

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL POUR EXPLIQUER LE RÔLE DES
PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES VALEURS
ORGANISATIONNELLES DANS LES COMPORTEMENTS
DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR
NADINE QUENNEVILLE

JUILLET 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse 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.01-2006). 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

L'élaboration de cette thèse de doctorat a d'abord été possible grâce au support moral et à la confiance de mes parents, Nicole DeRaiche et Claude Quenneville. Je les remercie de me respecter dans mes choix professionnels et de m'appuyer dans les difficultés de parcours. Leurs encouragements ont été très précieux et essentiels pour chacune des étapes de ma démarche doctorale.

Je remercie mon directeur de thèse, Gilles Simard, pour m'avoir incitée à développer ma tolérance à l'ambiguïté et ma confiance en mes capacités. Je remercie ma co-directrice, Kathleen Bentein, pour la rigueur de ses commentaires ainsi que pour son accompagnement moral. Je les remercie d'avoir cru en ma progression académique et au développement de mes habiletés de recherche.

Je remercie ma partenaire de recherche et amie, Nadia Rabouin, pour sa précieuse collaboration lors de notre collecte des données et pour la richesse de nos échanges d'idées et de connaissances.

Je remercie Maximilien Dovigo, pour son soutien constant et indéfectible pendant la période de rédaction, ainsi que Nina Chdid, Anick Daneault, Marie-Claude Lavoie et Nathalie Lefrançois pour leur écoute.

Je tiens également à remercier Sylvie Jourdain pour m'avoir donné l'opportunité de concilier le début de ma carrière professionnelle et la fin de mes études de doctorat. Sa compréhension et sa flexibilité ont été grandement appréciées.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------|
| LISTE DES FIGURES..... | vii |
| LISTE DES TABLEAUX..... | viii |
| RÉSUMÉ | ix |
| CHAPITRE I | |
| Introduction générale..... | 1 |
| Pourquoi s’attarder à la mobilisation des employés ?..... | 1 |
| Le modèle de la mobilisation des ressources humaines: un aperçu..... | 2 |
| Études empiriques portant sur le modèle de la mobilisation des RH..... | 4 |
| Les pratiques de gestion des ressources humaines..... | 7 |
| PGRH: inconsistances conceptuelles et empiriques..... | 8 |
| Les valeurs..... | 11 |
| Qu’est-ce qu’une valeur ?..... | 12 |
| Valeurs organisationnelles, attitudes, comportements..... | 13 |
| Valeurs organisationnelles: inconsistances conceptuelles et empiriques..... | 14 |
| Les comportements de mobilisation..... | 18 |
| La naissance d’une version québécoise des comportements extra-rôles..... | 18 |
| Le concept des comportements de mobilisation aujourd’hui..... | 20 |
| Comportements de mobilisation et comportements extra-rôles : différence ou redondance.?..... | 22 |
| L’échange social et la norme de réciprocité..... | 27 |
| Les théories fondatrices de l’échange social et de la norme de réciprocité..... | 28 |
| La théorie de l’échange social appliquée au contexte organisationnel: l’influence prépondérante de Blau (1964) et de Gouldner (1960)..... | 32 |
| La perception de support et l’engagement affectif..... | 38 |
| La perception de support organisationnel..... | 38 |
| Antécédents et conséquences de la PSO: 20 ans de recherche..... | 40 |

| | |
|---|-----|
| L'engagement affectif envers l'organisation..... | 42 |
| Antécédent principal et conséquences de l'EA-ORG..... | 44 |
| La perception de support du supérieur..... | 45 |
| L'engagement affectif envers le supérieur..... | 46 |
| CHAPITRE II..... | 49 |
| Article 1 – Pratiques de gestion des ressources humaines et mobilisation: Le rôle des relations d'échange social employé- organisation et employé-supérieur | |
| Précis..... | 51 |
| Résumé..... | 52 |
| Modèle théorique et hypothèses..... | 56 |
| Méthode..... | 64 |
| Procédure et échantillon..... | 64 |
| Mesures | 64 |
| Statistiques descriptives et corrélations | 67 |
| Validité discriminante des construits: modèles de mesure | 67 |
| Relations entre les variables: modèle postulé | 69 |
| Relations entre les variables: modèles alternatifs | 70 |
| Discussion | 71 |
| Références | 77 |
| CHAPITRE III..... | 91 |
| Article 2 – Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines | |
| Résumé..... | 92 |
| Contexte théorique et hypothèses..... | 94 |
| Étude 1 | 100 |
| Méthode..... | 101 |
| Procédure..... | 101 |

| | |
|---|-----|
| Mesure..... | 101 |
| Résultats..... | 102 |
| Étude 2..... | 103 |
| Méthode..... | 103 |
| Procédure..... | 103 |
| Mesure..... | 104 |
| Résultats..... | 105 |
| Statistiques descriptives et corrélations..... | 106 |
| Validité discriminante des construits: modèles de mesure..... | 106 |
| Relations entre les variables: modèle postulé..... | 108 |
| Discussion..... | 109 |
| Limites et contributions..... | 112 |
| Références..... | 115 |
| CHAPITRE IV..... | 132 |
| Discussion générale | |
| Exposé des principaux résultats..... | 132 |
| Implications théoriques..... | 134 |
| Implications pratiques..... | 140 |
| Limites..... | 142 |
| Recherches futures..... | 146 |
| CONCLUSION..... | 150 |
| APPENDICE A | |
| LETTRE DE CONFIDENTIALITÉ..... | 152 |
| APPENDICE B | |
| LETTRE D'ENGAGEMENT..... | 154 |
| APPENDICE C | |
| CONSIGNES DONNÉES AUX PARTICIPANTS..... | 156 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| APPENDICE D | |
| QUESTIONNAIRE DE L'EMPLOYÉ | 158 |
| APPENDICE E | |
| QUESTIONNAIRE DU SUPERVISEUR..... | 171 |
| | |
| RÉFÉRENCES..... | 175 |

LISTE DES FIGURES

| Figure | | Page |
|--------|--|------|
| | Chapitre I | |
| 1 | Modèle de la mobilisation des ressources humaines..... | 4 |
| | Chapitre II | |
| 1 | Modèle postulé..... | 88 |
| 2 | Modèle structurel retenu | 89 |
| | Chapitre III | |
| 1 | Modèle postulé..... | 129 |
| 2 | Modèle structurel retenu | 130 |

LISTE DES TABLEAUX

| Tableau | | Page |
|---------|---|------|
| | Chapitre I | |
| 1 | Trois catégories de comportements extra-rôles..... | 23 |
| | Chapitre II | |
| 1 | Moyennes, écarts-types, fiabilité et corrélations des variables à l'étude | 83 |
| 2 | Indices d'ajustement pour les modèles de mesure : pratiques de gestion des ressources humaines..... | 84 |
| 3 | Indices d'ajustement pour les modèles de mesure : support et engagement envers l'organisation et le supérieur..... | 85 |
| 4 | Indices d'ajustement pour les modèles structurels alternatifs | 86 |
| | Chapitre III | |
| 1 | Analyse factorielle exploratoire des valeurs | 122 |
| 2 | Analyse factorielle confirmatoire des valeurs..... | 123 |
| 3 | Moyennes, écarts-types, fiabilité et corrélations des variables | 124 |
| 4 | Indices d'ajustement pour les modèles de mesure des valeurs..... | 125 |
| 5 | Indices d'ajustement pour les modèles de mesure de la perception de support et de l'engagement affectif envers l'organisation | 126 |
| 6 | Indices d'ajustement pour les modèles de mesure des comportements de mobilisation | 127 |

RÉSUMÉ

Le concept des comportements de mobilisation élaboré au Québec possède certaines particularités qui le différencie du concept classique des comportements discrétionnaires (Smith, Organ & Near, 1983). En effet, contrairement aux comportements discrétionnaires référant exclusivement aux efforts adoptés «au-delà de ce qui est normalement prescrit par le rôle» (Organ, 1988), le concept des comportements de mobilisation englobe également les comportements associés au rôle visant à respecter avec diligence le contrat de travail. De plus, les comportements de mobilisation réfèrent aux efforts des employés pour s'affilier à une communauté de personnes et rencontrer collectivement les objectifs organisationnels (Tremblay & Wils, 2005). Depuis quelques années, plusieurs travaux se sont centrés non seulement sur la conceptualisation des comportements de mobilisation à proprement parler, mais également sur les actions ou «leviers» organisationnels et conditions psychologiques susceptibles d'encourager les employés à se mobiliser (Tremblay, Cloutier, Simard & Chênevert, 2005). En ce sens, l'objectif global de cette thèse est d'analyser, d'une part, l'impact de deux leviers identifiés comme précurseurs des comportements de mobilisation des employés, et d'éclairer, d'autre part, le rôle de différentes conditions psychologiques dans ces relations.

Les pratiques de gestion des ressources humaines font l'objet du premier article et représentent un levier important dans la mobilisation des employés (Tremblay, Guay & Simard, 2002; Quenneville, Simard & Rabouin, 2004). En montrant aux employés que l'organisation est encline à souligner leurs efforts et à rendre leur travail significatif et intéressant, les pratiques de gestion des ressources humaines sont perçues comme des bons traitements qui traduisent l'engagement de l'organisation à l'égard de ses employés (Allen, Shore & Griffeth, 2003). En réaction à cet engagement, les employés développent la perception que l'organisation valorise leur contribution et se préoccupe de leur bien-être, mieux connu sous le nom de perception de support organisationnel (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Sur la base de l'échange social (Blau, 1964) et de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), les employés qui développent de la perception de support organisationnel veulent rendre ces bénéfiques et ressentent l'obligation morale d'équilibrer leur relation d'échange avec l'organisation en apportant leur propre contribution. Plus précisément, pour réduire leur sentiment de dette les employés qui développent la perception que l'organisation se préoccupe de leur bien-être et valorise leurs contributions développent de l'attachement émotionnel ou engagement affectif envers l'organisation et adoptent des comportements discrétionnaires (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002). En parallèle, les employés vivent également des relations d'échanges avec d'autres entités que l'organisation, et à cet égard, on réalise graduellement que la présence des supérieurs

immédiats, souvent prépondérante au quotidien, incite les employés à développer de l'engagement affectif et à adopter des comportements discrétionnaires spécifiquement orientés vers ces derniers (Becker & Kernan, 2003).

En partant de ce point, nous voulions nous pencher sur le rôle de la relation d'échange social employé-organisation et employé-supérieur entre les pratiques de développement des compétences, de reconnaissance non-monétaire et de partage d'information et les comportements de mobilisation des employés. S'appuyant sur la théorie de l'échange social, nous avons donc analysé dans cette relation le rôle de la perception de support et de l'engagement affectif envers l'organisation et envers le supérieur.

Les valeurs organisationnelles sont également présentées comme des leviers potentiels dans le modèle de la mobilisation des ressources humaines (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme & Doucet, 2005). Toutefois, la relation entre ce levier et les comportements de mobilisation n'a pas encore été considérée d'un point de vue empirique. Nous voulions donc analyser dans le deuxième article l'impact de la mise en pratique de différents regroupements de valeurs organisationnelles sur les comportements de mobilisation. De plus, considérant que plusieurs types de valeurs organisationnelles sont reliés positivement à l'engagement affectif envers l'organisation (Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2004; Finegan, 2000), et que cette forme d'engagement découle étroitement du développement de la perception de support organisationnel, nous avons spécifiquement évalué le rôle de ces deux variables dans la relation entre les valeurs relationnelles, les valeurs formelles, les valeurs de bien-être personnel et les comportements de mobilisation.

Nous avons basé l'ensemble de nos analyses sur un échantillon de 260 employés provenant d'une organisation de l'industrie du commerce au détail. Les deux leviers et les conditions psychologiques ont été évalués par les employés dans un premier questionnaire, alors que les comportements de mobilisation ont été évalués à l'aide d'un second questionnaire distribué à leur supérieur immédiat. Globalement, nous avons mis à l'épreuve nos hypothèses en utilisant la méthode des équations structurelles avec le logiciel LISREL.

Nos résultats illustrent que les pratiques de développement des compétences et de reconnaissance non-monétaire sont positivement reliées à la perception de support de l'organisation via la perception de support du supérieur des employés, et que les deux formes de perception de support incitent à leur tour les employés à développer de l'engagement affectif envers l'organisation, le supérieur et à adopter des comportements de mobilisation. Les pratiques de partage d'information sont positivement reliées à la perception de support de l'organisation mais n'exercent aucun effet significatif sur la perception de support du supérieur. Nos résultats ont également montré que le regroupement des valeurs de bien-être personnel exerce une

influence sur l'engagement affectif envers l'organisation des employés à travers la perception de support de l'organisation, et que cette même forme d'engagement est positivement relié aux comportements de mobilisation.

Plusieurs relations d'échanges sont donc déterminantes pour expliquer la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements de mobilisation. Nous avons mis en évidence l'importance de celles associées à l'organisation et au supérieur. De plus, cette thèse permet d'identifier pour la première fois les valeurs organisationnelles susceptibles d'encourager les employés à se mobiliser.

Mots-clés : Pratiques de gestion, valeurs, support, engagement, mobilisation

CHAPITRE I

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Pourquoi s'attarder à la mobilisation des employés ?

Depuis le début du siècle, on réalise progressivement que la performance organisationnelle est indissociable du bien-être des employés. Sur ce fait, beaucoup de chercheurs veulent identifier la valeur ajoutée qu'ont les organisations performantes sur le plan humain. Katz (1964) fût l'un des premiers à considérer les comportements des employés comme une contribution non-négligeable à la survie des organisations et, sur ce point, il conclut que toute «organisation correspond à un système social précaire lorsqu'elle dépend exclusivement des comportements prescrits des employés» (Katz, 1964, p.132). Dès lors, l'intérêt de comprendre chez les chercheurs ce qui incite les employés à se comporter «au-delà de ce qui est requis par leur rôle» s'est accru.

Ainsi, on réalise depuis ce temps qu'une condition essentielle au bien-être des organisations est l'adoption chez les employés de comportements extra-rôles se traduisant par exemple à travers la volonté des employés de communiquer entre eux, de s'entraider et de mettre les «bouchées doubles». Ces comportements extra-rôles sont nécessaires en contribuant à l'innovation de même qu'à l'adaptabilité des organisations (Organ, 1988). Pour cette raison, les organisations performantes valorisent ces comportements et reconnaissent leur importance pour leur bon fonctionnement (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

En réponse à ce constat, il s'avère donc crucial que les organisations aient en main des outils concrets pour favoriser ces comportements chez leurs employés. L'étude des comportements extra-rôles et de leurs déterminants occupe en ce sens une place prépondérante dans les études en psychologie industrielle et

organisationnelle. Au Québec, les chercheurs ont proposé leur concept de comportements extra-rôles : les comportements de mobilisation. Dans la même lancée des conclusions précédentes sur l'importance des comportements extra-rôles, on considère la mobilisation comme une «arme stratégique» pour les organisations sur le plan de leur rentabilité, de leur productivité et de leur efficacité (Tremblay & Wils, 2005; Tremblay & Simard, 2005). À cet effet, le modèle de la mobilisation des ressources humaines propose un cadre théorique pour tenter de cerner les déterminants des comportements de mobilisation des employés.

Le modèle de la mobilisation des ressources humaines: un aperçu

Le modèle de la mobilisation des ressources humaines (RH) met l'emphase sur des actions que les organisations peuvent mettre en place afin d'obtenir une force de travail mobilisée. On assiste à un engouement à l'égard de cette conceptualisation pour laquelle la Revue *Gestion* a récemment consacré un de ses numéros (*Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005). Découlant de cet enthousiasme, les tentatives d'évaluer empiriquement le modèle de la mobilisation des RH ne cessent de croître (Tremblay, Cloutier et al., 2005; Simard & Lapalme, 2003).

S'inscrivant dans le cadre général de ce modèle, la thèse portera sur deux leviers organisationnels considérés comme déterminants dans la mobilisation des RH: les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) et les valeurs organisationnelles. Les deux articles de cette thèse seront consacrés au rôle respectif de ces leviers sur les comportements de mobilisation des employés. La première partie de ce chapitre d'introduction exposera ces variables.

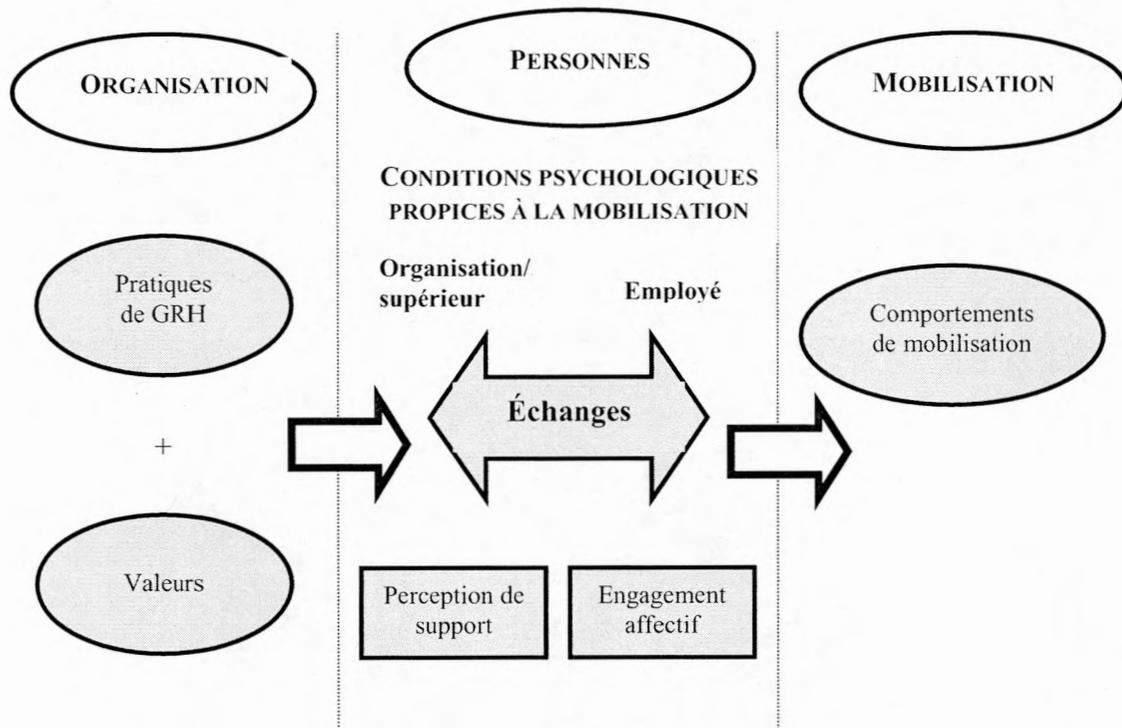
Il est également connu que la mobilisation se nourrit surtout de rapports de réciprocité signifiants qui s'entretiennent à coup de dettes morales et sociales (Tremblay & Simard, 2005, p. 67). En cohérence avec ce postulat, nous utiliserons les théories de l'échange social et de la norme de réciprocité (Blau, 1964; Gouldner,

1960) comme cadres de référence pour analyser les relations entre les PGRH, les valeurs organisationnelles et les comportements de mobilisation. Ainsi, comme ces théories sont nécessaires à la compréhension des relations entre les leviers organisationnels et la mobilisation des RH, la deuxième partie du chapitre d'introduction sera consacrée à leur présentation.

De plus, nous étudierons différents états ou conditions psychologiques qui nous aideront à comprendre pourquoi la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité explique les relations entre les PGRH, les valeurs organisationnelles et la mobilisation des RH. Plus spécialement, bien qu'il soit admis qu'aucun état psychologique réducteur ne puisse rendre compte de la complexité du phénomène de mobilisation (Tremblay & Simard, 2005, p.63), nous évaluerons les rôles de la perception de support et de l'engagement affectif envers deux cibles: l'organisation et le supérieur. Ces conditions psychologiques se situent au cœur du modèle de la mobilisation des RH et la troisième partie de ce chapitre en fera une présentation détaillée. La Figure 1, inspirée de Tremblay et Simard (2005), présente la portion du modèle de la mobilisation des RH sur laquelle nous porterons une attention particulière dans la thèse.

FIGURE 1

MODÈLE DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES



Études empiriques portant sur le modèle de la mobilisation des RH

Tout d'abord, une courte présentation des études empiriques sur le modèle de la mobilisation des RH s'impose car, au contraire des études portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ayant fait l'objet d'une méta-analyse (Podsakoff et al., 2000), il existe peu d'études portant sur les comportements de mobilisation. Néanmoins, quelques-unes d'entre elles ont marqué l'évolution du modèle de la mobilisation des RH. Ainsi, Tremblay, Rondeau, Lemelin et Balkin (1996) ont reliées positivement les PGRH (i.e. partage d'information, intéressement,

appropriation, identification) avec un indice global de mobilisation n'utilisant que trois indicateurs (i.e. mobilisation perçue présentement, relativement au passé et à la concurrence). En ce sens, ces auteurs soulignaient en conclusion de cette étude l'importance de mesurer le concept de la mobilisation en utilisant une plus grande variété de comportements. Dans cette optique, Tremblay et al. (2002) se sont penchés sur l'influence des PGRH du modèle de Lawler (1986) dans la mobilisation des employés. Pour ce faire, ils ont évalué l'impact du partage d'information, du partage du pouvoir, du développement des compétences et de la reconnaissance sur un indice global de mobilisation, regroupant les comportements de coordination spontanée, d'amélioration continue et d'alignement stratégique (Wils, Labelle, Guérin, & Tremblay, 1998). Ayant démontré une relation positive entre ces PGRH et les comportements de mobilisation, ces travaux comportaient des résultats empiriques prometteurs. Sur cette même lancée, Lapalme (2002) a illustré par la suite que les pratiques de consultation, d'autonomie décisionnelle, d'information et de développement des compétences du modèle de Lawler (1986) étaient positivement reliées à un indice global de mobilisation (amélioration continue et coordination spontanée).

À la lumière de ces résultats, on peut avancer que les PGRH du modèle de Lawler (1986) sont maintenant considérées comme un des leviers principaux pour prédire les comportements de mobilisation (Tremblay, Chênevert et al., 2005). Cette conclusion est intéressante considérant que les principales recherches internationales portant sur le modèle de Lawler (1986) étudient plutôt d'autres attitudes et comportements tels que la satisfaction, la motivation et la rétention (Boselie, Paauwe, & Jansen; 2001). Le même constat s'applique d'ailleurs sur les études similaires reliées au domaine du comportement organisationnel, telle que celle de Allen et al., (2003) qui se penche sur l'engagement, la satisfaction et les intentions de quitter dans la relation entre les PGRH et le taux de roulement. Ainsi, les recherches québécoises se distinguent en se penchant plus particulièrement sur les comportements extra-rôles

ou comportements de mobilisation comme conséquence principale d'une perception positive des PGRH.

