais de publication est considéré l'un des principaux biais de la méta-analyse et aussi l'une des limites de notre travail.

La deuxième limite réside dans nos analyses statistiques. Même si le logiciel utilisé, « Comprehensive Meta-Analysis », nous a permis de conduire notre méta-analyse corrélationnelle, de tester les relations entre nos variables et de calculer les tailles d'effet, ce dernier ne pondère que pour la taille de l'échantillon et il ne tient pas compte des alphas (fidélité) des outils de mesure tel que recommandé par Hunter et Schmidt (2004). En corrigeant les analyses pour tenir compte de l'imperfection des outils de mesure (i.e., fidélité), il est probable que nous obtiendrions des tailles d'effet supérieures à celles présentées ici.

La troisième limite se rapporte au fait que nous n'avons pas tenu compte de facteurs modérateurs dans nos analyses. En effet, nous avons délibérément choisi de ne pas inclure de modérateurs vu le nombre limité d'études primaires portant sur les engagements ciblés retenus ici. Aussi, cibler les modérateurs des relations retenues ne faisait pas partie de nos objectifs principaux de recherche.

La quatrième limite réside dans la recension des études primaires dont le devis de recherche n'est pas toujours très rigoureux. Becker (2016, p. 48) indique que la plupart des études sur les engagements ciblés utilisent un devis transversal et recueillent des données d'une seule source. Becker déplore ceci. C'est aussi ce que nous trouvons dans les études que nous recensons pour cette méta-analyse. Ainsi, 86 % des études incluses dans cette méta-analyse adoptent ce type de devis (transversal et l'employé comme unique source).

Aussi, comme nous avons utilisé uniquement des études publiées pour réaliser nos analyses, se pose le problème du biais de publication selon lequel les résultats

significatifs sont plus facilement publiés que les résultats non significatifs. Ceci peut donc engendrer une surestimation des effets observés.

Finalement, le nombre d'études et la taille des échantillons comportant toutes les dimensions de l'engagement, que ce soit pour la cible superviseur ou bien groupe de travail, demeurent restreints. Cela constitue une limite pour notre étude ainsi qu'un problème général qui impacte le processus d'avancement des connaissances scientifiques. Il est donc important de considérer les différentes cibles d'engagement sans sacrifier ses formes et ses sous-dimensions. Cela pourrait être une voie de recherche future prometteuse.

5.5 Pistes de recherches futures

Cette méta-analyse nous a permis de synthétiser et de mieux visualiser les connaissances acquises à ce jour sur les antécédents, les conséquences et les corrélats de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail. Par ailleurs, nous proposons ci-dessous d'autres pistes pour prolonger cette recherche.

Premièrement, nous avons remarqué que notre recherche était principalement limitée par le nombre des études ainsi que les échantillons de celles-ci. Des données plus étendues avec un nombre total de répondants plus étoffé apporteraient plus de force aux résultats obtenus et pourraient révéler d'autres relations entre les variables ainsi que des relations que nous n'avons pas pu tester. Cela nous amène à suggérer de nouvelles conduites pour des recherches futures.

Deuxièmement, nous avons conclu que la plupart des études menées sur l'engagement ciblé sont transversales. Nous avons donc besoin de plus d'études utilisant des devis plus rigoureux (p. ex. devis longitudinaux, avec plusieurs sources de données). Aussi, cela pourrait constituer une excellente occasion pour les chercheurs d'examiner des effets de causalité entre les variables.

Troisièmement, nous avons noté précédemment que le fait de ne pas prendre en compte les effets de modération constituait une limite de notre étude. Ainsi, une fois que le bassin d'études primaires sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail sera plus étoffé, il serait intéressant d'intégrer des modérateurs dans l'analyse. Par exemple, le pays où a été effectuée la recherche (Occident vs. Asie) pourrait avoir un effet sur la nature des relations que l'employé entretient avec les personnes présentes dans son environnement de travail proximal (supérieur immédiat et collègues).