Enfin, les études empiriques les plus récentes sur la mobilisation ont intégré différents états psychologiques pour tenter d'expliquer la «boîte noire» entre les PGRH et les comportements de mobilisation. À cet égard, le rôle médiateur de la perception de support organisationnel entre la reconnaissance non-monétaire et un indice global des comportements de mobilisation comportant les trois dimensions de Wils et al. (1998) a été illustré par Rabouin, Quenneville et Simard (2003). On s'est penché également sur le rôle modérateur de l'engagement affectif envers l'organisation entre les PGRH (reconnaissance non-monétaire, partage d'information, développement des compétences) et les comportements de mobilisation (Quenneville et al., 2004). Enfin, les états psychologiques de la justice procédurale, de la perception de support organisationnel, de la confiance et de l'engagement affectif envers l'organisation ont été étudiés dans la relation entre les PGRH (feedback sur la performance, partage d'information, développement des compétences, reconnaissance non-monétaire) et les comportements de mobilisation prescrits et discrétionnaires (Tremblay et al., 2005).

On réalise en analysant les caractéristiques communes de ces études que les états psychologiques qu'elles impliquent, tels que la justice, la perception de support et la confiance, réfèrent exclusivement à la relation d'échange social avec l'organisation et ce, bien qu'il soit reconnu que d'autres relations d'échange influencent positivement les attitudes et les comportements des employés (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002; Wayne et al., 2002). On observe également que la majorité de ces études se penchent sur le levier des PGRH et qu'elles considèrent les comportements de mobilisation selon un indice global et ce, malgré les écrits qui distinguent théoriquement trois catégories ou stades de comportements de mobilisation (Tremblay & Wils, 2005; Wils et al., 1998).

Cette thèse tentera de remédier à ces limites en étudiant conjointement, dans le premier article, les relations d'échange social employé-organisation et employé-supérieur, et en se penchant, dans le deuxième article, sur le rôle d'un levier encore jamais étudié dans la mobilisation des RH: les valeurs organisationnelles. De plus, cette thèse palliera la dernière lacune en soulignant, à l'aide des deux articles, l'intérêt de développer des études empiriques qui distinguent les trois stades récemment révisés des comportements de mobilisation.

Les pratiques de gestion des ressources humaines

Un défi pour l'organisation qui désire établir une relation positive avec ses employés est de démontrer qu'elle est digne de confiance. À ce sujet, plusieurs démarches peuvent être entreprises et les écrits scientifiques ont mis de l'avant quelques éléments de réponse se rapportant aux pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH). En effet, les PGRH représentent des canaux de communication privilégiés entre les employés et leur employeur (Guzzo, Noonan, & Elron, 1994).

On remarque que les chercheurs reliés au comportement organisationnel ont tendance à inclure des actions positives reliées aux RH pour étudier les contributions de l'organisation et du supérieur à la relation avec les employés (Allen et al., 2003; Meyer & Smith, 2000, Wayne et al., 2002). En ce sens, Morrison (1996) mentionne que les employés adoptent des comportements bénéfiques dans la mesure où les PGRH contribuent positivement à leur relation avec l'organisation. Pfeiffer (1994) souligne également que les employés ressentent une obligation de contribuer au succès de l'organisation seulement lorsqu'ils perçoivent que l'organisation accorde de la valeur à leurs qualifications, fait des compromis dans un objectif de rétention et délègue des responsabilités aux équipes de travail. D'ailleurs, les perceptions des employés en regard de la participation à la prise de décision (Allen et al., 2003); de l'évaluation de rendement (Meyer & Smith, 2000) et de la reconnaissance sous forme

de salaire ou de promotion (Rhoades et al., 2001) ont été utilisées pour prédire les attitudes et les comportements.

Dans leur revue des écrits, Rhoades et Eisenberger (2002) indiquent également qu'une perception positive des conditions de travail peut être considérée comme un déterminant majeur responsable de la perception des employés d'être valorisé et considéré par l'organisation. Ainsi, les travaux récents de Eisenberger, Jones, Aselage & Sucharski (2004), auteurs pionniers de la théorie du support organisationnel, mettent en avant-plan le rôle des PGRH, en spécifiant que la perception de support organisationnel gagnerait à être examiné dans la relation entre les PGRH et la performance des employés.

PGRH: inconsistances conceptuelles et empiriques

Depuis longtemps, les écrits se penchent sur l'impact des PGRH dans la décision des employés de participer à la pérennité de l'organisation. De nombreuses études, majoritairement associées au domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), se sont ainsi concentrées à vouloir identifier une combinaison gagnante de PGRH dites «innovatrices» qui comble les besoins des employés et les invite d'emblée à participer à la relation d'échange avec l'organisation. Ces systèmes ou configurations de pratiques adoptent communément le libellé de système de travail à haut niveau d'engagement (*High Commitment Work Systems*) (Arthur, 1994; Whitener, 2001) ou encore de pratiques de travail hautement performantes (*High Performance Work Practices*) (Huselid, 1995; Becker & Huselid, 1998) et leur objectif est de favoriser l'implication des employés et leur identification aux buts de l'organisation (Wood & Menezes, 1998). Par ailleurs, le terme «innovatrice» n'a pas de signification fixe et peut représenter des pratiques sur des thèmes aussi variés que la participation, la communication ou encore la formation (Ichniowski, Kochan, Levine, Olson & Strauss, 1996).

Les études du domaine de la GRH varient donc quant au type de PGRH utilisées et il semble que l'adoption d'une configuration dominante n'est pas encore admise (Becker & Gerhart, 1996; Osterman, 1994). Le nombre et la définition des PGRH sont d'une certaine façon arbitraires (Pfeiffer, 1994) et ce qui est utilisé dans les études sur le sujet varie au niveau de la mesure. Par exemple, plusieurs études reliées au domaine de la GRH utilisent un répondant par organisation (Guerrero & Barraud-Didier, 2004) impliquant un biais potentiel dans les résultats (Ichniowski et al., 1996), alors que d'autres vont plutôt se référer à des sondages de grande envergure pour mettre à l'épreuve leurs hypothèses (Batt & Applebaum, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998; Hoque, 1999).

Les travaux portant sur la mobilisation n'échappent pas à cette confusion. De cette façon, les chercheurs du domaine qui se sont attardés à identifier dans les écrits une configuration dominante de pratiques se sont trouvés dans une impasse. À cet effet, Tremblay et al. (2002) soulèvent qu'aucune explication théorique ne justifie le choix de PGRH favorisant les comportements de mobilisation. Force est donc de constater qu'il n'existe pas de configurations de pratiques innovatrices très largement acceptées (Tremblay et al., 1996). Nonobstant ce constat, Tremblay et al. (1996) prirent la décision dans leur étude sur les PGRH et la mobilisation de se baser sur l'étude de Rondeau, Lemelin et Lauzon (1993) qui, après avoir étudié au-delà d'une soixantaine de pratiques adoptées par les organisations dans l'objectif d'accroître la mobilisation, ont ciblé quatre «leviers» susceptibles de tenir un rôle déterminant soient les pratiques d'information, d'appropriation, d'intéressement et d'identification.

Malgré l'intérêt de ces résultats, la majorité des études subséquentes sur la mobilisation s'inscrivirent dans la suite des travaux de Lawler (1986) (Lapalme, 2002; Paré, Tremblay, & Lalonde, 2001) en prenant pour acquis que ce modèle aurait «pavé la voie à l'évolution contemporaine de la gestion stratégique des ressources

humaines» (Tremblay et al., 2002). En effet, ce modèle a obtenu ses lettres de noblesse dans les écrits portant sur la relation entre les PGRH et la performance (Guerrero & Barraud-Didier, 2004). Sur ce point, il a été montré par ces auteurs que la communication et le partage du pouvoir, deux pratiques de ce modèle, sont reliés à la performance financière de l'organisation à travers la performance sociale (climat et présence au travail) et organisationnelle (productivité des employés, qualité des produits et services) des employés.

Le modèle de Lawler (1986) se base sur l'idée que l'implication des employés peut accroître l'efficacité organisationnelle. Cette implication peut revêtir plusieurs formes et peut être exercée par divers moyens. Plus spécifiquement, ce modèle prône l'implication des employés par différentes PGRH qu'il nomme «*High involvement practices*». Selon ce modèle, les pratiques de partage du pouvoir, d'information, de connaissance et de récompenses peuvent être utilisées pour représenter tous programmes de gestion participative qui se respectent. De cette façon, ce modèle est identifié comme «point d'ancrage» dans les recherches québécoises sur la mobilisation (Tremblay et al., 2002) et, à cet égard, il est intéressant de noter la ressemblance des quatre pratiques de ce modèle avec les leviers identifiés dans l'étude de Rondeau et al. (1993).

Dans le premier article, nous avons pris la décision de nous pencher sur la contribution de trois de ces PGRH dans la mobilisation des employés. Ainsi, nous nous attarderons particulièrement sur la contribution du développement des compétences, de la reconnaissance non-monétaire et du partage d'information. La sélection a été effectuée dans l'objectif de mieux cerner l'impact de PGRH proposées comme des leviers déterminants dans le modèle de la mobilisation (Tremblay et al., 2005). Nous avançons alors que les PGRH sont susceptibles de communiquer aux employés que l'organisation et les supérieurs les considèrent comme des éléments essentiels de leur succès. Le choix de ne pas étudier l'influence de la pratique de

partage du pouvoir dans la première étude est lié aux organisations dans lesquelles nous avons mené notre expérimentation. En effet, nous posons dans cette étude l'hypothèse que les PGRH doivent être perçues comme des gestes discrétionnaires de l'organisation et du supérieur pour avoir un impact significatif sur la mobilisation des employés (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004). Hors, les commerces au détail dans lesquels nous avons mené notre expérimentation avaient une organisation du travail fixe et déterminée par les dirigeants de l'entreprise. Les supérieurs immédiats n'ayant pas de droit au chapitre concernant le niveau d'autonomie ou de responsabilisation des employés, nous avons considéré qu'il était peu probable que la pratique de partage du pouvoir soit perçue comme un acte discrétionnaire positif adopté par les supérieurs vis-à-vis de leurs employés.

Enfin, il est pertinent de mentionner que la thèse s'inscrit dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle et que, par conséquent, son niveau d'analyse et son intérêt premier se situe sur le plan des individus. Ainsi, elle se concentre sur les perceptions individuelles des employés en regard des PGRH, et non sur la présence objective de ces dernières dans l'organisation. Sur ce point, nous savons que la perception positive des employés de la GRH augmente la satisfaction des employés et diminue les intentions de quitter (Boseli & Wiele, 2002). De la même façon que la thèse s'appuie sur une mesure subjective telle que les perceptions, elle se penche également sur les comportements des employés et non sur des indices objectifs de performance tels que la productivité, les coûts de main-d'œuvre et la qualité principalement mis de l'avant par d'autres études du domaine de la GRH (Guest, 2001).

Les valeurs

Les valeurs peuvent offrir un sens et des motifs durables à la mobilisation (Tremblay, Chênevert et al., 2005, p.69). Bien qu'étant fort différentes des PGRH, les valeurs organisationnelles représentent une contribution significative aux yeux des

employés (Stinglhamber et al., 2004). Pourtant, aucune étude ne s'est encore attardée à démontrer empiriquement l'importance de ce levier dans la mobilisation des RH.

Qu'est-ce qu'une valeur ?

Dans les écrits, on constate que pour cerner la notion de valeur on réfère fréquemment à un concept plus large nommé culture organisationnelle. Aucune définition universellement acceptée n'existe de ce concept passablement dense. Ainsi, on décrit la culture organisationnelle comme une série de façons de voir, de ressentir et de réagir basée sur des idées, des valeurs et des normes partagées par un groupe d'individus (Hofstede, 1981; Schein, 1986). La culture organisationnelle réfère à tellement d'éléments qu'Hofstede (1981) mentionne que «la culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu» (p.24). De cette complexité émerge toutefois les valeurs qui occupent une place prépondérante dans la définition de ce concept. En effet, le noyau central de la culture organisationnelle serait majoritairement constitué de systèmes de valeurs (Hofstede, 1981). En ce sens, on s'accorde sur le fait qu'une valeur correspond à une croyance de nature spécifique (Rokeach, 1973) mais qu'en contrepartie, c'est l'ensemble de ces croyances qui forment la culture organisationnelle.

Les valeurs peuvent se définir par une tendance générale à opter pour certaines dispositions morales (Hofstede, 1981, p.19). Plus particulièrement, un des auteurs les plus influents sur les valeurs définit ce concept comme «une croyance continue, prescrite ou proscrite, qu'un mode spécifique de conduite ou un état définitif de l'existence est préférable, personnellement ou socialement, à un mode de conduite ou un état définitif antagonique» (Rokeach, 1973, p.25). Rokeach (1973) associe les valeurs à des standards qui guident les positions des individus en regard de questions sociales. Les différences fondamentales entre les religions ou les orientations politiques sont toutes traduisibles selon lui par les disparités sous-jacentes dans les valeurs et les systèmes de valeurs. En contexte organisationnel, on

réalise que les chercheurs s'intéressant au concept des valeurs le positionnent à titre de construit fondamental et inhérent à tout individu et système social.

Valeurs organisationnelles, attitudes, comportements

Au contraire de la personnalité qui doit être traitée comme une variable antécédente aux valeurs, les attitudes et les comportements doivent être considérés comme ses conséquences. En ce sens, la psychologie est une science adaptée pour étudier les valeurs à titre de variable indépendante. Pourtant, Rokeach (1973) soulève que les chercheurs en psychologie sociale accordent plus d'attention aux attitudes qu'aux valeurs pour prédire les comportements et, ironiquement, on peut constater cette même tendance aujourd'hui. Cependant, le potentiel explicatif des valeurs et des attitudes est distinct et doit d'être combiné afin d'augmenter la prédiction des comportements. Les valeurs organisationnelles se reflètent dans les comportements des employés et leur servent de balises, tout comme les valeurs personnelles déterminent quels types d'actions sont désirables ou non pour les individus (George & Jones, 1997).

En plus de guider le comportement, les valeurs correspondent à des standards, sur lesquels les employés se basent pour interpréter leurs expériences de travail (Meyer, Irving, & Allen, 1998). Les valeurs représentent une définition subjective de la réalité et, en ce sens, l'image que ce font les employés de leur organisation est définie par leur perception du système de valeur (Hofstede, 1981; Rokeach, 1973, p.324). En conséquence, les valeurs ont un impact sur les attitudes et les comportements à travers la perception qu'ont les employés des valeurs véhiculées par l'organisation. Ceci signifie que cet impact est indépendant des valeurs objectivement présentes dans l'organisation car, ce qui importe, c'est que les employés perçoivent que l'organisation met l'accent sur des valeurs qui sont importantes pour eux (Finegan, 2000). Ainsi, l'employé qui voit d'un bon œil la discipline, l'entraide et l'humour se sentira plus près de l'organisation s'il évalue que dans son milieu de

travail tous ces aspects sont présents et valorisés. Seul le fait pour un employé d'avoir en commun un peu de ce qu'il est avec son organisation rassure et comble un besoin d'être considéré en tant que personne. Les valeurs deviennent alors une caractéristique fondamentale des deux entités, et c'est ce partage de valeurs de même que ce sentiment d'être compris et soutenu qui mène l'employé à s'attacher émotionnellement à l'organisation.

À cet égard, Finegan (2000) a montré que l'impact bénéfique de la perception des valeurs sur l'engagement organisationnel est plus grand que celui de la congruence de valeurs personne-organisation. D'autres études ont également corroboré l'influence positive de la perception de valeurs d'innovation sur la perception de support organisationnel (Vandenberghe & Peiro, 1999) et de valeurs de support sur l'engagement affectif (Stinglhamber et al., 2004). De plus, on a illustré que la perception de valeurs humanistes, de valeurs de cordialité, et de valeurs d'éthique augmente respectivement l'engagement affectif (Abbot, White & Charles, 2005), les comportements extra-rôles (Goodman & Svyantek, 1999) et diminue les intentions de quitter (Valentine, Greller & Richtermeyer, 2006).

Valeurs organisationnelles : inconsistances conceptuelles et empiriques

Au même titre que les PGRH, on remarque qu'il n'existe pas de constance dans les modèles conceptuels et les instruments de mesure pour étudier les valeurs. Les recherches scientifiques portant sur les valeurs sont basées sur différentes conceptualisations théoriques et empiriques. Nous présenterons trois des conceptualisations marquantes des domaines de la psychologie du travail et du comportement organisationnel qui permettent de démontrer que les valeurs sont importantes pour prédire les attitudes et les comportements des employés.

Rokeach (1973) mentionne que les valeurs peuvent être utilisées comme des critères pour évaluer dans quelle mesure un groupe est différent d'un autre. En ligne

avec cette idée, certains chercheurs utilisent aujourd'hui les valeurs comme critère principal afin évaluer la congruence ou le «*fit*» entre les employés et l'organisation. La congruence personne-organisation basée sur les valeurs est une conceptualisation qui réfère à l'impact des écarts entre les valeurs personnelles des employés et les valeurs prônées dans l'organisation. Les études portant sur la congruence personne-organisation soulignent bien l'importance qu'accordent les employés aux valeurs organisationnelles.

Une des principales études s'étant concentrée sur la relation entre la congruence des valeurs et les attitudes fut celle de O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991). Dans cette étude, on demandait aux répondants de distribuer les valeurs selon deux profils: la première distribution représentant leur propre profil de valeurs et la deuxième distribution représentant le profil des valeurs de l'organisation. Pour ce faire, ces auteurs ont élaboré un questionnaire, le «profil de la culture organisationnelle» (*Organizational Culture Profile*). Cet instrument contient des énoncés de valeurs et chacun de ces énoncés doit être distribué par les répondants selon une courbe normale où les deux énoncés de valeurs les plus caractéristiques sont positionnés à une extrémité et les deux énoncés de valeurs les moins caractéristiques à l'autre extrémité. Des corrélations positives entre les profils personnels et organisationnels ont montré que la congruence de valeurs personne-organisation augmente l'engagement ($\beta=.25$, $p<.01$), la satisfaction au travail ($\beta=.35$, $p<.01$) et diminue les intentions de quitter ($\beta=-.37$, $p<.01$). Ces résultats ont d'ailleurs été répliqués plus récemment entre la congruence des valeurs et la satisfaction, l'engagement affectif envers l'organisation (Ostroff, Shin & Kinicki, 2005) et les intentions de quitter (Ostroff et al., 2005; Vandenberghe, 1999). Plus globalement, la méta-analyse de Verquer, Beehr et Wagner (2003) a illustré que la congruence personne-organisation basée sur les valeurs influence positivement les attitudes et l'étude de Goodman et Svyantek (1999) est parvenue à la même conclusion en regard de la relation positive entre la congruence des valeurs et les comportements.

En revanche, une autre série d'études a plutôt évalué l'influence directe des valeurs organisationnelles sur les attitudes en utilisant l'instrument «Focus» (van Muijen et al., 1999). Ce questionnaire s'appuie sur le modèle des «valeurs concurrentes» élaboré par Quinn et Rohrbaugh (1981). En se basant sur des avis d'experts, ces auteurs ont établi qualitativement un modèle qui définit quatre orientations organisationnelles en terme de valeurs. Le modèle des «valeurs concurrentes» subdivise les valeurs en quatre regroupements qui s'alignent selon deux dimensions représentées le long d'un continuum. Les deux premiers regroupements de valeurs sont reliés à la dimension «cible» (*focus*) et mettent l'emphase sur le bien-être et le développement personnel d'une part (valeurs de support interpersonnel) et sur le bien-être et le développement organisationnel d'autre part (valeurs de règles et de respect de la hiérarchie). Les troisième et quatrième regroupements de valeurs sont représentés par la dimension «structure organisationnelle» qui oppose le regroupement des valeurs de stabilité (valeurs orientés vers les objectifs et la productivité) à celui des valeurs de flexibilité (valeurs d'innovation et de changement) (Quinn & Rohrbaugh, 1981, p.131). À l'aide de cette mesure, il a été possible de montrer des relations négatives entre les valeurs reliées à une culture hiérarchique et l'engagement organisationnel (Goodman, Zammuto & Gilfort, 2001). On a également illustré que les valeurs de soutien interpersonnel sont reliées positivement à la perception de support organisationnel et à la justice procédurale (Vandenbergh & Peiro, 1999) et sont associées négativement à la perception du manque d'alternatives d'emploi (Stinglhamber et al., 2004).

Rokeach (1973) a pris l'initiative d'identifier une liste de trente-six valeurs qui selon lui représentait des valeurs universelles. Cette liste de valeurs est constituée de ce qu'il qualifie d'«états définitifs» (i.e. liberté, plaisir) et de «modes de conduite» (i.e. logique, responsable) désirés. Considérant laborieux d'identifier l'ensemble des valeurs potentiellement véhiculées dans les organisations, McDonald et Gandz (1992) ont pris l'initiative de modifier cette liste et de l'adapter au milieu de travail. Le

succès de l'échelle de Rokeach (1973) en psychologie sociale justifie l'utilisation de la version révisée dans un contexte organisationnel (McDonald & Gandz, 1992). En plus de s'appuyer sur la notoriété des travaux de Rokeach (1973), cette échelle adaptée de McDonald et Gandz (1992) est intéressante car elle est basée sur l'opinion de différents acteurs-clés dans l'organisation. En effet, plusieurs entrevues ont été menées pour adapter cette liste originale dont le vocabulaire est peu approprié aux organisations. Les qualités métriques des différents regroupements de valeurs de cette liste ont également été illustré (Abbott et al., 2005; Finegan, 2000).

La liste de valeurs de McDonald et Gandz (1992) permet d'étudier des regroupements de valeurs qui exercent une influence notable sur les attitudes des employés et plus particulièrement sur l'engagement affectif (Abbott et al., 2005; Finegan, 2000). À cet effet, pour notre deuxième article dédié à l'influence de trois regroupements de valeurs sur les attitudes, nous avons repris certains regroupements de valeurs d'Abbott et al. (2005) et de Finegan (2000) qui ont basées leurs études sur les travaux de McDonald et Gandz (1992). Plus précisément, nous avons utilisé un premier regroupement de valeurs humanistes (courtoisie, coopération, indulgence) de même qu'un deuxième regroupement basé respectivement sur les regroupements de valeurs conservatrices et d'adhésion aux conventions (formalité, obéissance, rigueur) des études d'Abbott et al. (2005) et de Finegan (2000). Compte tenu de l'impact global des politiques qui font la promotion de l'équilibre travail/famille sur les attitudes positives des employés (Saltzstein, Ting & Saltzstein, 2001), nous avons intégré un troisième regroupement de valeurs de bien-être personnel (santé personnelle, conciliation travail-famille, plaisir-humour).

Les comportements de mobilisation

«Trois types de comportements de base sont essentiels pour qu'une organisation soit fonctionnelle: 1) les individus doivent être incités à venir et à demeurer dans le système, 2) ils doivent effectuer les tâches liées à leur rôle de manière assurée, et 3) il doit y avoir des activités innovatrices et spontanées dans l'atteinte des buts organisationnels qui vont au-delà des spécifications liées au rôle.» (Katz, 1964, p.131-132)

En proposant le concept des comportements extra-rôles, Katz (1964) est l'un des premiers à souligner l'importance pour les organisations que leurs employés adoptent des gestes discrétionnaires. Toutefois, c'est avec la venue du concept des comportements de citoyenneté organisationnelle proposé par Smith, Organ et Near (1983) qu'on a réellement débuter la recherche sur ces comportements qui vont «au-delà de ce qui est formellement exigé par le rôle». À partir de ce moment, on a réalisé que la vision plus traditionaliste de la performance néglige une multitude de contributions déterminantes pour le fonctionnement organisationnel.

La théorie de l'échange social se retrouve au cœur des études sur les comportements extra-rôles (Organ, 1990; Moorman, Niehoff & Organ, 1993). La confiance mutuelle dans la relation d'échange social et la réciprocité implicite des contributions représentent des garanties que les comportements seront adoptés sur une perspective long terme et ce, sans attente de compensation immédiate. De plus, les obligations ouvertes associées à la relation d'échange social ouvrent la porte à une variété de comportements liés au rôle, mais également extra-rôles pouvant être démontrés par les employés pour équilibrer leurs contributions. À cet effet, il est démontré que les obligations de réciprocité présentes dans les échanges sociaux sont généralement diminuées par l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle chez les employés (Konowsky & Pugh, 1994).

La naissance d'une version québécoise des comportements extra-rôles

Il y a dix ans, on a mis de l'avant au Québec le concept des comportements de mobilisation apparenté de près aux comportements extra-rôles. À ce moment, les recherches sur les comportements de mobilisation n'en étaient qu'à leurs premières armes, mais bien qu'étant un concept relativement jeune, les comportements de mobilisation ont gagné en popularité depuis la dernière décennie (Tremblay, Chênevert et al., 2005). Nous allons donc retracer l'évolution de ce construit à partir du début des années 90 jusqu'à aujourd'hui.

Dans l'objectif d'approfondir les connaissances sur la mobilisation, une première série d'enquêtes a été lancée auprès de gestionnaires RH d'organisations publiques et privées (Rondeau & Lemelin, 1991; Tremblay, Lemelin, Rondeau & Lauzon, 1994). Ces études se penchaient davantage sur le «processus organisationnel» de la mobilisation (Wils et al., 1998), soit sur les pratiques de gestion susceptibles d'encourager les employés à se mobiliser. Ces enquêtes ont également établi que la mobilisation pour les gestionnaires est principalement associée aux efforts «déployés au-delà des exigences prescrites». On remarque dès lors que ces opinions étaient représentatives de la définition du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle décrit par Smith et al. (1983).

En soulignant que la «mobilisation» n'avait jamais été définie explicitement dans les écrits francophones sur la GRH, Wils et al. (1998) ont été les premiers à concentrer leurs efforts pour développer un cadre théorique de «l'état de mobilisation». Au même titre que leurs prédécesseurs, ils ont recueilli l'opinion de professionnels en GRH sur le sujet afin de camper leurs assises théoriques. À partir des avis énoncés dans cette enquête, ils ont avancé que la mobilisation est représentée par différentes manifestations comportementales. Ces comportements déployés avec une énergie «au-dessus» de la normale correspondent selon leurs conclusions à des efforts discrétionnaires canalisés dans l'objectif de 1) s'améliorer continuellement; 2) d'aligner stratégiquement ses buts avec ceux de l'organisation; et 3) de coordonner

spontanément son travail avec les membres de son équipe. Ces trois orientations de comportements se veulent donc des moyens utilisés par les employés pour contribuer positivement aux résultats organisationnels.

Wils et al. (1998) ont également intégré la notion d'échange social dans leurs travaux en avançant qu'un employé mobilisé manifeste des comportements «auto-régulés» dans les cas où il développe un lien affectif avec l'organisation qui «transcende la transaction purement économique» (Wils et al., 1998, p.33). S'avérant de plus en plus ardu de contraindre les employés à se mobiliser, l'engagement affectif constitue selon eux une condition psychologique propice à la mobilisation qui incite les employés à contribuer de leur plein gré au succès de l'organisation. Dans cette lignée, les études récentes tentent d'évaluer le pouvoir explicatif de différentes conditions psychologiques, telle que la perception de support organisationnel dans la mobilisation des RH (Tremblay & Simard, 2005).

Le concept des comportements de mobilisation aujourd'hui

La définition des comportements de mobilisation s'est consolidée depuis celle de Wils et al. (1998) et, à cet égard, on a récemment proposé une définition globale, correspondant à une compréhension commune, partagée de ce concept (Simard & Tremblay, 2005, p.14). Ainsi, les comportements de mobilisation se définissent comme «une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective» (Tremblay & Wils, 2005, p.38).

Les comportements de mobilisation représentent une conceptualisation intéressante car elle est la seule à rendre compte de la notion de «gradation» de comportements. On décèle ainsi une volonté dans les travaux récents de Tremblay et Wils (2005) de se dissocier du concept des comportements extra-rôles en considérant

les comportements de mobilisation selon un «ordre de conduites» ou selon des «cheminements comportementaux» (p.42). En effet, la notion de stade de mobilisation est apparue progressivement dans un effort pour tracer «la frontière entre les comportements prescrits et les comportements volontaires» (Tremblay, 2002, p.20). Ainsi, on propose maintenant une conceptualisation basée sur une gradation de comportements allant de la simple motivation de respecter le contrat de travail au phénomène de mobilisation proprement dit. Tremblay et Wils (2005) affirment alors qu'un employé qui fait «le strict minimum» dans son emploi ne doit pas être considéré comme démobilisé mais plutôt comme une ressource «amotivée» se situant au premier stade de la mobilisation. Ces postulats marquent une évolution avec les écrits de Wils et al. (1998) qui considéraient qu'une personne qui «en fait le moins possible» ou si l'on préfère qui s'en tient uniquement aux tâches associées à sa description d'emploi n'est pas mobilisée !

Selon Tremblay et Wils (2005), les comportements de mobilisation peuvent donc se regrouper en trois catégories qui sont 1) les comportements de respect du contrat de travail correspondant à l'état d'un employé «amotivé» qui fournit une performance minimale dans le poste; 2) les comportements de performance supérieure dans le poste reliée à un état de motivation individuelle; et 3) les comportements de motivation collective qui, adoptés par une masse critique d'employés, évoluent vers des comportements de mobilisation qui visent l'atteinte des objectifs par une communauté de personnes. En fait, selon cette hiérarchie la mobilisation des RH ne peut s'accomplir sans altruisme et considération pour la collectivité. Ainsi, un employé qui est fortement motivé à poursuivre sa voie professionnelle sans se soucier de son entourage ou du succès éventuel de son organisation ne se situerait pas au troisième stade de la mobilisation. En finalité, on peut alors parler d'une force de travail mobilisée lorsqu'une masse critique d'employés adopte des comportements de mobilisation pour accomplir une œuvre collective.

Comportements de mobilisation et comportements extra-rôles : différence ou redondance ?

Le concept des comportements extra-rôles a été étudié par nombre d'auteurs. Ces derniers mettent de l'avant différentes conceptualisations de comportements extra-rôles tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle (Smith et al., 1983; William & Anderson, 1991), les comportements prosociaux (Brief & Motowidlo, 1986), les comportements de spontanéité organisationnelle (George & Brief, 1992) ou les comportements de performance contextuelle (Van Scotter & Motowidlo, 1996). On remarque que ces «comportements extra-rôles» revêtent plusieurs formes et, depuis 25 ans, on s'attarde à cerner et catégoriser l'éventail de ces comportements. Trois grandes catégories de comportements libellées par Coleman et Borman (2000) de «performance de citoyenneté» peuvent servir en guise de sommaire des efforts investis sur le plan de l'énumération et de la catégorisation des comportements extra-rôles. En guise de synthèse, les principaux travaux sur ce concept sont présentés dans le Tableau 1 selon cette catégorisation.

Tableau 1

Trois catégories de comportements extra-rôles

| Travaux | Coleman et Borman (2000) | | |
|---------------------------------|--|---|--|
| | Performance de citoyenneté liée à la tâche | Performance de citoyenneté interpersonnelle | Performance de citoyenneté organisationnelle |
| Smith, Organ et Near (1983) | - | Altruisme | Conformisme général |
| Organ (1988) | - | Altruisme Courtoisie | Conscience professionnelle Esprit sportif |
| Brief et Motowidlo (1986) | Montrer des efforts supplémentaires | Aider ses collègues personnellement et professionnellement Faire preuve de tolérance envers autrui | Demeurer avec l'organisation malgré les contraintes Se contraindre aux règles de l'organisation |
| William et Anderson (1991) | Comportements liés à la tâche | Comportements de citoyenneté bénéfiques à l'individu (OCB-I) | Comportements de citoyenneté bénéfiques à l'organisation (OCB-O) |
| George et Brief (1992) | - | Aider ses collègues | Représenter favorablement l'organisation Protéger l'organisation Effectuer des suggestions |
| Van Scotter et Motowidlo (1996) | Performance liée aux tâches | Altruisme (coopération, considération) | Dévouement au travail (auto-discipline, détermination, initiative, conformité) |
| Borman et Motowidlo (1997) | Performance liée aux tâches | Aider et coopérer avec les autres | Fournir des efforts supplémentaires Suivre les règles et procédures de l'organisation Endosser, soutenir et défendre les objectifs organisationnels Volonté d'effectuer des tâches non-prescrites |
| Organ (1997) | - | Comportements de citoyenneté bénéfiques à l'individu (OCB-I) | Comportements de citoyenneté bénéfiques à l'organisation (OCB-O) |

D'autres comportements ont également été identifiés comme les comportements qui visent à satisfaire les clients sur le plan personnel (Brief & Motowidlo, 1986), les comportements d'esprit sportif reliés aux réactions positives

face à la contrainte (Organ, 1988), et les comportements d'affiliation/prohibition référant à l'action d'empêcher un geste négatif d'être posé (Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995).

En partant de ce point, nous sommes en droit de nous poser cette question : pourquoi mettre de l'avant une conceptualisation québécoise des comportements extra-rôles ? En effet, en prenant connaissance des écrits sur le sujet on a rapidement l'impression que les auteurs s'intéressant à ce phénomène ont fait le tour de la question. Pourtant, Tremblay et Wils (2005) défendent et appuient la différenciation du concept des comportements de mobilisation en se basant sur le constat qu'aucune autre conceptualisation précédente ne fait réellement la distinction entre les comportements individuels et collectifs. Plus précisément, cette distinction réfère à la notion de «stade» qui implique une gradation de comportements allant des comportements du respect de contrat de travail posés individuellement par les employés amotivés, aux comportements de performance supérieure privilégiés par les employés motivés, aux comportements de mobilisation adoptés collectivement par les employés «mobilisés» vers l'atteinte des objectifs.

Cette séquence sous-tend une notion d'intensité de comportement et, en ce sens, le concept de mobilisation est innovateur car il est le seul à considérer ces stades de comportements qui aboutissent à un phénomène collectif traduisant les volontés d'une communauté de personnes d'atteindre les objectifs organisationnels. Ainsi, cette conceptualisation met en lumière que la mobilisation ne peut s'accomplir par l'addition d'efforts individuels de ressources considérées comme des entités indépendantes centrées uniquement sur la satisfaction de leurs besoins. En bout de ligne, la mobilisation des RH provient de la complémentarité des efforts qui se compare à une gestalt par laquelle le tout résultant des efforts collectifs des employés est supérieur à la somme de leurs efforts individuels. Les employés mobilisés travailleraient non pas pour leur propre succès mais pour le succès organisationnel

dans son ensemble, atteint via la satisfaction des clients, la qualité des produits et des services, l'efficacité, la productivité et la rentabilité (Tremblay & Simard, 2005). Les effets positifs de souscrire sa propre réussite à celle de l'organisation ont d'ailleurs été soulignés récemment par Collins (2005), un pionnier de la recherche sur le leadership. Ce principe de synergie entre les volontés des personnes ainsi que la notion de «stades» de comportements marquent l'originalité du construit de la mobilisation des RH.

Dans un autre ordre d'idée, nous remarquons en analysant les écrits sur les comportements extra-rôles que la plupart des auteurs, à quelques exceptions près (Brief & Motowidlo, 1986; Van Dyne et al., 1995), considèrent comme deux concepts distincts les comportements liés au rôle et comportements extra-rôles (Borman & Motowidlo, 1997; William & Anderson, 1991; Coleman & Borman, 2000; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Toutefois, cette catégorisation loin d'être unanime est critiquée et certains clament que la frontière entre les comportements liés au rôle et extra-rôles est mince ou inexistante (Morrison, 1996; Van Scotter & Motowidlo, 1996). En regard de cette polémique, Tremblay et Wils (2005) se positionnent en intégrant non seulement dans leur conceptualisation les deux types de comportements soit liés au rôle (respect du contrat de travail) et extra-rôles (performance supérieure et mobilisation), mais également en revendiquant l'existence et ce pour la première fois d'une séquence logique entre les comportements liés au rôle et extra-rôles.

De plus, il est attrayant d'étudier les comportements de mobilisation car ils constituent une intégration moderne des plus grandes conceptualisations de comportements extra-rôles des deux dernières décennies (Tremblay & Wils, 2005, p.38). En effet, les huit types de comportements étudiés particulièrement dans cette thèse sont représentatifs du travail des auteurs les plus marquants dans les écrits sur les comportements discrétionnaires. Plus précisément, tel que décrit par Tremblay et

Wils (2005), nos comportements de **coopération** se réfèrent aux comportements d'altruisme (ex.: se montrer aidant vis-à-vis de ses collègues) des pionniers Smith et al. (1983) et aux «organizational citizenship behavior-individual» (OCB-I) de Williams et Anderson (1991) qui réfèrent aux comportements de citoyenneté orientés vers l'individu. Des mêmes auteurs, nos comportements de **conscience professionnelle** sont inspirés respectivement des comportements de conformisme (ex. adhésion aux règles) et des «organizational citizenship behavior-organization» (OCB-O) qui réfèrent aux comportements dirigés vers le bien-être organisationnel.

Par la suite, les comportements de **courtoisie et respect** de notre étude se basent sur le concept des comportements de courtoisie (ex. diffuser l'information à ses collègues) élaboré par Organ (1988) et nos comportements **d'agent de changement** s'appuient sur les comportements prosociaux de Brief et Motowildo (1986) et sur les comportements de spontanéité organisationnelle de George et Brief (1992), se référant aux suggestions constructives des employés pour améliorer les processus de travail. Nos comportements **orientés vers la clientèle** se rapportent également à la conceptualisation de Brief et Motowildo (1986) et plus particulièrement aux comportements qui visent à promouvoir les produits et les services aux clients dans l'intérêt de l'organisation. Les comportements de **dévouement**, quant à eux, s'associent de près aux comportements de performance contextuelle de Borman et Motowildo (1997) qui correspondent à des comportements hors du rôle qui impliquent par exemple de se montrer tenace vis-à-vis des contraintes. Nos comportements de **développement personnel** représentent une variante des comportements d'amélioration continue de Wils et al. (1998), qui correspondent aux efforts investis par les employés pour s'améliorer sur le plan professionnel. Enfin, nos comportements de **performance dans les tâches** se réfèrent aux comportements de citoyenneté liée aux tâches de Coleman et Borman (2000) qui correspondent à des comportements prescrits dans le rôle.

L'échange social et la norme de réciprocité

La théorie de l'échange social tente d'expliquer les mécanismes qui gèrent le partage de ressources entre deux individus ou entre un individu et une autre entité, telle que l'organisation (Cropanzano, Rupp, Mohler & Schminke, 2001). Étant fréquemment utilisée dans les recherches en psychologie industrielle et organisationnelle, la théorie de l'échange social aide à comprendre la décision des employés de contribuer ou non au bien-être de l'organisation en réaction aux relations d'échanges vécues dans leur travail. Ainsi, nous exposerons dans cette partie un court historique sur les théories de l'échange social et de la norme de réciprocité. Plus précisément, en élaborant particulièrement sur les conceptions des sociologues Mauss (1924) et Homans (1958), nous mettrons en relief que ces théories puisent leurs fondements épistémologiques dans la sociologie. De plus, nous présenterons brièvement les travaux de Foa et Foa (1980), les premiers ayant qualifié la nature des ressources pouvant être échangées. Par la suite, nous exposerons de façon plus approfondie la conception de Blau (1964), puis nous traiterons spécifiquement de la théorie de la norme de réciprocité de Gouldner (1960). Les travaux de Blau (1964) et de Gouldner (1960) ont influencé les recherches contemporaines en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines qui adoptent l'échange social comme cadre théorique.

Les théories fondatrices de l'échange social et de la norme de réciprocité

La contribution de Mauss (1924)

L'échange social a été étudié dans le cadre de plusieurs disciplines et la théorie anthropologique de Mauss (1924), élaborée dans son essai *The gift*, est reconnue comme étant parmi les fondements du domaine. Cet auteur a été un des premiers à poser la question suivante:

*«Quelle est la règle de droit et d'intérêt qui, dans les sociétés de type arriéré ou archaïque, fait que le présent reçu est obligatoirement rendu ? Quelle force y a-t-il dans la chose qu'on donne qui fait que le donataire la rend ?»
(Mauss, 1924)*

Dans bon nombre de civilisations, Mauss (1924) remarque que les contrats entre les individus prennent la forme de différents dons échangés. Dans ses recherches effectuées au sein de plusieurs sociétés et tribus du Pacifique, il observe que les biens échangés ne sont pas exclusivement des richesses, mais avant tout des politesses, des festins ou des rites. Ainsi, il avance qu'un échange entre deux parties n'est pas voué uniquement à un partage économique de ressources, mais il mentionne plutôt que les dons échangés peuvent autant revêtir un caractère moral qu'économique.

En se basant sur ses observations, Mauss (1924) soutient également qu'un des plus importants mécanismes gouvernants l'échange est celui qui oblige le receveur à remettre le don au donateur. Pour expliquer ce phénomène, il fait référence à la notion d'obligation en mentionnant que trois types d'obligations sont impliqués dans l'échange soit celle de donner, celle de recevoir et finalement celle de rendre. À cet égard, il souligne que les sociétés prospères réussissent dans leurs rapports sociaux à stabiliser ces trois types d'obligations. Il conclut que l'action de rendre le don constitue une obligation morale universellement reconnue et appliquée à travers plusieurs cultures. Nous verrons plus loin dans ce chapitre que cette conception peut

constituer une référence directe à la notion d'obligation morale, élaborée près de 30 ans plus tard dans la théorie de la norme de réciprocité de Gouldner (1960).

La contribution de Homans (1958)

Exception faite de Mauss (1924), Homans (1958) dénonce le fait que l'étude des relations d'échange soit plutôt négligée par les chercheurs du domaine des sciences sociales. Il y a près de 50 ans, ce sociologue tente de remédier à cette situation en avançant que les interactions sociales sont fondamentalement basées sur des échanges de biens matériels et non-matériels. Constituant une des plus anciennes théories du comportement social, cette vision de l'échange est selon lui implicitement utilisée pour interpréter le comportement. Considérant que les relations d'échange de différentes natures (i.e. économique versus sociale) demeurent d'actualité pour comprendre le comportement organisationnel, on peut soutenir que cette affirmation en plus d'être avant-gardiste à l'époque était remplie de sens.

Homans (1958) s'est particulièrement intéressé aux recherches portant sur les échanges au sein de groupes restreints qui représentent, selon lui, l'étude du comportement social dans sa plus simple expression. Il mentionne que la dynamique des échanges entre deux ou trois individus tend à s'équilibrer en générant un résultat statique qu'il qualifie de «structure» du groupe. Selon cette idée, les échanges représentent les bases mêmes du groupe et, si l'on extrapole, de la société dans son ensemble.

Homans (1958) se qualifie de 'réductionniste psychologique' et, en ce sens, il effectue une analogie intéressante avec la psychologie comportementale et les travaux de Skinner, le père du conditionnement opérant. En effet, il fait remarquer que le renforcement des comportements par les stimuli n'est possible que si la valeur du stimulus échangé vaille le prix de l'effort pour l'obtenir. Il ajoute que la valeur du stimulus doit être proportionnelle à ce coût pour que le comportement perdure et

résiste à l'extinction. Si l'on transpose cette logique aux études contemporaines reliées à la théorie de l'échange social, on remarque qu'elles tendent précisément à démontrer le même phénomène: un employé investira des efforts pour contribuer au succès de son organisation dans la mesure où il évalue que cette dernière fournit une contribution équivalente à la sienne dans leur relation (Allen et al., 2003; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Wayne et al., 2002).

Homans (1958) a principalement contribué à ces écrits en affirmant que le comportement social correspond à un échange de biens, de biens matériels mais également de biens non-matériels, comme des symboles d'approbation ou de prestige (Homans, 1958, p. 606). Cette distinction constitue une des caractéristiques principales de ses travaux et, partant de ce point, Blau (1964) a poursuivi le travail de Homans (1958) en qualifiant de *social* l'échange de biens non-matériels. Nous reviendrons sur ces avancées lorsque nous traiterons particulièrement de ses travaux. Selon Homans (1958), les aspects économiques des relations d'échange représentés par la volonté de maximiser son profit individuel se doivent également d'être intégrés dans l'étude du comportement social. Ces écrits se référant plutôt à l'échange de biens matériels peuvent être associés majoritairement au domaine de la justice organisationnelle. Homans (1958) a d'ailleurs mentionné dans ses écrits la notion de justice distributive, repris plus tard par le célèbre Adams (1965) et sa théorie de l'équité, qui correspond à la comparaison qu'un employé fait entre sa contribution et son salaire en regard de la contribution de différents référents comme le marché ou un collègue pour nommer les plus populaires.

La contribution de Foa et Foa (1980)

Foa et Foa (1980) ont été les premiers à proposer que six types de ressources puissent être échangés soient les sentiments, le statut, l'information, l'argent, les biens et les services. La classification de ces six types de ressources se fait selon eux

en fonction de deux critères: 1) le particularisme versus l'universalisme et 2) le caractère concret versus symbolique de la ressource.

En premier lieu, Foa et Foa (1980) affirment que la valeur des ressources échangées est dépendante de sa source ou si l'on préfère de celui qui la procure. Ainsi, en milieu de travail l'impact d'une ressource telle que la reconnaissance dépend de celui qui la procure. Plus précisément, la reconnaissance aura beaucoup plus de valeur aux yeux d'un employé si elle provient de son supérieur plutôt que d'un collègue peu connu et nouvellement en poste. De cette façon, la forte valeur de la reconnaissance dans ce contexte est directement associée à celui qui la procure, ce qui en fait une ressource à caractère particulier. Par contraste, l'argent revêt un caractère universel car sa valeur demeure relativement constante, peu importe la source qui la procure (Cropanzano & Mitchell, 2005).