CONCLUSION

Ce mémoire est une étude qui a pour objet l'établissement d'une synthèse des connaissances portant sur l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail, sous diverses formes (affectif, normatif et de continuité). En particulier, nous nous sommes intéressée au réseau nomologique de ces engagements ciblés, soit leurs variables antécédentes, conséquentes et corrélats. Nous avons opté pour une méta-analyse corrélacionnelle qui permet de combiner statistiquement des coefficients de corrélation des études primaires et d'estimer la taille et la direction de l'effet entre nos variables d'intérêt.

La collecte de données, soit d'études primaires, a été effectuée par une recherche par mots-clés sur les bases de données électroniques pertinentes disponibles sur le portail de la bibliothèque de l'Université du Québec à Montréal, un examen manuel de la liste de références des revues de littérature pertinentes et une recherche d'articles dans la liste de références de tous les articles déjà identifiés. Au total, 54 études sont incluses dans la présente méta-analyse, regroupant 18 156 répondants. Enfin, l'analyse des données s'est effectuée en utilisant le logiciel « Comprehensive Meta-Analysis » (Borenstein *et al.*, 2013).

Nos résultats ont confirmé la majorité de nos hypothèses et l'atteinte de nos objectifs de recherche: 1) cibler les principaux antécédents de l'engagement envers le supérieur immédiat qui sont le LMX et l'intégrité du supérieur immédiat et les principaux

antécédents de l'engagement envers le groupe de travail qui sont le leadership axé sur le travail d'équipe et le climat relationnel, 2) préciser les conséquences principales de l'engagement envers le supérieur immédiat et le groupe de travail, les deux engagements ciblés étant positivement liés à la performance, aux CCO et au bien-être psychologique et négativement liés à l'intention de quitter, au départ volontaire et à la détresse psychologique, et finalement 3) cibler les principaux corrélats ce qui nous permet de mieux comprendre les relations intimes de l'engagement envers le supérieur immédiat et envers le groupe de travail et l'engagement envers l'organisation, la haute direction, le syndicat, la profession et les clients.

En somme, les résultats obtenus dans le cadre de cette étude représentent une contribution à la recherche, car à notre connaissance aucun autre chercheur n'a établi une méta-analyse sur l'engagement dirigé envers les cibles proximales et relationnelles que sont le supérieur immédiat et le groupe de travail, en prenant compte de toutes ses formes.