En deuxième lieu, cette théorie avance qu'une ressource *concrète* possède un sens objectif et est généralement impliquée dans des transactions spécifiques de biens ou de services. Par ailleurs, le message que transmet une ressource *symbolique* est plus subjectif en ce sens que son impact dépend de l'interprétation qu'en fait son bénéficiaire. Ainsi, des sentiments d'affection échangés dans une relation sont considérées comme des ressources symboliques contrairement à l'argent, correspondant à une ressource plus concrète généralement impliquée dans des transactions de nature économique.

En partant de ces conceptualisations, on peut alors déduire que les contributions organisationnelles ainsi que les attitudes et les comportements positifs des employés échangés dans la relation d'échange social correspondent à des *dons à caractère moral* (Mauss, 1924), à des *biens non-matériels* (Homans, 1958) et à des ressources *symboliques* avec un caractère *particulier* (Foa & Foa, 1980). Par ailleurs, bien qu'il se base sur des théories plus anciennes telle que celle de Homans (1958), Blau (1964) est considéré comme le premier à avoir élaboré sur l'échange social tel

qu'on le qualifie aujourd'hui et c'est lui qui a proposé les idées qui sont maintenant acceptées comme étant les «lois» de la théorie de l'échange social (Coyle-Shapiro & Conway, 2004). De plus, la théorie de Gouldner (1960) sur la norme de réciprocité est reconnue pour expliquer les mécanismes qui gouvernent l'échange social (Deckop, Cirka & Andersson, 2003; Eisenberger, Lynch, Aselage & Rohdieck, 2004; Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

La théorie de l'échange social appliquée au contexte organisationnel: l'influence prépondérante de Blau (1964) et de Gouldner (1960)

L'échange social selon Blau (1964)

La théorie de l'échange social est utilisée comme conceptualisation dominante pour étudier la relation employé-organisation (Shore & Coyle-Shapiro, 2003). Les fondements de cette théorie ont servi dans plusieurs études portant sur les impacts positifs des relations vécues en milieu de travail (Settoon, Bennett & Liden, 1996; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Wayne et al., 2002). Les principes de base qui sous-tendent cette conception peuvent se résumer comme suit: 1) un individu qui rend un service utile à un autre individu le place dans une position redevable et 2) afin de combler cette obligation le second individu fournira en retour des bénéfices au premier individu.

Blau (1964) s'est basé sur les travaux de Homans (1958) afin de classer les relations d'échange en deux catégories: économique et sociale. L'échange économique peut être défini comme un échange préalablement déterminé, dans lequel un contrat formel est utilisé pour s'assurer que chacune des parties s'incombe de ses obligations. L'échange qualifié de «social» entraîne pour sa part chez les individus des obligations plus diffuses, non intégrées à l'intérieur d'un marché préalablement conclu et acquittées à la discrétion des deux parties. L'échange social est basé sur la «bonne foi» et la reconnaissance mutuelle des contributions (Organ, 1990). Mauss

(1924) se référait déjà à ce type d'échange en mentionnant que les richesses transmises entre les parties sont intégrées à l'intérieur d'un contrat beaucoup plus global et permanent. Les échanges économiques et sociaux sont donc déterminés selon Blau (1964) par la nature des obligations ressenties et par le moment où les deux parties décident de régler leur dette respective. Selon Blau (1964), les relations d'échange impliquent également l'échange de bénéfices tangibles ou intangibles. Par contre, seul l'échange social peut faire place à des sentiments d'obligation qui mènent les employés à échanger des bénéfices intangibles tels que la considération et la loyauté.

Sur cette même voie, Cropanzano et Michell (2005) mentionnent que les six ressources de Foa et Foa (1980) peuvent se distinguer selon deux grandes catégories: économique et socio-émotionnelle. Ainsi, contrairement aux relations non-équilibrées et contractuelles qui impliquent principalement l'échange de ressources économiques, les relations équilibrées basées sur l'échange de ressources socio-émotionnelles avec un caractère particulier et symbolique incitent les employés à adopter des attitudes et des comportements positifs (Tsui, Pierce, Porter & Tripoli, 1997). En ce sens, Cardona, Lawrence et Bentler (2004) ont récemment établi qu'à l'opposé des échanges sociaux basés sur des ressources socio-émotionnelles, les échanges fondés sur des contributions économiques ne sont pas reliés positivement aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

Dans une relation d'échange social, les individus sont également intéressés à maintenir un équilibre entre leurs investissements et les bénéfices reçus afin de ne pas se sentir redevables envers l'autre partie. L'échange social implique alors l'existence d'une volonté de réciprocité qui crée une contrainte vers l'équilibre en atténuant le sentiment de dette ressentie par les parties en cause. Cette volonté de réciprocité sert de mécanisme de départ aux interactions sociales.

La norme de réciprocité selon Gouldner (1960): une norme utilisée pour comprendre les processus régissant l'échange social

Certaines théories élaborées sur les relations d'échange sous-entendent que la motivation principale des individus à rendre les bénéfices qu'ils reçoivent est reliée à la satisfaction de leurs intérêts individuels. En ce sens, Homans (1958) stipule que les parties impliquées dans un échange de biens matériels recherchent l'équivalence dans leurs contributions et la maximisation de leur profit. Adams (1965) abonde également dans cette direction en mentionnant que les individus, en se comparant entre eux, recherchent l'équité dans leur relation d'échange. Globalement, ces modèles de nature fondamentalement économique suggèrent que les individus sont enclins à contribuer à la relation seulement dans les cas où celle-ci implique des échanges équitables.

Par contre, le sociologue Mauss (1924) est d'avis que les relations d'échange ne se limitent pas qu'à la maximisation des gains personnels. En fait, il stipule qu'en réduisant les échanges à un moyen instrumental de satisfaire les intérêts individuels, les relations considérées d'un point de vue économique sont réductionnistes et omettent certains principes moraux. En fait, selon ses observations les dons échangés peuvent également revêtir un caractère moral, étroitement lié aux valeurs et aux croyances d'un groupe d'individus donné. Partant de ce point, les recherches reliées au comportement organisationnel endossent généralement l'idée que le processus qui régit l'échange social est l'obligation *morale* ressentie lorsqu'un individu se retrouve en position de dette (Eisenbenger, Cotterell & Marvel, 1987; Eisenbenger et al., 2001; Rousseau, 1990). En ce sens, Mauss (1924) précise dans ses recherches qu'un don échangé génère un sentiment d'obligation de retourner le bénéfice chez le receveur. De plus, il souligne que cette obligation peut paradoxalement être considérée comme une contrainte et que, dans ces circonstances, les échanges soient moins prisés. Les résultats contemporains de Burgess (2005) corroborent d'ailleurs ces dires de Mauss

(1924), en démontrant que les employés sont moins enclins à demander de l'information lorsqu'ils évaluent qu'une norme de réciprocité régit les échanges entre collègues.

Considéré sous cet angle, le processus sous-jacent de l'échange social ne se réduit donc pas à l'intention unique de satisfaire ses propres intérêts et d'optimiser ses privilèges. Ainsi, en avançant que l'échange social repose sur une norme morale universelle, Gouldner (1960) a été un des premiers à dénoncer cette approche. Selon sa théorie, les fondements de l'échange social reposent ainsi sur des principes moraux qui impliquent davantage qu'un simple calcul coûts/bénéfices. De cette façon, l'échange social est alors basé sur une norme de réciprocité qui contraint les individus à répondre positivement à un traitement favorable reçu d'autrui. La norme de réciprocité implique le développement d'une obligation morale universelle agissant comme mécanisme de départ à un échange bénéfique entre deux parties. Plus précisément, cette norme de réciprocité réfère à deux principes: 1) les individus doivent aider ceux qui les ont aidés, et 2) les individus ne doivent pas heurter ceux qui les ont aidés. Selon Gouldner (1960), la stabilité des systèmes sociaux dépend de cette norme de réciprocité qui engendre un échange contingent de gratification.

Plus récemment, des efforts ont été mis de l'avant pour identifier les règles de réciprocité sous-entendues dans les échanges sociaux (Cropanzano & Mitchell, 2005). Celles particulièrement traitées dans les études sur le comportement organisationnel réfèrent tout d'abord à la règle qui implique une interdépendance entre les parties, qui renforce le flot continu d'échange de contribution. Par la suite, les chercheurs s'appuient sur le postulat que la réciprocité implique une norme ou un principe universellement reconnu et accepté. Enfin, certaines études se penchent également sur les différences individuelles dans l'adhésion à cette norme de réciprocité. À cet égard, Eisenbenger et al. (2001) ont démontré que l'adhésion à la norme de réciprocité accentue l'obligation ressentie chez les employés de remplir leur contrat et de

s'impliquer dans l'organisation en réaction à une perception favorable du support organisationnel. Ces résultats illustrent bien que les employés qui adhèrent fortement à la norme de réciprocité sont davantage enclins à éprouver un malaise vis-à-vis de leur organisation en réaction aux bons traitements reçus. De cette façon, c'est dans l'objectif de rétablir l'équilibre et de dissiper ce sentiment de redevance que ces derniers prennent la décision d'investir des efforts pour maintenir et améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Les théories de Blau (1964) et de Gouldner (1960): complémentarité et divergence

Les écrits portant sur l'échange social ont élaboré sur certaines contradictions entre la théorie de Blau (1964) et de Gouldner (1960). En effet, même si ces deux théories sont les plus fréquemment utilisées pour expliquer les relations d'échange social vécues en milieu organisationnel, il s'avère qu'elles comprennent certaines divergences que nous considérons pertinent de souligner.

Tout d'abord, Cole, Schaninger Jr et Harris (2002) ont mis en relief que selon Blau (1964), aux premiers stades de la relation d'échange social, une des parties doit obligatoirement accorder sa confiance à l'autre partie afin d'espérer un «retour d'ascenseur» suite à ses investissements. Ainsi, selon cette conception l'obligation morale ressentie apparaît de façon réciproque avec le temps à la suite de plusieurs échanges mutuels qui incitent à la confiance entre les deux parties. C'est alors le flot régulier d'acquiescement des obligations qui consolide la relation d'échange social. Néanmoins, cette facette de la théorie de Blau (1964) spécifiant que la relation d'échange social se construit progressivement est quelque peu contradictoire avec la conception de Gouldner (1960), qui indique que l'obligation ressentie est implicite chez tous les individus. Au contraire de Blau (1964), Gouldner (1960) maintient en effet que l'obligation morale ressentie dans l'échange est basée sur une norme de réciprocité présente à différents niveaux chez les individus avant même que la relation ne soit entamée. Cette norme de réciprocité est, pour Gouldner (1960),

centrale dans le développement de la relation d'échange social, en perpétuant de façon continue les retours d'obligations et en renforçant le sentiment de dette chez les individus.

Sur cette même lancée, Coyle-Shapiro et Conway (2004) ont également tenté de clarifier la distinction entre les deux théories. De cette façon, ces auteurs avancent que le *contenu* de la relation d'échange social selon Gouldner (1960), représenté par la valeur des ressources échangées, influence significativement le *processus*, soit l'intensité de l'obligation ressentie quant au retour des bénéficiaires octroyés. Cependant, c'est plutôt la relation inverse qui s'applique dans le cas de la théorie de Blau (1964). Ainsi, selon cette conception c'est le *processus*, illustré par l'intervalle de temps entre chaque retour de bénéficiaires, qui influence le *contenu* de la relation d'échange, soit sa nature sociale ou économique. Plus précisément, Blau (1964) réfère à un échange social lorsque la relation s'inscrit dans une perspective à plus long terme et les attentes ne sont pas spécifiées, alors qu'il réfère à un échange économique lorsque la relation implique des échanges comptabilisés et attendus à des moments précis.

Malgré ces divergences, nous pouvons affirmer que les chercheurs reliés au comportement organisationnel ont intégré ces deux théories en se concentrant, d'une part, sur l'échange social plutôt qu'économique et en considérant, d'autre part, la norme de réciprocité comme mécanisme explicatif de la relation d'échange social. En conséquence, la *théorie* de l'échange social telle qu'elle est examinée aujourd'hui s'éloigne d'une conception purement économique et suggère qu'une organisation qui agit pour le bien de ses employés génère une obligation morale de rendre la pareille chez ces derniers. Cette obligation morale, entre autres renforcée par l'interdépendance des parties, la norme universelle de réciprocité et l'adhésion individuelle à cette dernière, mène les employés à adopter des attitudes et des comportements positifs afin de réduire leur sentiment de dette vis-à-vis de leur organisation. Brièvement exposés, ces écrits scientifiques constituent donc les assises

théoriques des études qui ont pour objectif de comprendre le rôle de l'échange social et de la norme de réciprocité dans les relations d'échanges vécues en milieu de travail, qui sont en fait déterminantes dans le fonctionnement des organisations.

La perception de support et l'engagement affectif

Les différentes relations d'échange social vécues au sein des organisations représentent des phénomènes psychosociaux complexes et il est difficile de déterminer avec exactitude quelles variables doivent être considérées afin de correctement les cerner. Sur cette lancée, les tentatives effectuées par les chercheurs contemporains laissent sous-entendre que plusieurs construits interreliés sont nécessaires à la compréhension de la dynamique de l'échange social en contexte organisationnel. Nous avons comme objectif de mesurer dans la thèse l'impact de deux relations d'échange social, employé-organisation et employé-supérieur, dans l'adoption des comportements de mobilisation des employés. Pour ce faire, nous mettrons plus spécialement en avant-plan les contributions de la perception de support et de l'engagement affectif envers l'organisation et le supérieur.

La perception de support organisationnel

Il y a déjà près de 20 ans on a postulé que les employés développent des croyances concernant les dispositions de leur employeur à accorder de la valeur à leurs contributions et à se préoccuper de leur bien-être (Eisenberger et al., 1986). Cette perception de support organisationnel (PSO) constitue une perception globale en regard de l'engagement de l'organisation à l'égard de ses employés. Il est possible pour les employés d'attribuer des intentions à leur organisation via le phénomène de «personnification» qui les mène à octroyer des caractéristiques humaines à l'organisation et à la considérer en soit en tant qu'entité distincte et indépendante (Levinson, 1965). Les études portant sur la PSO aujourd'hui démontrent que le concept est valide. D'ailleurs, cette validité sur les plans conceptuel et empirique a été

illustrée dans nombre d'organisations et d'occupations différentes et ce, à travers les résultats de différentes études internationales (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Hutchison 1997a; Shore & Tetrick, 1991; Yoon & Lim, 1999).

Dans cette étude, nous avons utilisé la perception de support organisationnel (PSO) comme concept-clé pour mesurer la relation d'échange social entre un employé et son organisation. En fait, la PSO peut servir de «baromètre» pour évaluer les perceptions entretenues par les employés en regard de leur relation d'échange social avec l'organisation. Ainsi, lorsqu'une organisation par différentes actions signifie qu'elle est prête à valoriser les contributions de ses employés et à se préoccuper de leur bien-être, elle suscite chez ces derniers une PSO de laquelle découle un sentiment d'obligation. En s'appuyant sur la norme de réciprocité, cette obligation ressentie mène les employés à adopter des attitudes et des comportements bénéfiques pour atténuer le sentiment de dette et rétablir l'équilibre dans la relation d'échange social. La PSO peut donc être considérée comme une extension de l'idée de l'échange social, car le sentiment d'obligation qu'elle crée joue un rôle dans le maintien de la relation d'échange entre un employé et son organisation (Coyle-Shapiro & Conway, 2004).

Un employé évalue entre autres que l'organisation le soutient lorsque cette dernière, par ses actions, comble certains de ses besoins socio-émotionnels tels que l'approbation, l'affiliation et l'estime de soi (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990). En fait, la satisfaction de ces besoins contribue à la PSO et encourage par la suite les employés à déployer des efforts pour rencontrer les objectifs de l'organisation (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998). Ces bénéfices socio-émotionnels semblent donc particulièrement importants pour donner naissance à la PSO, qui assure subséquemment les contributions des employés au succès de l'organisation. Par contre, le mécanisme le plus étudié dans le développement de la PSO est celui qui s'inscrit dans la théorie de l'échange social et qui réfère à

l'obligation morale des employés de retourner l'engagement de l'organisation à leur égard en développant de la PSO (Eisenberger et al., 2001). En revanche, le mécanisme selon lequel les actions de l'organisation réussissent à induire la PSO en comblant les besoins socio-émotionnels des employés demeure peu exploré.

Antécédents et conséquences de la PSO: 20 ans de recherche

Les chercheurs qui évaluent par la PSO la qualité de la relation employé-organisation mettent en relief que de nombreuses actions peuvent être mises en place par l'organisation pour susciter l'obligation morale chez les employés de retourner les bons traitements reçus. De ce fait, les études sur le sujet ont illustré l'importance d'actions reliées aux RH pour générer la PSO des employés. Plus précisément, il a été montré que la possibilité de communiquer avec les supérieurs (Allen, 1995), la fixation d'objectifs et le feedback (Hutchison & Garstka, 1996) sont positivement reliés à la PSO. Différentes conditions de travail mises en place de façon discrétionnaire par l'organisation telles que les avantages sociaux, les opportunités de formation et la sécurité d'emploi influencent également la PSO dans l'étude d'Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch (1997). De plus, les expériences reliées au développement, les promotions (Wayne, Shore & Liden, 1997), une rémunération satisfaisante (Miceli & Mulvey, 2000), le développement de carrière et les bénéfices favorisent la PSO (Meyer & Smith, 2000). Par ailleurs, Andrew et Kacmar (2001) ont illustré pour leur part que la centralisation dans la prise de décision et le conflit lié au rôle sont négativement liés à la PSO. Enfin, on a pu montrer que l'autonomie (Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999), les récompenses organisationnelles (Rhoades et al., 2001), la participation à la prise de décision, la justice dans les récompenses (Allen et al., 2003), l'inclusion, la reconnaissance (Wayne et al., 2002) et les conditions de travail intrinsèquement et extrinsèquement satisfaisantes sont positivement associées à la PSO (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

D'autres antécédents ont été identifiés dans le développement d'une PSO favorable dont le support des collègues et du supérieur immédiat (Yoon & Lim, 1999), les valeurs organisationnelles perçues (Vandenberghe & Peiro, 1999) et la justice procédurale (Meyer & Smith, 2000; Rhoades et al., 2001; Wayne et al., 2002). Les relations employé-organisation qui sont fondées sur un niveau d'obligation mutuelle élevé encouragent tout autant la PSO (Shore & Barksdale, 1998) ainsi que les relations d'échange de qualité employé-supérieur (Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

À travers ces actions, l'organisation témoigne sa bonne foi à l'égard du bien-être des employés et leur transmet le message qu'ils sont valorisés et considérés en tant qu'individu. En retour de ces bons traitements, les employés démontrent leur loyauté à l'organisation par divers moyens. En ce sens, une des attitudes-clés adoptée par les employés est bien entendue l'engagement affectif envers l'organisation (EA-ORG) (Eisenberger et al., 1990; Settoon et al., 1996; Shore & Wayne, 1993). Eisenberger et al. (2001) ont d'ailleurs démontré que l'obligation morale ressentie est médiatrice de la relation entre la PSO et l'EA-ORG, ajoutant aux résultats de Witt (1991), qui a illustré que l'adhésion à la norme de réciprocité est modératrice entre ces deux variables. Eisenberger et al. (2001) ont également illustré que la PSO influence l'obligation morale ressentie chez les employés de retourner les bénéfices et ce, davantage lorsque ces derniers adhèrent plus fortement à la norme de réciprocité (Eisenberger et al., 2001). Par ailleurs, la PSO est reconnue pour favoriser la satisfaction au travail (Allen et al., 2003; Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997; Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin, 1999), l'implication dans le poste (O'Driscoll & Randall, 1999), le sentiment de contrôle chez les employés (Yoon, Han & Seo, 1996), la confiance et l'estime de soi basée sur la considération de l'organisation portée à son égard (*organization-based self-esteem*) (Chen, Aryee & Lee, 2005).

En plus des contributions reliées aux attitudes, il est établi que la PSO conduit à plusieurs autres conséquences comportementales positives chez les employés. Concrètement, la PSO augmente l'assiduité au travail, la performance liée au rôle, l'innovation (Eisenberger et al, 1990), la communication et la baisse d'accidents (Hofmann & Morgeson, 1999). La PSO atténue également l'impact négatif de l'exposition au syndrome du VIH chez les infirmières (George, Reed, Ballard, Colin & Fielding, 1993). La PSO est aussi reliée à la performance (Randall et al., 1999) et ce, particulièrement chez les employés ayant des besoins socio-émotionnels plus prononcés tels que l'estime, l'affiliation, le support émotionnel et l'approbation sociale (Armeli et al, 1998). De plus, il a été montré que la baisse du taux de roulement ($r = -.38$, $p < .0.01$) (Cropanzano et al., 1997), de la tension ($r = -.27$; $p < .0.01$) (Cropanzano et al., 1997), du stress au travail (Jones, Flynn & Kelloway, 1995) et des intentions de quitter (Wayne et al., 1997) sont tributaires d'un environnement de travail soutenant.

Lynch, Eisenberger et Armeli (1999) ont illustré pour leur part que la PSO atténue la crainte d'être lésé dans la relation d'échange chez les employés en ce sens que la tendance à diminuer la performance liée au rôle et extra-rôle lorsque cette crainte est vécue s'inverse dans les cas où les employés entretiennent une PSO favorable. Par ailleurs, d'autres études ont établi une relation positive entre la PSO et les comportements extra-rôles (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998; Wayne et al., 2002), et négative entre la PSO et les comportements de retrait (Eisenberger et al., 2001).

L'engagement affectif envers l'organisation

Dans la relation d'échange social avec l'organisation, les employés réduisent leur obligation morale en développant des attitudes positives. Blau (1964) mentionne, en ce sens et à juste titre, que la confiance et l'engagement peuvent être développés chez les employés pour contribuer à la relation d'échange social avec l'organisation.

En s'appuyant sur le postulat de la réciprocité, on comprend dès lors que les employés sont enclins à démontrer de l'engagement affectif envers l'organisation (EA-ORG), dans la mesure où ils perçoivent également que cette dernière est engagée vis-à-vis d'eux. Plus précisément, à travers des initiatives positives l'organisation favorise la PSO en transmettant le message symbolique aux employés qu'ils sont valorisés et considérés. En réaction à cette PSO, les employés développent de l'EA-ORG qui représente l'attachement émotionnel ressenti à l'égard de l'organisation.

Depuis près de 30 ans, l'engagement organisationnel est considéré comme une attitude importante dans les études portant sur les conséquences bénéfiques de la relation employé-organisation. En effet, l'absence d'engagement mène les employés à vouloir quitter l'organisation (Cohen, 2003; Rhoades et al., 2001). L'engagement organisationnel se définit comme «un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation» (Meyer & Allen, 1991, p.67). Cet 'état' a été considéré de plusieurs façons depuis le début des études sur le sujet. Plus précisément, l'engagement organisationnel est un concept qui a été associé à des sentiments de loyauté, d'appartenance et d'identification à l'organisation, et on a considéré que l'attitude d'être engagé était conditionnelle à la somme des efforts investis dans l'organisation, ou correspondait à prendre les buts de l'organisation comme les siens, à consentir d'accepter d'autres tâches que celles prescrites et à ressentir l'obligation morale de demeurer dans l'organisation (Becker, 1960; Mowday, Porter & Steers, 1982; Wiener, 1982).

En résumé, on peut avancer que les définitions traitant de l'engagement l'étudient comme «une force stabilisatrice qui dirige le comportement dans une direction donnée» (Meyer & Herscovitch, 2001). Par contre, l'approche la plus courante est celle qui considère l'engagement comme un attachement émotionnel se référant au désir de s'impliquer dans l'organisation, mieux connu sous le nom d'engagement affectif à l'égard de l'organisation (EA-ORG) (Meyer & Allen, 1984;

Mowday et al., 1982). Le cadre théorique de Allen et Meyer (1990) est considéré aujourd'hui comme la conceptualisation dominante pour mesurer les différences formes d'engagement organisationnel dont l'EA-ORG.

Antécédent principal et conséquences de l'EA-ORG

Plusieurs appuis empiriques lient la PSO et l'EA-ORG. Ainsi, Eisenberger et al. (2001) ont démontré que la PSO est reliée à l'EA-ORG ($\beta=.39$; $p<.05$) tout comme Hutchison (1997b) ($\beta=.63$; $p<.05$) et Randall et al. (1999) ($\beta=.65$; $p<.01$). De plus, dans leur étude longitudinale, Rhoades et al. (2001) montrent une relation causale entre la PSO et EA-ORG. On a illustré également que l'EA-ORG est relié à une variété de conséquences positives pour l'organisation dont la performance (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989). Un des intérêts majeurs d'étudier l'EA-ORG provient d'ailleurs de son impact positif sur les comportements des employés et, sur ce point, l'EA-ORG qui découle de la PSO est un facteur clé dans la prédiction des comportements au travail (Cohen, 2003). Rhoades et al. (2001) ont ainsi illustré que l'EA-ORG est un médiateur de la relation entre la PSO et le taux de roulement tout comme l'ont illustré par la suite Allen et al. (2003) dans leur étude sur la relation entre les PGRH et le taux de roulement. En fait, la PSO et l'EA-ORG dans cette étude comptent pour 69% de la variance expliquée dans la relation entre les PGRH et le retrait des employés.

Les comportements extra-rôles ont particulièrement été étudiés à titre de conséquences positives découlant de l'EA-ORG et ce, de la conceptualisation de Mowday et al. (1982) à celle de Allen et Meyer (1990). Nombre d'études ont donc démontré que l'EA-ORG est positivement lié aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman et al., 1993; Organ & Ryan, 1995; Shappe, 1998; Shore & Wayne, 1993). D'ailleurs, les corrélations entre l'EA-ORG et ces comportements sont plus élevées que celles associées à la performance liée au rôle (Bentein et al., 2002).

La perception de support du supérieur

Selon les postulats anthropomorphiques de Levinson (1965), les employés considèrent leur organisation comme une entité avec laquelle il est possible d'entretenir une relation. Partant de cette idée, Eisenberger et al. (1986) avancent que les employés développent une perception concernant le degré de bienveillance de l'organisation à leur égard et ont formulé ce phénomène la PSO. Toutefois, il est évident que nous ferions fausse route si nous considérons que seule l'organisation peut entretenir une relation avec les employés. Ainsi, avec l'évolution des connaissances, les écrits ont mis en relief que la notion du support perçu peut s'appliquer à différents acteurs dans l'organisation. Les relations d'échange dans les organisations peuvent donc être étudiées entre les employés et d'autres entités sociales, telles que les supérieurs immédiats.

La théorie de l'échange social comprend donc l'étude de plusieurs relations présentes en milieu de travail. Pendant longtemps, les relations employé-supérieur insérées dans le contexte de la théorie de l'échange social ont été mesurées par le concept du LMX. Ce concept se penche sur l'étude de la qualité de la relation entre un employé et son *leader* pour expliquer l'adoption chez les employés d'attitudes et de comportements positifs (Settoon et al., 1996; Wayne et al., 2002; Wayne et al., 1997). Cependant, le LMX est davantage relié aux écrits sur le leadership (Gerstner & Day, 1997). Or, les études portant sur le support perçu ont permis l'introduction d'un concept comparable à celui de la PSO pour mesurer la relation d'échange social entre un employé et son supérieur immédiat: la perception de support du supérieur (PSS). Ce concept se révèle être conceptuellement et empiriquement distinct de la PSO (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades 2002, Hutchison, 1997a) et peut être défini comme la perception de l'employé concernant la volonté du supérieur de valoriser sa contribution et de se préoccuper de son bien-être (Kottke & Sharafinski, 1988).

De cette façon, par des actions positives les supérieurs suscitent l'obligation morale de retourner les bons traitements reçus (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Wayne et al., 2002). En effet, il a été montré que les employés, en réaction à un échange social de qualité avec leur supérieur, allègent leur sentiment de dette par la baisse de leurs intentions de quitter (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003) et par l'adoption d'attitudes et de comportements bénéfiques orientés spécifiquement vers le supérieur (Wayne et al., 2002). De plus, Konovski et Pugh (1994) ont illustré que la confiance des employés en leur supérieur est indicatrice d'une relation d'échange social de qualité. Plus précisément, ils ont illustré que la justice procédurale est positivement reliée aux comportements extra-rôles, seulement dans le cas où une relation d'échange social basée sur la confiance est présente entre les employés et leur supérieur.

La PSS et la PSO capturent alors la qualité des relations d'échange social employé-supérieur et employé-organisation (Kottke & Sharafinski, 1988). Les employés développent ainsi avec l'organisation et avec le supérieur des relations d'échange social qui mènent à des conséquences positives tant pour le supérieur que pour l'organisation dans son ensemble.

L'engagement affectif envers le supérieur

L'engagement affectif correspond à l'implication émotionnelle d'un employé et à un attachement basé sur des valeurs partagées avec une entité particulière. Cet attachement peut se développer à l'égard de différentes cibles qui peuvent être indicatrices de la relation d'échange social. Ainsi, il a été démontré qu'en réaction à une PSO et une PSS favorable les employés veulent atténuer l'obligation morale ressentie envers l'organisation et le supérieur, en développant respectivement de l'EA-ORG et de l'engagement affectif envers le supérieur (EA-SUP) (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). On sait alors que les employés peuvent à la fois développer de l'engagement affectif à l'égard de l'organisation et de ses représentants. En ce

sens, Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002) ont illustré que l'EA-SUP et l'EA-ORG sont deux concepts distincts. De cette façon, leurs résultats indiquent que l'EA-SUP est relié de façon indépendante à l'intention de quitter même si l'EA-ORG demeure la composante de l'engagement affectif qui explique le plus cette attitude. Sur cette lancée, l'EA-ORG et l'EA-SUP sont respectivement reliés à la PSO et au LMX selon les résultats de Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber (2004).

Un des premiers chercheurs ayant avancé la possibilité que l'engagement puisse être orienté vers différentes cibles fût Reichers (1985) qui jugeait pertinent de considérer l'organisation comme une entité parmi plusieurs autres entités chacune possédant ses objectifs indépendants. Dès lors commençait à paraître la nécessité d'étudier l'engagement à l'égard d'autres cibles que l'organisation. Becker (1992) a poursuivi dans cette voie non seulement en réitérant l'utilité d'étudier l'engagement comme une attitude pouvant se développer à l'égard de plusieurs cibles, mais également en soulevant l'importance pour les chercheurs de faire correspondre la cible de l'engagement à celle des conséquences bénéfiques qui en découle. Concrètement, si l'objet de l'EA-ORG est l'organisation, le comportement le plus probable qui sera adopté en réaction à cet engagement affectif sera un comportement orienté particulièrement vers cette entité. Il est alors logique que l'EA-ORG soit relié à des conséquences particulièrement bénéfiques pour l'organisation telles que la baisse du taux de roulement, des intentions de quitter et une augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle (Cohen, 1999). De cette façon, la relation entre l'engagement et les comportements au travail est dépendante de la cible envers laquelle cet engagement est dirigé (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). Ainsi, il est probable que les employés qui ressentent de l'engagement affectif envers une entité particulière aient la volonté de contribuer spécifiquement à la relation d'échange social avec cette dernière. En ce sens, Tremblay et Simard (2005) mentionnent que plus la cible de l'engagement est proche de l'employé plus cet

engagement sera susceptible d'influencer des comportements de mobilisation orientés vers cette cible.

Sur cette lancée, les résultats de Bentein et al. (2002) ont montré que l'engagement vis-à-vis d'une cible particulière est celui qui prédira davantage les comportements extra-rôles lui étant reliés. Vandenberghe et al. (2004) ont également indiqué dans leur étude que l'EA-SUP influence positivement la performance dans le poste, plus susceptible d'être remarquée par le supérieur, alors que l'EA-ORG n'est qu'indirectement relié à ce type de performance via l'EA-SUP. Enfin, Bishop, Scott et Burroughs (2000) ont illustré que l'engagement affectif envers l'équipe est médiateur de la relation entre le support perçu de l'équipe, la performance et les comportements de citoyenneté organisationnelle, tandis que l'EA-ORG est médiateur de la relation entre la PSO, le taux de roulement et ces mêmes comportements.

CHAPITRE II

ARTICLE 1

Pratiques de gestion des ressources humaines et mobilisation :
Le rôle des relations d'échange social employé-organisation et employé-supérieur

Nadine Quenneville ¹

Gilles Simard ²

Kathleen Bentein ³

¹ M.Ps., Université du Québec à Montréal (UQÀM), C.P 6192, Succursale Centre-Ville,
Montréal (Québec), H3C 4R2, quenneville.nadine@courrier.uqam.ca

² Ph.D., Professeur, Université du Québec à Montréal (UQÀM), C.P 6192, Succursale Centre-
Ville, Montréal (Québec), H3C 4R2, (514) 987-3000 poste 7893, simard.gilles@uqam.ca

³ Ph, D., Professeure, Université du Québec à Montréal (UQÀM), C.P 6192, Succursale Centre-
Ville, Montréal (Québec), H3C 4R2, (514) 987-3000 poste 1717, bentein.kathleen@uqam.ca

Précis

Cet article examine l'influence de la perception de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur les comportements de mobilisation des employés, au travers de deux processus d'échange sociaux distincts, employé-organisation et employé-supérieur. Les comportements de mobilisation étaient évalués par les supérieurs et toutes les autres variables par les employés. Les analyses ont été réalisées sur un échantillon de 222 employés et 38 supérieurs de commerces au détail d'une chaîne canadienne. Nous avons établi les relations à l'aide de la méthode d'équations structurelles avec LISREL. Les résultats mettent en relief le rôle fondamental de la relation d'échange social entre les employés et leur supérieur, à travers la perception de support et de l'engagement affectif orientés vers ce dernier.

Résumé

Cet article présente des résultats de recherche qui mettent en évidence le rôle du support perçu et de l'engagement dans la relation entre la perception de trois pratiques de gestion des ressources humaines (pratiques RH) et deux types de comportements de mobilisation des employés tels qu'évalués par leur supérieur. Étant donné l'avancement des travaux sur la question, nous avons mesuré deux cibles de support et d'engagement, soit le supérieur et l'organisation. De manière à éliminer les problèmes de variance commune, nous avons évalué les comportements de mobilisation des employés (respect du contrat de travail - RESCON et performance supérieure dans le poste - PERFSUP) à partir d'un questionnaire destiné aux supérieurs et les autres variables (pratiques RH, support perçu de l'organisation-PSO et du supérieur-PSS, et engagement affectif envers l'organisation-EA-ORG et le supérieur-EA-SUP) dans un questionnaire adressé aux employés. Les analyses ont été réalisées sur un échantillon de 222 employés et 38 supérieurs de commerces au détail d'une chaîne canadienne. Les relations ont été établies avec LISREL en utilisant la méthode d'équations structurelles.

Nos résultats montrent qu'une perception favorable du développement des compétences, de la reconnaissance non-monnaire et du partage d'information est positivement reliée à la PSO. Parmi ces trois pratiques, seul le partage d'information n'est pas associé à la PSO via la PSS. Par contre, les relations entre la PSO, l'EA-ORG et l'évaluation des comportements de PERFSUP sont significatives, au même titre que les relations entre la PSS, l'EA-SUP et l'évaluation des comportements de RESCON et de PERFSUP. Finalement, le lien entre l'EA-SUP et l'évaluation des comportements de RESCON est plus fort que celui entre l'EA-ORG et cette même évaluation. La comparaison de modèles alternatifs au modèle structurel postulé a permis de

recueillir des évidences en regard du rôle médiateur de l'EA-ORG et de l'EA-SUP entre la PSO, la PSS et les comportements de mobilisation.

De nombreux efforts sont consacrés par les chercheurs canadiens pour identifier les raisons qui incitent les employés à adopter des comportements discrétionnaires bénéfiques pour l'organisation et ses membres, comportements dits de mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). Un des moyens pour y parvenir est de promouvoir des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) qui favorisent l'implication des employés (Lawler, 1986). Une perception favorable de ces actions favorise la mobilisation en raison de son influence sur différents états psychologiques, tels que la perception de support organisationnel et l'engagement affectif (Tremblay, Cloutier, Simard et Chênevert, 2005). Des études récentes montrent que ces états psychologiques sont nécessaires (Simard, Doucet et Bernard, 2005) pour que les PGRH incitent les employés à adopter des comportements de mobilisation.

Les théories de l'échange social et de la norme de réciprocité (Blau, 1964; Gouldner, 1960) aident à comprendre ce lien complexe qui unit les PGRH et les comportements de mobilisation (Tremblay et Simard, 2005). Ainsi, une organisation qui agit pour le bien de ses employés (ou du moins qui est perçue comme telle), au travers de la mise en place de PGRH favorables, génère une obligation morale de rendre la pareille chez ces derniers. Cette obligation morale, renforcée par l'adhésion individuelle à la norme de réciprocité et par la fréquence des échanges réciproques, mène les employés à adopter des attitudes et des comportements positifs, tels que des comportements de mobilisation, afin de réduire leur sentiment de dette vis-à-vis de l'organisation.

Selon Tremblay, Cloutier et al. (2005), différents états psychologiques jouent un rôle important dans la relation entre les PGRH et les comportements de mobilisation. Parmi ceux-ci, la perception de support organisationnel (PSO) occupe une place centrale et constitue une condition essentielle à la mobilisation des employés (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et

Doucet, 2005). La PSO représente le degré selon lequel les employés évaluent que l'organisation accorde de la valeur à leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être (Eisenberger, Huntingdon, Hutchison et Sowa, 1986). La PSO crée une obligation morale chez les employés, régie par la norme de réciprocité, de rendre la pareille à l'organisation. Dans ce contexte, l'engagement affectif organisationnel (EA-ORG) représente une attitude adoptée par les employés pour répondre positivement à la PSO et équilibrer la relation d'échange social (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades, 2001).

Les études sur la mobilisation se penchent particulièrement sur la relation d'échange social employé-organisation (Tremblay, Guay et Simard, 2002). Cependant, plusieurs études récentes ont montré que les employés s'engagent dans des processus d'échange distincts avec leur supérieur et l'organisation (Wayne, Shore et Liden, 1997; Wayne, Shore, Bommer et Tetrick, 2002). La perception de support du supérieur (PSS) est utilisée pour expliquer la relation d'échange partagée entre un employé et son supérieur (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski et Rhoades, 2002) et, au même titre que la PSO, la PSS peut être suscitée par des actions positives orientées vers les ressources humaines (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). De plus, les employés peuvent s'attacher émotionnellement à d'autres entités, dont leur supérieur, en développant de l'engagement affectif spécifiquement orienté vers ce dernier (EA-SUP) (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2002). Même si on ne sait pas encore avec exactitude s'il existe des cibles d'attachement plus mobilisatrices que d'autres (Tremblay et Simard, 2005), ces constats nous portent à croire que l'engagement affectif à l'égard du supérieur et de l'organisation prédisposera les employés à répondre par des comportements bénéfiques au partenaire de l'échange. À cet égard, cette étude s'attardera à deux catégories de comportements de mobilisation reliées à la conceptualisation la plus récente

(Tremblay et Wils, 2005). Ces deux catégories affiliées à des comportements de respect du contrat de travail (RESCON) et de performance supérieure dans le poste (PERFSUP) réfèrent respectivement à des comportements liés au rôle et extra-rôles, deux types de comportements reconnus pour entretenir des relations distinctes avec l'engagement affectif orienté vers différentes cibles (Becker et Kernan, 2003).

La relation entre les PGRH et les comportements de mobilisation a fait l'objet de nombreuses études canadiennes (Tremblay et al., 2002; Quenneville, Simard et Rabouin, 2004). Néanmoins, aucune étude empirique centrée sur cette relation n'a encore envisagé d'examiner deux processus d'échanges sociaux de façon conjointe et cette étude se veut un premier pas pour combler cette lacune. La présente recherche analysera ces relations au sein d'industries du commerce au détail, un type d'organisation encore jamais étudié dans les recherches canadiennes sur le sujet. En prenant appui sur la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité (Blau, 1964; Gouldner, 1960), nous proposons un modèle intégrateur des relations entre les PGRH, la PSO, la PSS, l'EA-ORG, l'EA-SUP et les comportements de RESCON et de PERFSUP. La Figure 1 présente ce modèle conceptuel.

Insérer la Figure 1 à peu près ici

Modèle théorique et hypothèses

PGRH et PSO

Lorsque les organisations investissent dans des PGRH dont les retombées sont positives pour le bien-être des employés, elles signalent leur intention d'investir en eux. Une perception favorable de ces pratiques stimule positivement divers états psychologiques, dont la PSO (Eisenberger, Jones, Aselage et Sucharski, 2004; Lynch, Eisenberger et Armeli, 1999). Ainsi,

une des fonctions majeures des PGRH est d'agir comme lien entre l'organisation et ses employés, en représentant une des voies principales par laquelle les dirigeants démontrent leur intérêt et leur appréciation à leurs ressources.

Plusieurs articles proposent des cadres théoriques qui cherchent à expliquer la complexité de la relation entre un système ressources humaines et l'efficacité organisationnelle (MacDuffie, 1995), mais il n'existe pas de consensus concernant le nombre et la nature des PGRH utilisées (Delery, 1998). Les PGRH de notre étude ont été choisies sur la base du modèle de Lawler (1986), modèle répliqué par plusieurs auteurs canadiens depuis près d'une décennie (Lapalme 2002; Tremblay et al., 2002). Trois PGRH ont finalement été retenues sur base de leur pertinence par rapport au contexte étudié : le développement des compétences, la reconnaissance non-monnaire et le partage d'information.

Le développement des compétences

Le développement des compétences représente les efforts investis pour allouer de la formation et offrir des possibilités pour maximiser l'utilisation des compétences. Plusieurs initiatives peuvent favoriser le développement de compétences telles que la qualité des activités de développement professionnel offertes et les ressources disponibles pour se perfectionner. Les recherches portant sur la relation entre les PGRH et la PSO ont pour la majorité inséré une PGRH reliée au développement des compétences (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Point d'étonnement car depuis plus de vingt ans, Eisenberger et al. (1986) ont indiqué que la PSO est suscitée par des actions de l'organisation qui suggèrent un investissement dans les employés, ce qui est par définition le cas des pratiques de développement des compétences qui favorisent, auprès des employés, la perception que l'organisation investit concrètement dans leur potentiel.

Hypothèse 1a : Une perception favorable du développement des compétences sera positivement reliée à la PSO des employés.

La reconnaissance non-monétaire

On sait que la PSO est engendrée lorsque les employés évaluent que l'organisation valorise leurs contributions (Eisenberger et al., 1986). On peut donc anticiper qu'une forme de reconnaissance informelle, non-anticipée et ponctuelle de l'organisation favorisera la PSO. À travers la reconnaissance non-monétaire, les organisations ont la possibilité de poser plusieurs gestes simples et gratuits pour témoigner leur appréciation aux employés. Ceci peut s'illustrer par des gestes informels et spontanés tels que des courriels ou des coups de téléphone mentionnant «bon travail» ou «merci» (St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau et Lagassé, 2005), ou encore par des incitatifs de nature non pécuniaire tels que des certificats cadeaux ou la tenue de galas pour souligner les contributions exceptionnelles. D'ailleurs, certaines études ont intégré des pratiques comme la rétroaction (Hutchison et Gartska, 1996), la reconnaissance pour du bon travail (Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001), et la reconnaissance de la part des gestionnaires (Wayne, Shore, Bommer et Tetrick, 2002) comme pratiques informelles de reconnaissance non-monétaire.

Selon Tremblay (2002), une stratégie de mobilisation ne peut se passer de reconnaissance personnelle. Néanmoins, cette pratique est encore trop peu documentée (Tremblay, Chênevert et al., 2005) et mérite qu'on s'y attarde davantage pour camper sa validité prédictive dans le modèle de la mobilisation des RH.

Hypothèse 1b : Une perception favorable de la reconnaissance non-monétaire sera positivement reliée à la PSO des employés.

Le partage d'information

Le partage de l'information, perçu comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus, regroupe l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser (top-down) et recevoir (bottom-up) de l'information (Tremblay, Chênevert et al., 2005, p.73). Plusieurs canaux peuvent être empruntés pour partager les nouveautés ou les projets de l'organisation comme les réunions d'équipe, les publications internes, ou la mise en place de boîtes à suggestions. Bien qu'étant étudiée dans les écrits portant sur les PGRH et la performance (Morishima, 1991; Becker et Huselid, 1998), peu d'études impliquant les processus d'échanges sociaux entre l'employé et l'organisation ont intégré cette pratique comme antécédents de la PSO. Parmi celles-ci, l'étude de Wayne et al. (2002) a révélé que l'information privilégiée provenant des gestionnaires augmente la PSO et celle de Allen (1992) que la qualité de la communication provenant de la haute direction prédit la PSO.

Hypothèse 1c : Une perception favorable du partage d'information sera positivement reliée à la PSO des employés.

Relation entre la PSS et la PSO

De la même manière que les employés se forment une perception globale quant au support organisationnel reçu, ils se font également une représentation de la façon dont leur supérieur valorise leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être (perception de support du supérieur- PSS). La PSS et la PSO sont deux concepts distincts (Eisenberger et al., 2002; Hutchison, 1997) mais en relation. Sur ce point, les travaux récents indiquent que la PSS contribue à la PSO et non l'inverse (Eisenberger et al., 2002 ; Lapalme, Tremblay et Simard, 2005).

Hypothèse 2 : La PSS sera positivement reliée à la PSO des employés.