ANNEXE A

DONNÉES RÉPERTORIÉES DANS LE LOGICIEL TABLEUR

Article	Année	N	r	Engagement	cod	alp ha vari	alp ha vari	Antécédent/ conséquent/ corrélat	cod	alp ha vari	déf de la variable choisie	qui mesur é la	caractéristiques de l'échantillon	des de recherche
Askew, K, et al. (2013)	2013	279	0,3	AC-S	10	0,88	Singhambher et. AC-Coworkers	20	0,92	A modified versor employé	Anglophones / USA, le su Cross-sectional	Anglophones / USA, le su Cross-sectional		
Askew, K, et al. (2013)	2013	279	-0,44	AC-S	10	0,88	Singhambher et. Turnover intentio	300	0,88	Mowday, Kobeg, employé	Anglophones / USA, le su Cross-sectional	Anglophones / USA, le su Cross-sectional		
Askew, K, et al. (2013)	2013	279	0,28	AC-S	10	0,88	Singhambher et. Task performance	313	0,77	Williams and Andri superviseu	Anglophones / USA, le su Cross-sectional	Anglophones / USA, le su Cross-sectional		
Askew, K, et al. (2013)	2013	279	0,28	AC-S	10	0,88	Singhambher et. OCB-Org	315	0,65	Williams and Andri superviseu	Anglophones / USA, le su Cross-sectional	Anglophones / USA, le su Cross-sectional		
Askew, K, et al. (2013)	2013	279	0,35	AC-S	10	0,88	Singhambher et. OCB-S	316	0,79	OCB-supervisor superviseu	Anglophones / USA, le su Cross-sectional	Anglophones / USA, le su Cross-sectional		
Askew, K, et al. (2013)	2013	279	0,23	AC-S	10	0,88	Singhambher et. OCB-Coworkers	317	0,89	Coworkers rated r coworkers	Anglophones / USA, le su Cross-sectional	Anglophones / USA, le su Cross-sectional		
Askew, K, et al. (2013)	2013	279	0,43	AC-S	10	0,88	Singhambher et. AC-ORG	30	0,84	Meyer and Allen's employé	Anglophones / USA, le su Cross-sectional	Anglophones / USA, le su Cross-sectional		
Becker, T.E. (1992), Fo	1992	440	0,47	Supervisor relat	10	0,93	based on O'Reilly Work groupe relat	20	0,88	based on O'Reilly employé	Military supply company	Longitudinale(les me		
Becker, T.E. (1992), Fo	1992	440	0,49	Supervisor relat	10	0,93	based on O'Reilly organizational intent	30	0,92	based on O'Reilly employé	Military supply company	Longitudinale(les me		
Becker, T.E. (1992), Fo	1992	440	-0,22	Supervisor relat	10	0,93	based on O'Reilly intent to quit	300	0,81	the Michigan Orga employé	Military supply company	Longitudinale(les me		
Becker, T.E. (1992), Fo	1992	440	0,21	Supervisor relat	10	0,93	based on O'Reilly overall OCB beh	314a	0,91	Smith, Organ, and employé/r	Military supply company	Longitudinale(les me		
Becker, T.E. (1992), Fo	1992	440	0,2	Supervisor relat	10	0,93	based on O'Reilly altruism-OCBI	315a	0,88	Brief and Motowid employé/r	Military supply company	Longitudinale(les me		
Becker, T.E. (1992), Fo	1992	440	0,42	Supervisor relat	10	0,93	based on O'Reilly overall satisfact	330	0,92	the Minnesota Sa employé	Military supply company	Longitudinale(les me		

ANNEXE B

LISTE DES CATÉGORIES

ANTÉCÉDENTS			
Antécédents individuels			
Variables socio-démographiques		Différences individuelles	
100	Âge (incluant age	120	Affect positif
101	Genre (incluant	121	Affect négatif /
102	Éducation	124	Habiletés
103	Ancienneté organisationnelle	125	Goal orientation (learning /
104	Ancienneté avec le supérieur	126	Valeurs (culturelles:
105	Ancienneté dans le groupe		
106	Ancienneté dans le poste		
107	Statut marital		
108	Type de poste		
109	Statut de l'emploi		
110	Pays d'origine /		

Antécédents situationnels						
Liés à l'organisation		Liés au supérieur - Relation supérieur-employé	Liés au supérieur - Style de leadership/caractéristiques du superviseur			
130	Taille de l'organisation	LMX, support, guanxi, supervisor commitment, empowering leadership, 150 initiating structure	Leadership axé sur le travail d'équipe (leader emphasis on teamwork/team-based rewards) 160			
131	Soutien organisationnel perçu (incluant Valeurs - Support -Org)	Conflits superviseur-supervisé (incluant relationnel + substantive conflicts) + negative communication 158 + supervisor LA	160 Supervision abusive			
132	Conditions (sécurité d'emploi perçue, opportunités de formation, extrinsically satisfying job conditions)		Intégrité du superviseur/managerial trust 163			
133	Justice organisationnelle		Congruence superviseur-organisation (incluant perceived supervisor-org value congruence et IOP-identité organisationnelle perçue) 164			
134	Brèche du contrat psychologique		Adequation/congruence employé-supérieur (=employee & supervisor PS fit) 165			
135	Adequation/congruence employé-organisation (=Employee PO fit)					
136	Autres valeurs organisationnelles (innovation, respect des règles)					
137	Environmental Turbulence					