PGRH et PSS

Nous avons choisi d'intégrer des PGRH de nature discrétionnaire, c'est-à-dire non-attribuables à des contraintes extérieures comme des politiques gouvernementales, mais potentiellement attribuables à des actions volontaires de la part de l'organisation et /ou du supérieur. Eisenberger et ses collègues (Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch, 1997) ont en effet montré que les PGRH discrétionnaires sont plus susceptibles de créer un sentiment d'obligation qui mène les employés, guidée par la norme de réciprocité, à augmenter leur support perçu. Vu notre modèle théorique, il était important de choisir des pratiques de gestion sous le contrôle potentiel direct de l'organisation, mais aussi du supérieur.

Plusieurs caractéristiques de l'environnement des commerces de notre échantillon nous permettent de croire que le développement des compétences, la reconnaissance non-monétaire et le partage d'information représentent des PGRH disponibles dans l'organisation que les supérieurs utilisent de manière discrétionnaire. Par exemple, ces commerces encouragent le développement des compétences à travers la disponibilité de plusieurs formations en ligne. Le développement des compétences représente ainsi une pratique discrétionnaire mise en place par l'organisation au profit des employés. Toutefois, il semble que ce soit les supérieurs immédiats qui, en période d'achalandage moins élevé, prennent l'initiative d'encourager la participation de leurs employés aux activités d'apprentissage. Les supérieurs de ces commerces représentent également les ambassadeurs de plusieurs formes de reconnaissance non-monétaire. En effet, ce sont principalement les supérieurs qui effectuent leurs tâches en collaboration étroite avec les employés. Enfin, les informations relatives aux projets majeurs et aux nouveaux produits sont communiquées par différents documents distribués dans les pigeonnières des supérieurs. Ces

derniers transmettent ces informations aux employés. De plus, étant donné l'accessibilité de leur supérieur au quotidien, les employés sont enclins à effectuer leurs suggestions à ce dernier.

Ainsi, les supérieurs représentent le premier véhicule de tous types d'information. En conséquence et prenant pour acquis que la PSS contribue de près à l'évaluation de la PSO chez les employés, nous croyons que les PGRH de notre étude seront toutes indirectement reliées à la PSO à travers leur influence sur la PSS.

Hypothèse 3a : Une perception favorable du développement des compétences sera positivement reliée à la PSO via la PSS.

Hypothèse 3b : Une perception favorable de la reconnaissance non-monétaire sera positivement reliée à la PSO via la PSS.

Hypothèse 3c : Une perception favorable du partage d'information sera positivement reliée à la PSO via la PSS.

Engagement affectif envers l'organisation

Depuis plus d'une décennie, il est admis qu'en réponse à la PSO, les employés sont enclins à développer un attachement émotionnel vis-à-vis de l'organisation afin d'atténuer leur sentiment de dette et participer activement à la relation d'échange social avec l'organisation (Shore et Wayne, 1993). Une relation positive est donc montrée entre la PSO et l'EA-ORG (Eisenberger et al., 2001). De plus, il est illustré que la PSO mène à l'EA-ORG (Rhoades et al., 2001).

Hypothèse 4 : La PSO sera positivement reliée à l'EA-ORG des employés.

Rhoades et Eisenberger (2002) ont montré dans leur méta-analyse que la PSO influence la performance liée au rôle et la performance extra-rôle. Turnley, Bolino, Lester et Bloodgood (2003) ont d'ailleurs illustré qu'une relation d'échange social de qualité, se traduisant par le

respect du contrat psychologique entre l'employé et l'organisation, est autant reliée à la performance liée au rôle qu'à la performance hors-rôle. Puisque l'EA-ORG est médiateur des relations entre la PSO, les intentions de quitter et le taux de roulement (Allen et al., 2003; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003), nous pensons que les employés avec une PSO développeront de l'EA-ORG pour réduire leur sentiment de dette et que c'est l'EA-ORG qui sera, à son tour, relié aux comportements de mobilisation.

Hypothèse 5a : L'EA-ORG sera positivement relié aux comportements de mobilisation de RESCON des employés.

Hypothèse 5b : L'EA-ORG sera positivement relié aux de comportements de mobilisation de PERFSUP des employés.

Engagement affectif envers le supérieur

Il est admis que l'engagement affectif peut se développer à l'égard d'entités proximales aux employés telles que le groupe de travail et le supérieur immédiat. Ainsi, nous croyons qu'en réaction à la PSS, les employés ressentiront de l'engagement spécifiquement orienté vers leur supérieur qui représente une source de support immédiat. L'étude de Stinglhamber et Vandenberghe (2003) a d'ailleurs montré une relation positive entre la PSS et l'EA-SUP des employés.

Hypothèse 6 : La PSS sera positivement reliée à l'EA-SUP des employés.

Afin d'atténuer le sentiment d'obligation à l'égard du supérieur ou de l'organisation, les employés sont enclins à adopter des comportements susceptibles d'être soulignés par le partenaire de l'échange. En ce sens, l'étude de Bentein et al. (2002) a indiqué que les employés vont se comporter de façon à faire profiter l'entité vers laquelle l'engagement affectif est dirigé. Ainsi, nous estimons que l'EA-SUP mènera davantage les employés à déployer des efforts de

RESCON que l'EA-ORG. En effet, comme les supérieurs font partie intégrante du quotidien des employés, ils seront les mieux positionnés pour juger si les salariés respectent ou non les tâches prescrites dans leur contrat de travail. En conséquence, nous considérons que les employés qui ressentent de l'EA-SUP adopteront davantage de comportements de RESCON, en évaluant que cette catégorie de comportements de mobilisation sera particulièrement appréciée par leur supérieur. D'ailleurs, il a été montré que l'EA-SUP est reliée à la performance dans le poste (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004) et à la performance liée au rôle (Becker et Kernan, 2003).

La qualité de la relation entre un employé et son supérieur peut également mener à des conséquences bénéfiques pour l'organisation. Dans cet ordre d'idée, on sait maintenant que l'EA-SUP diminue le taux de roulement (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003) et qu'il est médiateur de la relation entre la PSS et la rétention des employés. De plus, il a été révélé que la confiance envers le supérieur est positivement associée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Deluga, 1994; Konovsky et Pugh, 1994). Parallèlement à ces résultats, nous pensons que notre étude mettra tout autant en relief la relation positive entre l'EA-SUP et les comportements de PERFSUP.

Hypothèse 7a : L'EA-SUP sera positivement relié aux comportements de RESCON des employés.

Hypothèse 7b : L'EA-SUP sera positivement relié aux comportements de PERFSUP des employés.

Hypothèse 7c : La relation entre l'EA-SUP et les comportements de RESCON sera supérieure à la relation entre l'EA-ORG et ces mêmes comportements.

Méthode

Procédure et échantillon

L'échantillon est constitué d'employés provenant de différents commerces au détail québécois de la même chaîne canadienne. La période de collecte de données s'est échelonnée du mois d'octobre au mois de décembre 2004. Le questionnaire a été entièrement administré sur le lieu de travail par les chercheurs, mais certaines difficultés associées aux horaires de travail ont contraint quelques employés à retourner le questionnaire dans une enveloppe pré-affranchie en utilisant le courrier régulier. Deux questionnaires ont été utilisés pour cette étude : le premier, destiné aux employés, contenait les variables reliées aux PGRH et aux états psychologiques, et le second acheminé aux supérieurs immédiats, incluait uniquement la mesure des comportements de mobilisation des employés de leur équipe de travail. Par la suite, une numérotation pré-établie a permis d'associer les questionnaires des employés avec l'évaluation de leur supérieur.

Des 364 employés disponibles au moment de la collecte de données, 260 ont participé à l'étude pour un taux de réponse de 78%. Suite au retrait des questionnaires comportant plus de dix valeurs manquantes ou dont les répondants avaient omis de donner leur accord au pairage, notre échantillon final est constitué de 222 employés et de leurs 38 supérieurs. L'âge moyen des répondants est de 28.21 ans ($ET=12.61$) et l'ancienneté moyenne dans l'organisation se chiffre à 3.28 ans ($ET= 4.79$). L'échantillon regroupe 54.2% d'hommes. La scolarité des répondants est polarisée et se distribue comme suit : 29.1% détiennent un diplôme d'études collégiales ou plus et 68.2% un diplôme inférieur.

Mesures

Les PGRH et les deux formes d'engagement ont été mesurées avec une échelle de Likert en sept points (1=Très en désaccord, 7=Très en accord). La PSO et la PSS ont été évaluées avec

une échelle en pourcentage (1=0% du temps, 7=100% du temps) et les comportements de mobilisation avec une échelle basée sur des proportions (1=Proportion faible, 7=Proportion élevée). Suite aux résultats des analyses factorielles confirmatoires (AFC), nous avons dû retirer l'item inversé des échelles de la PSO et de la PSS et les deux items inversés des échelles de l'EA-ORG et de l'EA-SUP, présentant de plus faibles coefficients de saturation.

Les PGRH

Les pratiques de développement des compétences, de reconnaissance non-monétaire et de partage d'information ont été respectivement mesurées avec sept, neuf et cinq items inspirés de l'étude de Tremblay et al. (2002) et repris dans des recherches subséquentes du même type (Quenneville et al., 2004). Ces auteurs ont rapporté des coefficients de consistance interne satisfaisants pour ces pratiques étant de .87, .90 et .88 respectivement pour la première recherche et de .86, .85 et .93 pour la seconde. Nous demandions aux employés de nous indiquer leur degré d'accord en regard d'énoncés tels que : «différentes activités de développement professionnel sont offertes» (développement des compétences), «on félicite les employés afin de reconnaître leurs efforts» (reconnaissance non-monétaire) et «les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts» (partage d'information). Suite aux AFC, nous avons retiré un item de l'échelle du partage d'information et deux items de la mesure du développement des compétences comportant de plus faibles coefficients de saturation.

La PSO

Les énoncés pour évaluer la PSO proviennent des items 1-4-9-13-20-21 de l'échelle de mesure *SPOS* «Survey of Perceived Organizational Support» élaborée par Eisenberger et al. (1986). Plusieurs études appuient la validité et la fidélité de cette échelle (Rhoades et al., 2001;

Shore et Wayne, 1993). Les employés devaient se positionner sur des énoncés tels que «mon organisation se soucie réellement de mon bien-être».

La PSS

Pour mesurer la PSS, nous avons repris les mêmes six items que pour la PSO en remplaçant le terme «organisation» par le terme «superviseur». Ainsi, nous demandions aux répondants quel pourcentage du temps par exemple «leur superviseur se souciait réellement de leur bien-être». Cette procédure a d'abord été utilisée par Kottke et Sharafinski (1988), puis a été reprise par des études récentes portant sur la PSS (Eisenberger et al., 2002; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Ces auteurs ont respectivement trouvé des coefficients de consistance interne de .90 et de .86 pour l'échelle de la PSS.

L'EA-ORG

Pour mesurer l'EA-ORG, nous avons utilisé une échelle de six items (ex.: mon organisation représente beaucoup pour moi), inspirée des travaux de Meyer et Allen (1991), validée en français par Vandenberghe et Peiro (1999) et utilisée dans l'étude de Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). Ces auteurs ont montré un coefficient de consistance interne de .88 pour cette mesure. Suite aux AFC, nous avons dû éliminer un item comportant un coefficient de saturation moins élevé.

L'EA-SUP

Stinglhamber et al. (2002) ont développé une échelle de six items pour mesurer l'EA-SUP. Ces auteurs ont rapporté des coefficients de consistance interne de .87 et .88 pour leurs deux échantillons. Les répondants devaient indiquer, par exemple, s'ils étaient d'accord avec des énoncés tel que «j'apprécie personnellement mon superviseur».

Les comportements de RESCON et de PERFSUP

Cette étude a entrepris de mesurer deux catégories de comportements élaborées récemment par Tremblay et Wils (2005) : respect du contrat de travail - RESCON et performance supérieure dans le poste - PERFSUP. Les supérieurs devaient évaluer leurs employés sur quatre items : deux pour les comportements de RESCON ('performance dans les tâches régulières', 'conscience professionnelle') et deux pour les comportements de PERFSUP ('dévouement', 'développement personnel').

Résultats

Statistiques descriptives et corrélations

Les moyennes, écarts-types, coefficients de consistance interne et corrélations entre les variables sont présentés dans le Tableau 1. On remarque que les coefficients de consistance interne, variant de .73 à .93, sont plus qu'acceptables.

Insérer le Tableau 1 à peu près ici

Validité discriminante des construits : modèles de mesure

PGRH

Une série d'analyses factorielles confirmatoires a été effectuée avec le logiciel LISREL (Jöreskog et Sörbom, 1993) sur les trois PGRH. Nous avons utilisé la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance afin de comparer l'ajustement de cinq modèles variant d'un modèle à un facteur au modèle postulé à trois facteurs distincts : (1) le modèle postulé distinguant les trois pratiques; (2) un modèle à un facteur regroupant les trois pratiques; (3) un modèle à deux facteurs combinant le développement des compétences et le partage d'information (Facteur 1) et

la reconnaissance non-monétaire (Facteur 2); (4) un modèle à deux facteurs combinant la reconnaissance non-monétaire et le partage d'information (Facteur 1) et le développement des compétences (Facteur 2); et (5) un modèle à deux facteurs combinant le développement des compétences et la reconnaissance non-monétaire (Facteur 1) et le partage d'information (Facteur 2). Les résultats de ces analyses sont présentés dans le Tableau 2. À partir du test de différence de khi-carré, on constate que le modèle postulé à trois facteurs distincts est celui qui s'ajuste le mieux aux données avec les indices suivants : $\chi^2 (260) = 374.99$; GFI=.85; NNFI = .96; CFI = .97; RMSEA = .09; SRMR = .13.

Insérer le Tableau 2 à peu près ici

PSO, PSS, EA, EA-SUP

Une série d'analyses factorielles confirmatoires a également été utilisée afin de vérifier la distinction entre la PSO, la PSS, l'EA-ORG et l'EA-SUP en comparant l'ajustement de quatre modèles : (1) le modèle postulé différenciant la PSO, la PSS, l'EA-ORG et l'EA-SUP; (2) un modèle à un facteur regroupant les quatre variables; (3) un modèle à deux facteurs combinant la PSO et l'EA-ORG (facteur 1) et la PSS et l'EA-SUP (facteur 2); et (4) un modèle à deux facteurs combinant la PSO et la PSS (facteur 1) et l'EA-ORG et l'EA-SUP (facteur 2). Les indices d'ajustement témoignent que le modèle distinguant les quatre concepts est celui qui s'ajuste le mieux aux données ($\chi^2 (260) = 411.35$; GFI=.84; NNFI = .96; CFI = .97; RMSEA = .10; SRMR = .04). Ces résultats sont présentés au Tableau 3.

Insérer le Tableau 3 à peu près ici

Relations entre les variables : modèle postulé

Dans le but d'évaluer les relations à l'étude, nous avons utilisé la méthode d'équations structurelles avec LISREL, à partir d'une matrice de covariance, en utilisant la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance.

Par ailleurs, nous avons donc pris l'initiative de centrer les comportements de mobilisation (Aiken et West, 1991). Cette manipulation consistait à retirer du score individuel de tous les employés, la moyenne des scores de son équipe sur chacun des deux comportements de RESCON et de PERFSUP. Nous avons effectué cette correction statistique dans le but d'atténuer l'impact des biais potentiels de sévérité ou de clémence des supérieurs.

La figure 2 présente le modèle structurel estimé avec les coefficients de régression standardisés. Dans un objectif de simplifier la présentation, nous démontrons uniquement les relations du modèle structurel et non le modèle de mesure en entier comportant l'ensemble des indicateurs reliés à chacune des variables. Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants : $\chi^2 (260) = 1402.41$; GFI=.78 ; NNFI = .97; CFI = .97; RMSEA = .07; SRMR = .07.

Insérer la Figure 2 à peu près ici

Tout d'abord, on remarque que le développement des compétences, la reconnaissance non-monnaire et le partage d'information sont positivement reliés à la PSO, confirmant ainsi les hypothèses 1a, 1b et 1c. Par la suite, nos résultats démontrent que la PSS est positivement reliée

à la PSO, ce qui supporte notre deuxième hypothèse. De plus, les relations positives entre le développement des compétences, la reconnaissance non-monnaire et la PSS vont globalement dans le sens de l'hypothèse 3. Toutefois, comme nos résultats ne montrent pas de lien direct entre le partage d'information et la PSS, nous ne pouvons confirmer l'hypothèse 3c.

Par ailleurs, notre modèle illustre que la PSO est positivement relié à l'EA-ORG et, qu'à son tour, l'EA-ORG est positivement relié aux comportements de PERFSUP, validant ainsi l'hypothèse 4 et en conformité avec l'hypothèse 5b. Néanmoins, nos résultats indiquent que le lien entre l'EA-ORG et les comportements de RESCON n'est pas significatif, ce qui nous amène à réfuter notre hypothèse 5a. En outre, les résultats confirment les hypothèses 6, 7a et 7b en démontrant que la PSS et l'EA-SUP sont positivement reliés et que l'EA-SUP est positivement associé aux comportements de RESCON et de PERFSUP. Enfin, au contraire de l'association non significative entre l'EA-ORG et les comportements de RESCON ($\beta=.10$), notre modèle met en relief une relation positive entre l'EA-SUP et les comportements de RESCON ($\beta=.21$; $p<.01$), corroborant notre hypothèse 7c.

Relations entre les variables : modèles alternatifs

Selon une procédure classique en LISREL, nous avons comparé notre modèle à différents modèles concurrents, afin d'évaluer les effets médiateurs respectifs de l'EA-ORG et de l'EA-SUP dans la relation entre la PSO et les comportements de PERSUP et dans la relation entre la PSS et les comportements de RESCON et de PERFSUP. Les résultats sont présentés dans le Tableau 4.

Insérer le Tableau 4 à peu près ici

Tout d'abord, nous avons libéré le trajet entre la PSO et les comportements de PERFSUP afin de vérifier si l'EA-ORG tenait un rôle de médiateur dans cette relation. Tel qu'illustré au Tableau 4, la différence entre le khi-carré de ce deuxième modèle avec notre premier modèle postulé n'est pas significative, $\Delta\chi^2(1, N = 260) = .07, ns$. Par la suite, nous avons appliqué le même raisonnement en libérant le trajet entre la PSS et les comportements de RESCON (modèle 3), et entre la PSS et les comportements de PERFSUP (modèle 4), qui sont tous deux reliés à l'EA-SUP. La différence entre les deux khi-carré de ces modèles avec le modèle postulé demeure négligeable et non significative ($\Delta\chi^2(1, N = 260) = .84, ns$; $\Delta\chi^2(1, N = 260) = .03, ns$, respectivement). De plus, le *parsimony normed fit index* (PNFI) de ces modèles alternatifs est le même que celui du modèle postulé (PNFI = .87), nous démontrant que les modèles 2, 3 et 4 ne s'ajustent pas de manière significativement supérieure aux données. Enfin, il est à noter que dans ces trois modèles alternatifs, les relations entre la PSO et les comportements de PERFSUP et entre la PSS et les comportements de RESCON et de PERFSUP ne sont pas significatives ($\beta = -.16$; $\beta = .10$; $\beta = -.02$, respectivement). Ces résultats illustrent donc les rôles médiateurs de l'EA-ORG et de l'EA-SUP dans ces relations.

Discussion

Nos résultats montrent qu'une perception favorable des PGRH de développement des compétences, de reconnaissance non monétaire et de partage d'information ont un impact sur l'adoption par les employés de comportements de mobilisation de type respect du contrat de travail et performance supérieure dans le poste. L'influence de cette perception des pratiques sur les comportements se fait via les états psychologiques de support perçu de l'organisation et du supérieur et l'engagement affectif envers ces deux cibles.

Nous avons montré que les pratiques de développement des compétences, de reconnaissance non-monnaire et de partage d'information contribuent à la PSO en signalant aux employés qu'ils sont considérés comme des ressources importantes, et que l'organisation est disposée à investir en eux. Le développement des compétences et la reconnaissance non-monnaire, quoique reliés directement à la PSO, influencent également cette dernière via la PSS des employés. Ces résultats sont révélateurs pour la recherche puisqu'ils confirment certaines avancées du modèle de la mobilisation des RH et plusieurs acquis des études portant sur les liens entre PSS et PSO (Eisenberger et al., 2002). Ils indiquent que les bénéfices accordés par le supérieur contribuent étroitement à la formation de la PSO. La PSS est donc un levier pour inférer la volonté de l'organisation à contribuer au bien-être des employés. Les opportunités saisies par les supérieurs pour développer les compétences de leurs employés et récompenser leurs réalisations mènent ces derniers à évaluer que l'on accorde une valeur positive à leurs contributions, ce qu'ils associent à du support organisationnel.

Ces premiers résultats sont également pertinents pour la pratique professionnelle puisqu'ils démontrent l'importance du rôle du supérieur dans le développement de la PSO, en plus d'illustrer que ce sont autant les pratiques elles-mêmes que l'utilisation qui en est faite par le supérieur qui ont un impact, confirmant ainsi les avancées de la théorie de l'échange social mais aussi les avancées du modèle de mobilisation des RH relativement au rôle déterminant du leadership (Tremblay, Chênevert et al., 2005). D'ailleurs, tout se passe comme si cet acte discrétionnaire du supérieur favorise l'impact positif de ces pratiques sur l'appréciation du support reçu de l'organisation.

Par contre, les résultats relatifs au rôle du partage de l'information semblent plus ambigus puisque le partage d'information entretient uniquement une relation directe avec la PSO et

aucune relation avec la PSS. Nous pensons que ce résultat doit être interprété de la manière suivante. Les supérieurs agissent comme porte-parole de l'organisation en diffusant les informations stratégiques et les informations sur les nouveaux produits qui émanent de la haute direction. Mais, les commerces de la chaîne étudiée s'adaptent à la stratégie corporative globale de la marque et il semble que les employés soient bombardés par les publicités nationales, etc. Ainsi, il se pourrait qu'ils conçoivent que leur supérieur ne fait que transmettre des informations qu'il ne maîtrise pas à fond et qui lui sont complètement externes. Étant donné le caractère instrumental et obligatoire de cet acte de gestion, il pourrait plus difficilement être perçu par les employés comme une marque de support de la part de leur supérieur.

Enfin, notre étude corrobore les écrits scientifiques en démontrant une relation positive entre la PSO et l'EA-ORG des employés. Ainsi, en réaction à la PSO, les employés ressentiront un sentiment de dette qui les incitera à développer de l'attachement affectif. De plus, en appui aux écrits relatant que l'engagement peut se développer en regard de plusieurs cibles (Cohen, 2003), nous avons montré que la perception de support spécifiquement orienté vers le supérieur suscite en retour un attachement unique à cette entité. Ce constat vient donc consolider les résultats obtenus dans l'étude de Stinglhamber et Vandenberghe (2003) quant à la relation positive entre la PSS et l'EA-SUP.