CONSEQUENCES					
Cognitions					
300	Organizational withdrawal cognitions / turnover intention / intent to quit				
301	Union withdrawal cognitions				
302	Intent to leave the supervisor/group				
303	Intent to leave the occupation				
Comportements					Psychological well-being/distress
310	Turnover (actual - ie. départ volontaire)			330	Psychological well-being (satisfaction, motivation, empowerment, work engagement, self-esteem (=OBSE et
311	Retention / team longevity			331	Psychological distress (stress, exhaustion, negative affect envers le sup)
312	Absentéisme/duration absentéisme				
313	In-role performance (individual)				
314	In-role performance/team performance (group)				
315	OCB-O (envers l'organisation, incluant voice)				
316	OCB-I-SUP (clairement identifié envers le sup)				
317	OCB-I-GR (clairement identifié envers les collègues/team)				
318	OCB-I-clients				
319	UCB (envers le syndicat)				
320	Innovative/adaptive performance				
321	Gestion de				
313a	Job performance global (in-role + OCB)				
314a	OCB global (OCBO + OCBI)				
315a	OCB-I (général, indéfini)				

Corrélat			
ENGAGEMENT ENVERS LE SUPERIEUR			ENGAGEMENT ENVERS LE GROUPE
10 AC-SUP			20 AC-GR
11 NC-SUP			21 NC-GR
12 CC-SUP			22 CC-GR (hiSac + loAlt)
13 HS-SUP			
14 LA-SUP			
ENGAGEMENT ENVERS L'ORGANISATION			ENGAGEMENT ENVERS LE SYNDICAT
30 AC-ORG			40 AC-U
31 NC-ORG			41 NC-U
32 CC-ORG			42 CC-U (hiSac + loAlt)
33 HS-ORG			
34 LA-ORG			
ENGAGEMENT ENVERS L'OCCUPATION / PROFESSION / CARRIÈRE			ENGAGEMENT ENVERS LE TOP MANAGEMENT
50 AC-occupation			60 toutes formes (AC seulement dans les données?)
51 NC-occupation			
52 CC-occupation (hiSac + loAlt)			
ENGAGEMENT ENVERS LES CLIENTS			
70 AC-customers			
71 NC-customers			
72 CC-customers (hiSac + loAlt)			

BIBLIOGRAPHIE

Les articles marqués d'un astérisque (*) sont inclus dans la méta-analyse.

- *Abu Bakar, H., Su Mustaffa, C. et Mohamad, B. (2009). LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment: A multilevel analysis approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 11-33.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- *Askew, K., Taing, M.U. et Johnson, R.E. (2013). The effects of commitment to multiple foci: An analysis of relative influence and interactions. *Human Performance*, 26(3), 171-190.
- Bangert-Drowns, R. L. (1986). Review of developments in meta-analytic method. *Psychological Bulletin*, 99(3), 388.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- *Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making ? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T. E. (2016). Multiple foci of workplace commitments. *Handbook of Employee Commitment* (p. 43-55). Northampton, MA : Elgar Publishing.
- Becker, T. E. et Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.

- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. et Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- *Becker, T.E. et Kernan, M.C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348.
- Ben Mansour, J., Chiniara, M. et Bentein, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le . Dans J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe (dir.). *Comportement organisationnel : vol. 3. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (p. 307–338). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, 21(3), 133-157.
- *Bentein, K., Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 341-362.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. Dans John Wiley & Sons. New York.
- *Bishop, J.W., Scott, K.D., Goldsby, M.G. et Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group et Organization Management*, 30(2), 153-180.
- *Bishop, J.W. et Dow Scott, K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Bishop, J. W. et Scott, K. D. (1997). Employee commitment and work team productivity. *HR Magazine*, 11, 107-111.

- *Bishop, J.W., Scott, K.D. et Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Borenstein, M., Hedges, L., Higgins, J., et Rothstein, H. (2013). *Comprehensive Meta-Analysis (version 3, lite)* [Logiciel]. Englewood, NJ : Biostat.
- Boyle, B. A. (1997). A multi-dimensional perspective on salesperson commitment. *Journal of Business et Industrial Marketing*, 12(6), 354-367.
- Caldwell, D. F. et O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of applied psychology*, 75(6), 648.
- *Chan, A.W., Snape, E. et Redman, T. (2011). Multiple foci and bases of commitment in a Chinese workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3290-3304.
- *Chan, A.W., Tong-qing, F., Redman, T. et Snape, E. (2006). Evaluating the multi-dimensional view of employee commitment: A comparative UK–Chinese study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1873-1887.
- Chen, Z. (2001). Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor: Job satisfaction and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 650-660.
- *Cheng, B.S., Jiang, D.Y. et Riley, J.H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis?. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 313-334.
- *Cheng, C.-Y., Jiang, D.-Y., Cheng, B.-S., Riley, J.H. et Jen, C.-K. (2015). When do subordinates commit to their supervisors? Different effects of perceived supervisor integrity and support on Chinese and American employees. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 81-97.

- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727-746.
- *Chughtai, A.A. (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 606-627.
- *Clugston, M., Howell, J.P. et Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- *Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.
- *Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 105-118.
- Cohen J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York, NY: Academic Press.
- Cohen, S. G. et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cropanzano, R. et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- *Dayan, M. (2010). Managerial trust and NPD team performance: team commitment and longevity as mediators. *Journal of Business et Industrial Marketing*, 25(2), 94-105.
- Drach-Zahavy, A. et Freund, A. (2007). Team effectiveness under stress: A structural contingency approach. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 423-450.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- *Ellemers, N., de Gilder, D. et Van Den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717.
- *Foote, D.A. et Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Friedlander, B. (1987). A passive localization algorithm and its accuracy analysis. *IEEE Journal of Oceanic engineering*, 12(1), 234-245.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G.B. et Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Éds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175–208). Greenwich, CT : JAI Press.
- Hunter, J. E., et Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2^e éd.). Thousand Oaks, California, Sage publications.
- *Huyghebaert, T., Gillet, N., Becker, C., Kerhardy, S. et Fouquereau, E. (2017). Examining the effect of affective commitment to the supervisor on nurses' psychological health as a function of internal locus of control. *Journal of Nursing Management*, 25(4), 297-306.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P. et Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. et Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.

- Klein, H. J., Brinsfield, C. T. et Molloy, J. C. (2006). Understanding workplace commitments independent of antecedents, foci, rationales, and consequences. *Dans Academy of Management Annual Meeting* (p. 11-16). Atlanta, GA Publishing.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. et Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 222-238.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C. et Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment : Advantages of a unidimensionnal target free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
- Landry, G. (2009). Trois études sur l'engagement au sein de la relation superviseur-supervisé: Vers un modèle à quatre composantes (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat inédite). HEC à Montréal. Récupéré de ProQuest Dissertation & Theses (NR3691569).
- *Landry, G., Panaccio, A. et Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312.
- *Landry, G. et Vandenberghe, C. (2009). Role of commitment to the supervisor, leader-member exchange, and supervisor-based self-esteem in employee-supervisor conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 5-28.
- *Landry, G. et Vandenberghe, C. (2012). Relational commitments in employee-supervisor dyads and employee job performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 293-308.
- *Lapointe, É., Vandenberghe, C. et Boudrias, J.-S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528-538.

- Laroche, P. (2015). *La méta-analyse: Méthodes et applications en sciences sociales* (1^e éd.). Belgique : De Boeck.
- *Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A. et Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. et Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Lewin, K. (1947). Group decisions and social change. In Newcomb, T. M. and Hartley, E. L. (Éds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt.
- Lewin, K. (1943). Defining the “field at a given time”. *Psychological review*, 50(3), 292.
- Liden, R.C. et Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Malatesta, R. M., et Byrne, Z. S. (1997, April). The impact of formal and interactional justice on organizational outcomes. In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York : John Wiley and Sons Ltd.
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C. et Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.

- Mayer, R. C. et Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 15-28.
- McGee, G. W. et Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. , Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P. , et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- *Meyer, J.P. , Morin, A.J. et Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72.
- Meyer, J. P. , Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P. , Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. et Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Molm, L. D., Collett, J. L. et Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242.

- *Morin, A.J., Vandenberghe, C., Boudrias, J.-S., Madore, I., Morizot, J. et Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 716-738.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muller, J. L. (1988). Pour une revue quantitative de la littérature. les méta-analyses. *Psychologie Française*, 33(4), 295-303.
- *Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. et Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment—A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
- *Ohana, M. (2016). Voice, affective commitment and citizenship behavior in teams: The moderating role of neuroticism and intrinsic motivation. *British Journal of Management*, 27(1), 97-115.
- O'Reilly III, C. A. et Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616.
- O'Reilly, C. A., et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- *Paillé, P., Fournier, P.-S. et Lamontagne, S. (2011). Relationships between commitments to the organization, the superior and the colleagues, and the intention to leave among truckers. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(2), 92-108.
- *Panaccio, A. et Vandenberghe, C. (2011). The relationships of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and

- organizations and turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1455-1485.
- Pearce, C. L. et Giacalone, R. A. (2003). Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75.
- *Pearce, C.L. et Herbig, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.
- Pfeffer, J. et Lawler, J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization: A field test of the insufficient justification paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 38-56.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P. , et MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.
- *Porter, C.O. (2005). Goal orientation: effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 811.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- *Powell, A., Galvin, J. et Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology et People*, 19(4), 299-322.
- Randall, D. M. et Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., et Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137- 152.
- Rosenthal, R., et DiMatteo, M. R. (2001). Recent Development In Quantitative Methods For Literature Reviews. *Annual Reviews of Psychology*, 52, 59-82.
- *Rousseau, V. et Aubé, C. (2014). The reward–performance relationship in work teams: The role of leader behaviors and team commitment. *Group Processes and Intergroup Relations*, 17(5), 645-662.
- Sabourin, É. (2013). Réciprocité et organisation rurales. *Revue Tiers Monde*, 215(3), 165-182. doi:10.3917/rtm.215.0165.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Settoon, R. P. , Bennett, N. et Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- *Siders, M.A., George, G. et Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579.
- *Singh, A., et Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
- *Snape, E., Chan, A.W. et Redman, T. (2006). Multiple commitments in the Chinese context: Testing compatibility, cultural, and moderating hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 302-314.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.

- *Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123.
- *Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 165-187.
- * Stinglhamber, F., et Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 251-270.
- Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2002). L'engagement envers l'organisation et le supérieur: un examen de leurs antécédents. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8(2), 137.
- *Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2), 187-204.
- Tangirala, S., Green, S. G. et Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309.
- Tett, R. P. et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thompson, L. L. et Thompson, M. (2004). *Making the team: A guide for managers*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- *Van Vianen, A.E., Shen, C.T. et Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- *Vandenberghe, C. (2008). Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés: Le rôle modérateur de l'identité organisationnelle

perçue du supérieur. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 40(4), 200.

Vandenberghe, C. (2016). Social commitments. Dans J.P. Meyer, *Handbook of employee commitment* (p. 150-164). Northampton, MA : Elgar Publishing.

*Vandenberghe, C. et Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331-348.

*Vandenberghe, C., Bentein, K. et Panaccio, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117.

*Vandenberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.

Vandenberg, R. J., Self, R. M. et Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1), 123-140.

*Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K. et Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322-347.

Vandenberghe, C., Landry, G. et Panaccio, A.J. (2009). L'engagement organisationnel. Dans J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe (dir.). *Comportement organisationnel : vol. 3. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (p. 275–306). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

*Veurink, S. A. et Fischer, R. (2011). A refocus on foci: A multidimensional and multi-foci examination of commitment in work contexts. *New Zealand Journal of Psychology*, 40(3), 160-167.

- *Wasti, S.A. et Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404-413.
- Weigel, R. H. et Newman, L. S. (1976). Increasing attitude-behavior correspondence by broadening the scope of the behavioral measure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33(6), 793.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- *Wong, Y.-t. (2017). Affective commitment, loyalty to supervisor and guanxi: Chinese employees in joint ventures and reformed state-owned enterprises. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 77-93.
- *Wong, Y.-T. et Wong, Y.-W. (2013). Workplace guanxi and employee commitment to supervisor in Chinese international joint ventures. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 4(1), 39-57.
- *Yalabik, Z.Y., Swart, J., Kinnie, N. et Van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave?. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 417-447.
- *Zaccaro, S.J. et Dobbins, G.H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267-273.