Un autre résultat intéressant de notre étude réside dans le fait que l'engagement affectif à l'égard du supérieur et l'engagement affectif à l'égard de l'organisation augmentent tous deux les comportements de PERFSUP, contrairement à Wayne et al. (2002) qui ont illustré que seule la PSO est reliée aux comportements hors-rôles, ou de Settoon, Bennett et Liden (1996) qui ont dénoté que seule la relation employé-supérieur est reliée à ce type de comportement. En démontrant que les deux relations d'échange social peuvent susciter à la hausse la PERFSUP,

nos résultats appuient la thèse selon laquelle ces processus d'échange contribuent ensemble à l'augmentation des comportements hors-rôles.

En regard des comportements de respect du contrat de travail (RESCON), premier stade et condition nécessaire à la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005), il est normal qu'ils soient davantage influencés par la PSS puisqu'ils sont associés à des comportements susceptibles d'être soulignés par les supérieurs dans la routine de travail. Ces résultats s'ajoutent à ceux de Becker et Kernan (2003) qui ont mis en relief une relation positive entre l'EA-SUP et la performance liée au rôle. De plus, Settoon et al. (1996) ont conclu que la relation employé-supérieur est liée à la performance liée au rôle.

Nous voudrions d'ailleurs attirer l'attention sur l'échange social employé-supérieur, car nos résultats illustrent l'importance de cette relation pour inciter les employés à adopter des comportements de mobilisation en réaction à une perception favorable des PGRH. D'une part, on observe que la contribution des supérieurs est substantielle pour mettre en place les PGRH et consolider leur impact positif sur les employés. D'autre part, la PSS découlant de la perception favorable des PGRH favorise non seulement la PSO, mais encourage également les employés à développer de l'engagement affectif spécifiquement vis-à-vis du supérieur, qui incite à adopter des comportements qui impliquent à la fois une performance dans les tâches et une performance qui va au-delà de ce qui est normalement exigé par le rôle.

En mettant en lumière la contribution significative de l'échange social avec le supérieur dans les commerces au détail, nous avons ajouté aux connaissances en démontrant que la relation positive entre la perception des PGRH et les comportements de mobilisation peut s'expliquer différemment selon le milieu dans lequel on l'observe. En effet, les études portant sur les PGRH et la mobilisation ont majoritairement basé leurs conclusions sur un échantillon de nature

différente du nôtre, provenant d'organisations plus grandes ou constituées généralement d'employés de paliers hiérarchiques plus élevés comme des professionnels et des gestionnaires (Lapalme, 2002; Quenneville et al., 2004). Ainsi, à l'aide de nos résultats basés sur un échantillon de commerces au détail, nous montrons que le modèle de la mobilisation des ressources humaines peut être généralisé à d'autres milieux, tout en illustrant les nuances d'interprétation à y apporter dans un contexte organisationnel différent.

Globalement, nos résultats sont cohérents avec les écrits scientifiques qui suggèrent que l'échange social entre l'employé et le supérieur et l'échange social entre l'employé l'organisation exercent une influence positive sur différents états psychologiques des employés. Nous avons ajouté aux écrits en clarifiant le rôle de la PSO, de la PSS, et de l'engagement affectif envers l'organisation et envers le supérieur dans la relation entre la perception favorable des PGRH et les comportements de mobilisation.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Premièrement, même si les comportements de mobilisation ont été mesurés par les supérieurs pour diminuer la variance commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003), toutes les conditions psychologiques étaient mesurées par les employés au même moment. Le sens des relations causales entre PSO, PSS et les engagements affectifs à l'égard de l'organisation et du supérieur repose donc dans notre étude uniquement sur les écrits antérieurs, mais n'est pas re-testé directement. Deuxièmement, les deux types de comportements de mobilisation n'ont été évalués qu'à partir de deux items. Les recherches futures devraient envisager l'utilisation d'échelles de mesure contenant plus d'items. Troisièmement, nous avons effectué certains choix quant aux PGRH et aux comportements de mobilisation, les études ultérieures pourraient ouvrir la

problématique à d'autres types de pratiques et à d'autres types de comportements de mobilisation.

Enfin, bien que nous ayons décidé de centrer les comportements afin d'éliminer les biais potentiels de sévérité ou de clémence des supérieurs, nous croyons que nous aurions une représentation plus fidèle de la réalité en effectuant non seulement l'évaluation des comportements de mobilisation par les supérieurs, mais également en effectuant cette même évaluation par les collègues ou les clients. Ainsi, les recherches futures pourraient opter pour une évaluation de type multisource ou *360° feedback*, afin que les comportements de mobilisation de chaque employé soient évalués par plusieurs personnes.

Notre étude illustre que la théorie de l'échange social est centrale à la compréhension de la relation positive entre les PGRH qui prônent l'implication des employés et les comportements de mobilisation. Nous comprenons maintenant mieux pourquoi les employés dans les commerces au détail adoptent des comportements de mobilisation en réaction à la qualité des relations entretenues avec leur supérieur et leur organisation.

Références

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA : Sage.
- Allen, M. W. (1992). Communicational and organizational commitment : Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40, 357-367.
- Allen, D. G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of management*, 29, 99-118.
- Becker, B. E., & Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance : A synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16, 327-348.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours : A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 341-362.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace : An Integrative Approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management : implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.

- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Jones, J.R., Aselage, J., & Sucharski, I.L. (2004). Perceived organizational support." In J. A-M. Coyle-Shapiro, L.M., Shore, M.S., Taylor, L.E., Tetrick (Eds.) *The Employment Relationship, Examining Psychological and Contextual Perspective*. Oxford. Oxford University Press, 5-28.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support : Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 25, 161-178.
- Hutchison, S. (1997). Perceived Organizational Support : Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034.
- Hutchison, S., & Garstka, M.L. (1996). Sources of Perceived Organizational Support : Goal Setting and Feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351-1366.

- Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kottke, J.L., & Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Lapalme, M. E. (2002). L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur les différents comportements de mobilisation. *Mémoire de maîtrise en administration des affaires, École des Sciences de la gestion*. Montréal, Université du Québec à Montréal, 102 pages
- Lapalme, M.E., Tremblay, M., & Simard, G.(2005). L'impact du plafonnement de carrière sur l'engagement et la détresse psychologique des employés : le rôle du support du supérieur et de l'organisation. *Actes du congrès annuel de l'association des sciences administratives du Canada*, 26, 77-91.
- Lawler, E.E., III. (1986). *High Involvement Management : Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco : Jossey Bass Inc.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support : Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.

- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Morishima, M. (1991). Information Sharing and Firm Performance in Japan. *Industrial Relations, 30*, 37-61.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Quenneville, N., Simard, G., & Rabouin, N. (2004). L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation. *Actes du congrès annuel de l'Association Francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)*, Montréal, Canada, 1111-1130.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 825-836.
- Settoon, R., P., Bennett, N., & Liden, R., C. (1996). Social Exchange in Organizations : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*, 219-227.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organization Support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.

- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice. *Relations Industrielles*, 60, 296-319.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & 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, 123-138.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment : a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- St-Onge, S., Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30, 89-101.
- Tremblay, M. (2002). Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe. *Effectif*, Novembre/Décembre, 18-25.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-E., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30, 69-78.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., & Chênevert, D. (2005). Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel. *Actes du 16ième Congrès de l'Association Francophone de gestion des ressources Humaines*, Paris Dauphine, septembre 2005. Cederom.
- Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2002). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Cahier de recherche du CIRANO*. 2000s-24.

- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité. *Gestion, 30*, 60-68.
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion, 30*, 37-49.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 29*, 187-206.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 47-71.
- Vandenberghe, C., & Peiro, J. M. (1999). Organizational and Individual Values : Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 569-581.
- Wayne, S. J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 82-111.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., & Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*, 590-598.

Tableau 1

Moyennes, écarts-type, fiabilité et corrélations des variables à l'étude

| Variable | M | ET | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. COMP | 4.71 | 1.13 | (.82) | .59** | .64** | .61** | .38** | .48** | .25** | .08 | .11 |
| 2. RNM | 4.41 | 1.61 | | (.93) | .68** | .64** | .34** | .41** | .18** | .05 | .03 |
| 3. INFO | 4.19 | 1.46 | | | (.92) | .60** | .29** | .40** | .12 | .07 | .11 |
| 4. PSO | 4.64 | 1.39 | | | | (.91) | .57** | .66** | .38** | .11 | .14* |
| 5. PSS | 5.25 | 1.31 | | | | | (.93) | .43** | .76** | .21** | .22** |
| 6. EA-ORG | 4.91 | 1.51 | | | | | | (.90) | .53** | .17** | .25** |
| 7. EA-SUP | 5.38 | 1.32 | | | | | | | (.91) | .23** | .24** |
| 8. RESCON | 5.01 | 1.03 | | | | | | | | (.79) | .60** |
| 9. PERFSUP | 4.66 | 1.16 | | | | | | | | | (.73) |

Note. N=260. COMP = développement des compétences; RNM = reconnaissance non-monnaire; INFO = partage d'information; PSO = perception de support organisationnel; PSS = perception de support du supérieur; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; EA-SUP = engagement affectif envers le supérieur; RESCON = comportements liés au respect du contrat de travail; PERFSUP = comportements de performance supérieure dans le poste. Les coefficients alpha sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale. * $p < .05$ ** $p < .01$.

Tableau 2
Indices d'ajustement pour les modèles de mesure : pratiques de gestion des ressources humaines

| Modèles | X ² | dl | GFI | NNFI | CFI | RMSEA | SRMR | Comparaison des modèles | $\Delta X^2/\Delta dl$ |
|---|----------------|-----|-----|------|-----|-------|------|-------------------------|------------------------|
| Modèle 1 postulé : 3 facteurs (COMP, RNM, INFO) | 374.99 | 117 | .85 | .96 | .97 | .09 | .13 | | |
| Modèle 2 : 1 facteur (COMP et RNM et INFO) | 1303.18 | 119 | .63 | .89 | .91 | .20 | .09 | Modèle 1 vs 2 | 928.19/2*** |
| Modèle 3 : 2 facteurs (COMP et INFO, RNM) | 541.75 | 118 | .80 | .95 | .96 | .12 | .07 | Modèle 1 vs 3 | 166.76/1*** |
| Modèle 4 : 2 facteurs (RNM et INFO, COMP) | 1115.93 | 118 | .66 | .91 | .92 | .18 | .08 | Modèle 1 vs 4 | 740.94/1*** |
| Modèle 5 : 2 facteurs (COMP et RNM, INFO) | 750.86 | 119 | .75 | .93 | .94 | .14 | .17 | Modèle 1 vs 5 | 375.87/2*** |

Note. N=260. COMP = développement des compétences; RNM = reconnaissance non-monétaire; INFO = partage d'information. GFI = goodness-of-fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

*** $p < .001$.

Tableau 3

Indices d'ajustement pour les modèles de mesure : support et engagement envers l'organisation et le supérieur

| Modèles | X ² | dl | GFI | NNFI | CFI | RMSEA | SRMR | Comparaison des modèles | $\Delta X^2/\Delta dl$ |
|---|----------------|-----|-----|------|-----|-------|------|-------------------------|------------------------|
| Modèle 1 postulé : 4 facteurs (PSO, EA-ORG, PSS, EA-SUP) | 411.35 | 113 | .84 | .96 | .97 | .10 | .04 | | |
| Modèle 2 : 1 facteur (PSO et EA-ORG et PSS et EA-SUP) | 2530.06 | 119 | .47 | .82 | .84 | .28 | .14 | Modèle 1 vs 2 | 2118.71/6*** |
| Modèle 3 : 2 facteurs (PSO et EA-ORG, PSS et EA-SUP) | 1251,51 | 118 | .64 | .90 | .92 | .19 | .08 | Modèle 1 vs 3 | 840.16/5*** |
| Modèle 4 : 2 facteurs (PSO et PSS, EA-ORG et EA-SUP) | 2353.16 | 118 | .48 | .85 | .87 | .27 | .14 | Modèle 1 vs 4 | 1941.81/5*** |

Note. N=260. PSO = perception de support organisationnel; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; PSS = perception de support du supérieur; EA-SUP = engagement affectif envers le supérieur; GFI = goodness-of-fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

*** $p < .001$.

Tableau 4

Indices d'ajustement pour les modèles structurels alternatifs

| Modèles | X ² | dl | GFI | NNFI | CFI | PNFI | RMSEA | SRMR | Comparaison des modèles | $\Delta X^2/\Delta dl$ |
|---|----------------|-----|-----|------|-----|------|-------|------|-------------------------|------------------------|
| Modèle 1 postulé | 1402.41 | 649 | .78 | .97 | .97 | .87 | .07 | .07 | | |
| Modèle 2 : Libérer le trajet entre PSO et PERFSUP | 1402.48 | 648 | .78 | .97 | .97 | .87 | .07 | .07 | 1 vs 2 | .07/1 |
| Modèle 3 : Libérer le trajet entre PSS et RESCON | 1401.57 | 648 | .78 | .97 | .97 | .87 | .07 | .07 | 1 vs 3 | .84/1 |
| Modèle 4 : Libérer le trajet entre PSS et PERFSUP | 1402.44 | 648 | .78 | .97 | .97 | .87 | .07 | .07 | 1 vs 4 | .03/1 |

Note. N=260. PSO = perception de support organisationnel; PSS = perception de support du supérieur; RESCON = comportements reliés au respect du contrat de travail; PERFSUP = comportements de performance supérieure dans le poste. GFI = goodness-of-fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; PNFI = parsimony normed fit index; RMSEA = root mean square of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

Légende des Figures

Figure 1.

Modèle postulé. H = hypothèse; COMP = développement des compétences; RNM = reconnaissance non-monétaire; INFO= partage d'information; PSO = perception de support organisationnel; PSS = perception de support du supérieur; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; EA-SUP = engagement affectif envers le supérieur; RESCON = comportements reliés au respect du contrat de travail; PERFSUP = comportements de performance supérieure dans le poste;.

Figure 2.

Modèle structurel des relations entre le développement des compétences (COMP), la reconnaissance non-monétaire (RNM), le partage d'information (INFO), les perceptions de support organisationnel (PSO) et du supérieur (PSS), l'engagement affectif envers l'organisation (EA-ORG) et le supérieur (EA-SUP) et les comportements reliés au respect du contrat de travail (RESCON) et de performance supérieure dans le poste (PERFSUP). * $p < .05$ ** $p < .01$

*** $p < .001$.

Figure 1-Modèle postulé

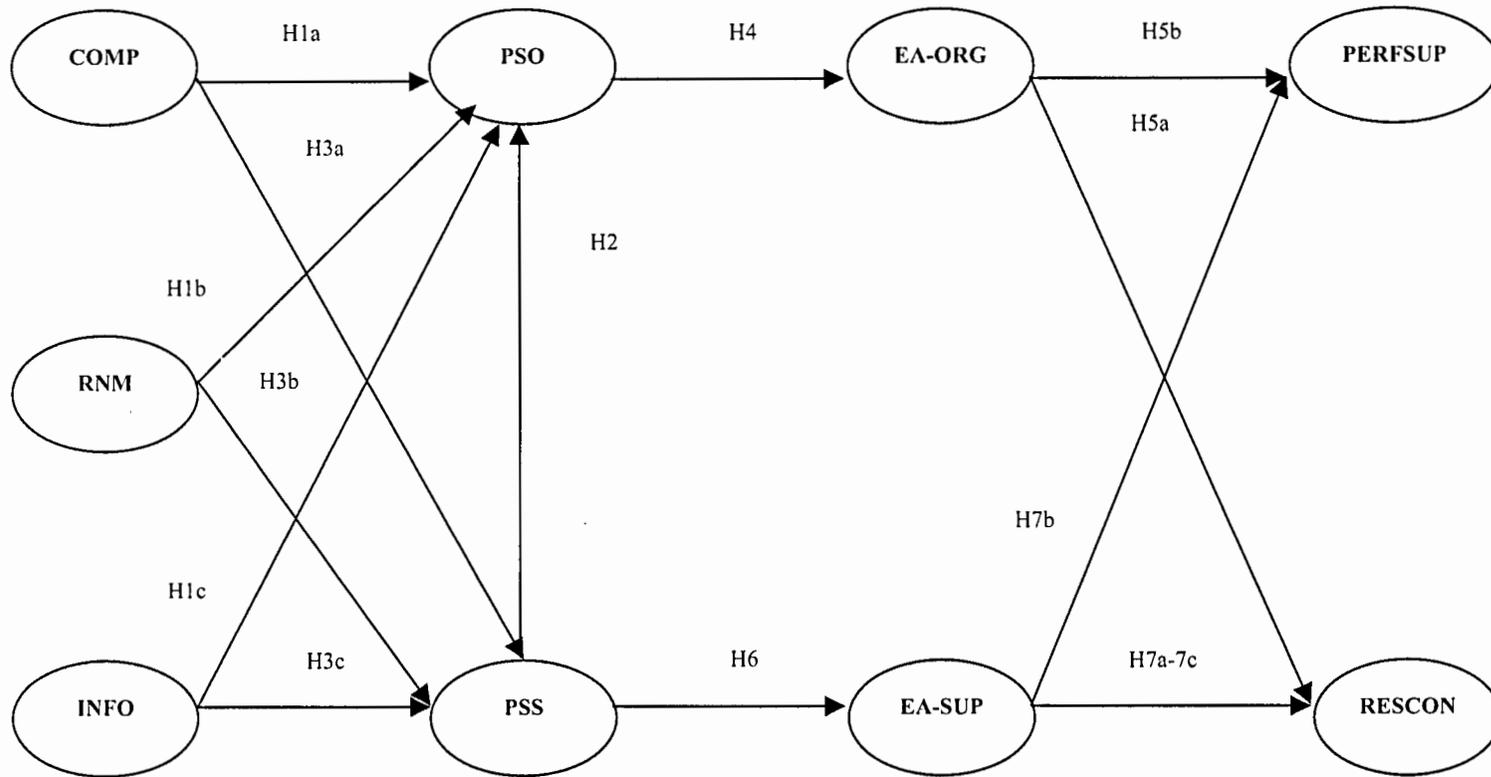
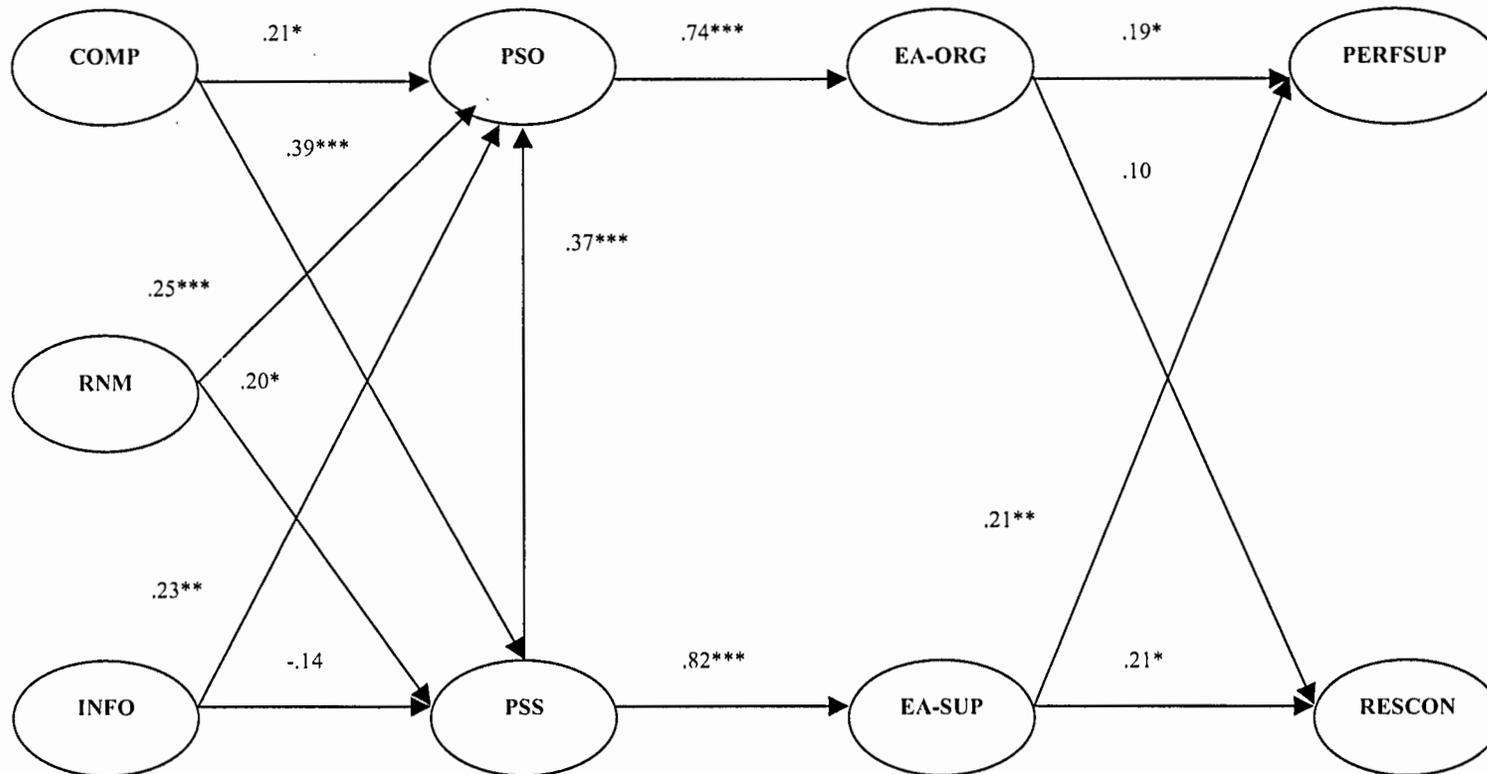


Figure 2-Modèle structurel retenu



CHAPITRE II

ARTICLE 2

TITRE COURANT : VALEURS, SUPPORT, ENGAGEMENT, MOBILISATION

Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines

Nadine Quenneville

Kathleen Bentein

Gilles Simard

Université du Québec à Montréal

La correspondance concernant cet article doit être adressée à Nadine Quenneville et Kathleen Bentein, École des Sciences de la Gestion (ESG), Université du Québec à Montréal (UQAM), C.P. 6192, Succursale Centre-Ville, Montréal (Québec), Canada H3C 4R2; Courriel : quenneville.nadine@courrier.uqam.ca; bentein.kathleen@uqam.ca

Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines

Résumé

Nous avons analysé les relations entre trois regroupements de valeurs (valeurs relationnelles, valeurs formelles, valeurs de bien-être personnel), la perception de support organisationnel, l'engagement affectif organisationnel et les comportements de mobilisation. Des analyses factorielles effectuées sur un premier échantillon de 580 employés attestent de la validité de notre échelle de mesure de valeurs. Les relations entre les variables ont été évaluées à l'aide d'un deuxième échantillon de 260 employés. Elles montrent que la perception de support organisationnel est un médiateur de la relation entre les valeurs de bien-être personnel et l'engagement affectif organisationnel. Nos résultats illustrent également que les valeurs de bien-être personnel sont positivement reliées aux comportements de mobilisation, via la perception de support et l'engagement affectif envers l'organisation.

Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines

«La culture est à la collectivité ce que la personnalité est à l'individu»
(Hofstede, 1980, p.24)

Le noyau de la culture organisationnelle est constitué d'un système de valeurs collectivement partagées (Hofstede, 1980). En plus d'avoir le rôle de consolider la culture organisationnelle (Schein, 1986), les valeurs contribuent à déterminer ce qui est acceptable ou non, en représentant les grands principes sur lesquels reposent la vision, la mission et les objectifs d'une organisation (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, & Doucet, 2005, p.70). Les comportements des employés sont également le reflet des valeurs organisationnelles (McDonald & Gandz, 1992), et à cet égard, les valeurs sont considérées comme un levier potentiel de la mobilisation des ressources humaines (Tremblay & Simard, 2005). Paradoxalement, on constate que peu d'écrits ont analysé la relation entre les valeurs organisationnelles et les comportements bénéfiques pour l'organisation (Feather & Rauter, 2004; Rokeach, 1973), et qu'aucune étude ne s'est penchée sur l'influence des valeurs sur les comportements de mobilisation.

On sait pourtant que les valeurs jouent un rôle dans le développement d'attitudes positives chez les employés. Plus précisément, les écrits se centrent fréquemment sur la relation entre les valeurs et l'engagement organisationnel sous sa forme affective (cf. Finegan, 2000) qui correspond au degré d'attachement émotionnel d'un employé vis-à-vis de son organisation (Allen & Meyer, 1990). L'influence des valeurs organisationnelles sur l'engagement affectif envers l'organisation (EA-ORG) est donc couramment étudiée (Abbott, White, & Charles, 2005; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2004), mais on aurait rarement sinon jamais évalué l'impact de la perception de support organisationnel (PSO) dans cette relation. Cette constatation est étonnante, car 1) des travaux récents mettent en lumière l'impact positif des valeurs

organisationnelles sur la PSO (Valentine, Greller & Richtermeyer, 2006; Vandenberghe & Peiro, 1999), et 2) il est reconnu que l'influence de plusieurs gestes de l'organisation sur l'EA-ORG s'effectue à travers la PSO des employés (Allen, Shore, & Griffeth, 2003).

Nous nous proposons donc d'étudier le rôle de la PSO entre trois regroupements de valeurs organisationnelles et l'EA-ORG, et nous analyserons l'influence de ces relations sur les comportements de mobilisation des employés. Cette conceptualisation québécoise et originale des comportements bénéfiques pour l'organisation se définit comme «une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective» (Tremblay & Wils, 2005, p.38).

Contexte théorique et hypothèses

Les relations anticipées entre ces variables sont présentées dans la Figure 1. Les recherches sur la congruence personne-organisation (*person-organization fit*) ont contribué à l'intérêt d'approfondir les connaissances relatives au rôle des valeurs en milieu de travail, en démontrant que la concordance entre les valeurs organisationnelles et les valeurs personnelles des employés est significative dans la prédiction d'attitudes positives telle que l'engagement organisationnel (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Verquer, Beehr, & Wagner 2003).

En parallèle, certains auteurs se sont également attardés à étudier l'influence directe exercée par les valeurs organisationnelles sur les attitudes des employés. D'ailleurs, cette influence directe des valeurs aurait davantage de potentiel explicatif que la congruence des valeurs pour prédire les attitudes positives des employés (Finegan, 2000; Kalliath, Bluedorn, & Strube, 1999).

Dans cette optique, nous analyserons l'influence directe de trois regroupements de valeurs sur les attitudes et les comportements. Notre premier regroupement, constitué de valeurs de courtoisie, de franchise et de coopération, inclut des valeurs véhiculées socialement et partagées entre les membres de l'organisation. Le deuxième regroupement fait référence à des valeurs plus formelles associées à l'adhésion aux normes organisationnelles, telles que des valeurs de respect des procédures et de la hiérarchie. Le troisième regroupement est représenté par des valeurs reliées au bien-être personnel, susceptibles de toucher plus intimement les employés en se rattachant à leur santé personnelle, à la conciliation travail/famille et au plaisir au travail.

Inspirée des travaux d'un pionnier de la recherche sur les valeurs (Rokeach, 1973), la majorité de nos valeurs se basent sur la liste de valeurs organisationnelles dressée dans l'étude de McDonald et Gandz (1992). Plus précisément, comme la liste de Rokeach (1973) est associée au domaine de la psychologie sociale et utilise un langage caduc et peu adapté en milieu de travail, McDonald et Gandz (1992) ont interrogé des professionnels en ressources humaines afin d'identifier une liste de valeurs pertinentes au contexte organisationnel.

Valeurs et perception de support organisationnel

Le développement de la perception de support organisationnel (PSO) est étroitement lié à des gestes qui signifient aux employés que l'organisation valorise leur contribution et se préoccupe de leur bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). La PSO peut être influencée par une grande variété de gestes organisationnels et, à cet égard, les employés développent de la PSO lorsqu'ils évaluent que l'organisation, à travers ses actions, reconnaît leurs efforts et rencontre certains de leurs besoins tels que ceux d'être encouragé et approuvé (Eisenberger et al., 1986).

En se basant sur la théorie du support organisationnel, nous prévoyons que nos trois regroupements de valeurs organisationnelles contribueront positivement au développement de la PSO en rencontrant différents besoins chez les employés. Par exemple, nous estimons que les valeurs relationnelles, en encourageant la cordialité et le soutien dans les relations interpersonnelles, favoriseront la PSO en étant particulièrement susceptibles de rencontrer les besoins d'affiliation des employés. En ce sens, les résultats de Vandenberghe et Peiro (1999) mettent en relief que des valeurs de support et de considération pour les autres influencent positivement la PSO. Nous envisageons également que les valeurs formelles combleront les besoins d'évoluer dans un cadre de travail sécurisant, qui clarifie les attentes organisationnelles aux employés et favorise la rigueur. Sur ce point, on a montré que la sécurité d'emploi (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997) est positivement reliée à la PSO alors que le conflit lié au rôle (Andrews & Kacmar, 2001) est négativement relié à la PSO. De plus, nous pensons que les valeurs de bien-être personnel rencontreront les besoins d'être considérés par l'organisation en tant qu'individu, qui vise à s'accomplir tant sur le plan de sa vie personnelle que professionnelle. À cet égard, Thompson, Jahn, Kopelman et Prottas (2004) ont illustré que les employés accordent de l'importance à la perception de support organisationnel intangible et reliée à la famille (*intangible perceived organizational family support*), correspondant au support émotionnel procuré par l'organisation vis-à-vis des employés ayant une vie familiale. Nous formulons alors notre première hypothèse comme suit :

Hypothèse 1 : La perception des valeurs relationnelles, formelles et de bien-être personnel sera positivement reliée à la PSO des employés.

Valeurs et engagement affectif : le rôle de la perception de support organisationnel

De nombreuses études se sont consacrées à vouloir montrer que les valeurs organisationnelles mises en place par l'organisation et perçues positivement par les employés incitent ces derniers à développer des attitudes positives telle que l'EA-ORG.

Valeurs relationnelles. Les valeurs d'affiliation et de soutien interpersonnel augmentent l'EA-ORG et la justice procédurale perçue (Vandenberghe & Peiro, 1999). Les résultats de Abbott et al. (2005) et de Finegan (2000) indiquent également que la mise en place de valeurs organisationnelles de coopération, de courtoisie, d'indulgence et de considération influencent à la hausse l'EA-ORG.

Valeurs formelles. L'encadrement, la discipline et la valorisation du travail proprement dit ne semblent pas être démodés et Stinglhamber et al. (2004) ont mis en relief que les valeurs individuelles de règles sont positivement associées à l'EA-ORG ($\beta=.32, p<.01$).

Valeurs de bien-être personnel. Depuis quelques années, les organisations investissent plus d'énergie à répondre aux demandes des employés relatives à leur bien-être personnel. Entre autre requête, les employés veulent travailler dans un environnement agréable et être aptes à équilibrer les différentes sphères de leur vie. Ainsi, la culture organisationnelle doit évoluer afin de s'adapter à cette nouvelle réalité. Les recherches portant sur l'influence de valeurs de bien-être personnel sur les attitudes demeurent pourtant trop peu nombreuses et se concentrent pour la majorité sur les effets particuliers de l'équilibre travail/famille. Ainsi, on a montré que la «compréhension de l'organisation» en regard des responsabilités familiales est positivement liée à la satisfaction au travail (Saltzstein, Ting & Saltzstein, 2001). Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino et Rosner (2005) ont également indiqué qu'une culture favorisant le travail et la famille prédit l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats de recherche élaborés précédemment témoignent que les valeurs sont aptes à exercer une influence significative sur l'engagement affectif envers l'organisation des employés. Or, même si l'engagement affectif vis-à-vis de l'organisation découle le plus souvent du développement préalable de la PSO (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001), les études portant sur le lien entre les valeurs organisationnelles et l'EA-ORG se sont peu penchées sur le rôle de la PSO dans cette relation. Pourtant, on sait que la reconnaissance, la justice distributive (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002), les conditions de travail (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), le support perçu du supérieur (Rhoades et al., 2001), le développement de carrière (Meyer & Smith, 2000), les promotions (Wayne, Shore, & Liden, 1997) et la participation à la prise de décision (Allen et al., 2003) sont toutes positivement reliées à l'EA-ORG via la PSO des employés.

Les théories de l'échange social et de la norme de réciprocité (Blau, 1964; Gouldner, 1960) fournissent des explications en regard de la relation étroite qu'entretiennent la PSO et l'engagement affectif envers l'organisation (EA-ORG). Ainsi, les employés développent de la PSO lorsqu'ils évaluent que l'organisation à travers ses actions est engagée à leur égard. Cette PSO favorise à son tour l'EA-ORG car elle alimente chez les employés une obligation morale de retourner les bons traitements reçus (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Cet échange entre les employés et l'organisation s'opère à travers un phénomène nommé personnification (Levinson, 1965) qui implique que «les employés attribuent des caractéristiques humaines à l'organisation, en inférant les actions des agents de l'organisation à des actions de l'organisation elle-même» (Eisenberger et al., 1986, p.500). Dans le même sens, Eisenberger et al. (1986) indiquent également que la PSO comble certains besoins socio-émotionnels tels que

l'affiliation et l'estime qui mènent les employés à intégrer dans leur identité leur appartenance à l'organisation et à développer en retour un attachement émotionnel vis-à-vis d'elle.

En cohérence avec ces études et dans la logique de l'échange social, nous avançons donc cette deuxième hypothèse :

Hypothèse 2 : La perception des valeurs relationnelles, formelles et de bien-être personnel influencera l'EA-ORG à travers la PSO des employés.

Comportements de Mobilisation

On explore progressivement la relation entre les valeurs et les comportements des employés. De cette façon, on a montré que les valeurs collectives (i.e. considération du point de vue des autres, responsabilité collective des échecs et réussites) sont positivement reliées aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Jandeska & Kramer, 2005). Goodman et Svyantek (1999) ont également illustré que les valeurs organisationnelles de cordialité sont positivement associées aux comportements discrétionnaires et à la performance dans les tâches.

Ainsi, nous avançons que les employés qui percevront positivement les trois regroupements de valeurs évalueront être valorisés et considérés par l'organisation (PSO). De cette PSO, découlera un sentiment de dette qui les mènera à augmenter leur EA-ORG et leurs comportements de mobilisation. D'ailleurs, il est connu que les employés qui perçoivent positivement les actions de l'organisation ont tendance à rendre la pareille en développant de l'EA-ORG qui les conduit à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Shappe, 1998).

Trois catégories de comportements de mobilisation seront mises en relation avec l'EA-ORG : les comportements de respect du contrat de travail reliés à une performance minimale dans le poste (RESCON); les comportements de performance supérieure associés à la volonté

des employés de faire des efforts au-delà des normes prescrites (PERSUP); les comportements de mobilisation qui font état de gestes qui visent l'atteinte commune des objectifs organisationnels (MOBI) (Tremblay & Wils, 2005). On retrouve dans cette dernière catégorie des comportements de collaboration, de satisfaction de la clientèle et d'amélioration globale des processus de travail. Ainsi, nous formulons cette hypothèse :

Hypothèse 3 : L'EA-ORG sera positivement relié aux comportements de RESCON de PERFSUP et de MOBI des employés.

Il est mis en évidence que les employés qui ressentent de l'engagement envers l'organisation orientent leurs comportements afin qu'ils soient particulièrement bénéfiques à cette entité (Becker & Kernan, 2003). Selon cette logique, nous évaluons que des trois catégories de Tremblay et Wils (2005), ce seront les comportements émis au-delà de ce qui est normalement exigé qui seront les plus susceptibles d'être signalés par l'organisation et adoptés par les employés qui développent de l'EA-ORG. En effet, nous pensons que les comportements de PERFSUP et de MOBI seront privilégiés des employés qui désirent «en faire plus» dans l'objectif de faire progresser l'organisation. Nous avançons donc notre dernière hypothèse comme suit :

Hypothèse 4 : La relation entre l'EA-ORG et les comportements de RESCON sera moins forte que les relations entre l'EA-ORG, les comportements de PERFSUP et les comportements de MOBI des employés.

ÉTUDE 1

Dans cette première étude, nous avons effectué des analyses préliminaires sur l'échelle de mesure des valeurs afin de s'assurer de sa validité sur le plan empirique. En effet, bien que notre échelle soit inspirée d'une liste de valeurs utilisée antérieurement (McDonald & Gandz, 1992),

nous avons choisi de ne pas reprendre intégralement cette liste car (a) des analyses subséquentes sur cette échelle ont produit des structures factorielles légèrement différentes (Abbott et al., 2005; Finegan, 2000) et (b) nous avons ajouté un regroupement de trois valeurs reliées au bien-être personnel qui sont absentes de cette liste de valeurs.

Méthode

Procédure

Ce premier échantillon est constitué d'employés d'un centre hospitalier de la région de Montréal. Au cours de l'automne 2003, 1224 questionnaires ont été administrés et 580 ont été retournés représentant un taux de réponse de 47.4%. L'ancienneté et l'âge moyen des répondants étaient respectivement de 12 ans ($ET=10.8$) et de 43.15 ans ($ET=10.82$) et 79.9% de cet échantillon étaient des femmes.

Mesure

L'échelle de mesure de McDonald et Gandz (1992) évalue la perception des employés en regard de la mise en pratique de certaines valeurs organisationnelles. L'avantage de cette échelle est qu'elle offre une liste de valeurs organisationnelles qui permet d'explorer l'impact spécifique de différents regroupements de valeurs. En effet, Finegan (2000) a utilisé cette liste et a pu dégager quatre regroupements de valeurs (i.e. humaniste, adhésion aux conventions, performance, vision) avec des coefficients de consistance interne variant de .68 à .89. De plus, Abbott et al. (2005) ont repris cette liste et ont pu dissocier trois regroupements (i.e. humaniste, conservateur, vision) avec des coefficients de consistance interne de .60 à .89.

Sur la base de ces travaux, nous utiliserons trois regroupements de valeurs comportant chacun trois items : les valeurs relationnelles (courtoisie, politesse, respect des autres; transparence, franchise; coopération, entraide), les valeurs formelles (obéissance, respect de la

hiérarchie; formalité, respect des procédures; logique, rigueur) et les valeurs de bien-être personnel (santé personnelle des employés; conciliation travail/famille; plaisir, humour). Les valeurs ont été mesurées à l'aide d'une échelle Likert en sept points (1=très en désaccord, 7=très en accord).

Nos regroupements de valeurs relationnelles et formelles s'inspirent donc plus directement des travaux de Finegan (2000) et de Abbott et al. (2005). Plus précisément, notre regroupement de valeurs relationnelles (courtoisie, transparence, coopération) se compare à leur regroupement de valeurs humanistes (courtoisie, coopération, indulgence) et notre regroupement de valeurs formelles (obéissance, formalité, rigueur) est étroitement relié aux valeurs d'adhésion aux conventions (obéissance, prudence, formalité) de Finegan (2000) et aux valeurs conservatrices (prudence, économie, formalité, obéissance, ordre) de Abbott et al. (2005). En considérant l'impact global des politiques qui font la promotion de l'équilibre travail/famille sur les attitudes positives des employés (Saltzstein et al., 2001), nous avons opté pour l'utilisation d'un troisième regroupement de valeurs de bien-être personnel qui pouvait s'appliquer à nos milieux organisationnels. En effet, nous jugeons qu'un regroupement de valeurs de vision (i.e. créativité, ouverture) est plus adapté à un type spécifique d'entreprise voué par exemple à la recherche et au développement.

Résultats

Afin de pouvoir effectuer des analyses exploratoires et confirmatoires sur l'échelle de mesure des valeurs et vu la taille suffisante de ce premier échantillon (n=580), nous avons pris l'initiative de le scinder en deux.

Ainsi, nous avons tout d'abord procédé, à l'aide du logiciel SPSS, à une analyse factorielle exploratoire sur la première moitié de l'échantillon (n=290). La méthode d'extraction

en composante principale avec une rotation oblique a été utilisée. En contraignant la solution à trois facteurs, nous obtenons les trois regroupements de valeurs attendus avec des coefficients de saturation supérieurs à .60 pour les neuf valeurs. Les résultats sont présentés au Tableau 1.

Par la suite, nous avons exécuté une analyse factorielle confirmatoire sur les neuf valeurs avec LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1993) sur la deuxième moitié de l'échantillon (n=290). Cette analyse s'appuie sur une matrice de covariance et utilise la méthode d'estimation avec un maximum de vraisemblance. Sur la base de cette méthode d'analyse, nous avons obtenu des coefficients de saturation supérieurs à .70 pour les neuf items associés respectivement à nos trois regroupements de valeurs. Ces résultats sont présentés au Tableau 2.

ÉTUDE 2

Dans cette deuxième étude, nous étudierons les relations préalablement exposées et pressenties entre les trois regroupements de valeurs, la PSO, l'EA-ORG et les trois catégories de comportements de mobilisation.

Méthode

Procédure

Nous avons recueilli les données au cours de l'automne 2004 dans cinq commerces au détail d'une organisation de la région de Montréal et des environs. Deux questionnaires ont permis de mesurer nos variables. Le premier questionnaire destiné aux employés évaluait spécifiquement les valeurs organisationnelles, la PSO et l'EA-ORG. Le second questionnaire destiné aux supérieurs comportait uniquement les comportements de mobilisation. Dans l'objectif d'effectuer le pairage des questionnaires des employés avec l'évaluation de leur supérieur, nous avons pré-numéroté les questionnaires. Les employés devaient consentir par écrit à ce que leurs réponses soient associées à celles de leur supérieur.

Sur un nombre total de 364 employés, 284 d'entre eux ont répondu au questionnaire. Certains ont refusé de participer pour des raisons personnelles ou reliées à la maîtrise de la langue française. Six questionnaires avec plusieurs valeurs manquantes et 18 questionnaires de répondants qui n'ont pas consentis ou n'ont rien répondu à la question concernant le pairage ont été retiré de l'échantillon. Nous avons donc effectué nos analyses statistiques sur les questionnaires de 222 employés et de leurs 38 supérieurs. L'ancienneté et l'âge moyen des répondants étaient respectivement de 3.28 ans ($ET=4.79$) et de 28.21 ans ($ET = 12.61$) et 54.2% des répondants de cet échantillon étaient des hommes.

Mesures

Les valeurs et l'EA-ORG ont été mesurés à l'aide d'une échelle Likert d'accord en sept points (1=très en désaccord, 7=très en accord). La PSO a été évalué avec une échelle en pourcentage (1=0% du temps, 7=100% du temps) et les comportements de mobilisation avec une échelle en proportion (1=Proportion faible, 7=Proportion élevée).

Valeurs

Nous avons utilisé la même échelle de mesure que dans la première étude.

PSO

La PSO a été mesurée avec six items de l'instrument de mesure «Survey of Perceived Organizational Support» (SPOS) conçu par Eisenberger et al. (1986) et validé dans de nombreuses études subséquentes (Shore & Tetrick, 1991; Hutchison, 1997). Le choix de ces items se base sur leur ressemblance avec les items de l'échelle de mesure traduite en français par Vandenberghe et Peiro (1999). Nous avons retiré l'item inversé qui comportait un coefficient de saturation plus faible et diminuait la consistance interne de l'échelle de mesure. Nous avons donc utilisé un total de cinq items.

EA-ORG

L'échelle de mesure de 6 items de l'EA-ORG provient de celle élaborée par Meyer et Allen (1991). Nous avons utilisé spécifiquement la version française de Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002) qui ont dénoté un coefficient de consistance interne de .88 pour cette mesure. Nous avons retiré les deux items inversés et un autre item qui comportaient de plus faibles coefficients de saturation pour terminer avec une mesure de trois items.

Comportements de mobilisation

Nous avons repris pour cette échelle de mesure des items inspirés des trois catégories de la conceptualisation la plus récente des comportements de mobilisation (Tremblay & Wils, 2005). Deux items ('performance dans les tâches régulières', 'conscience professionnelle') forment la catégorie des comportements de RESCON, deux items ('dévouement', 'développement personnel') composent la catégorie des comportements de PERFSUP, et quatre items ('orientation vers la clientèle', 'agent de changement', 'coopération', 'courtoisie et respect') constituent la troisième catégorie des comportements de MOBI.

Nous tenons à spécifier que l'ensemble des huit comportements de mobilisation répartis dans les trois catégories ont été centrés selon la méthode de Aiken et West (1991). Cette manipulation statistique consiste à retirer du score individuel de l'évaluation de chacun des huit comportements des employés, la moyenne des scores des autres membres de son équipe évalués par son supérieur. Nous avons appliqué cette procédure afin de prévenir la possibilité que certains supérieurs aient pu se montrer plus sévères ou plus cléments que d'autres dans l'évaluation des comportements de mobilisation de leurs employés.

Résultats

Statistiques descriptives et corrélations

Le Tableau 3 présente les moyennes, écart-types, coefficients de consistance interne et les corrélations entre les trois regroupements de valeurs, la PSO, l'EA-ORG et les trois catégories de comportements de mobilisation. On remarque que les 3 regroupements de valeurs et les trois catégories de comportements de mobilisation sont fortement corrélés entre eux. Les corrélations entre les trois regroupements de valeurs sont de .60 à .64 et celles entre les comportements de mobilisation de .60 à .74. Bien que ces résultats soient peu surprenants considérant la proximité conceptuelle de ces variables, nous avons procédé à une analyse discriminante des construits pour les trois regroupements de valeurs, les trois catégories de comportements de mobilisation ainsi qu'entre les concepts de la PSO et de l'EA-ORG. Les résultats de ces analyses sont décrits à la section suivante. Enfin, les coefficients de consistance interne variant entre .73 et .91 sont très satisfaisants.

Validité discriminante des construits : modèles de mesure

Nous avons utilisé LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1993) pour effectuer les analyses discriminantes entre les variables. Nous avons basé l'ensemble de nos analyses sur une matrice de covariance et avons opté pour la méthode d'estimation avec un maximum de vraisemblance

Valeurs

La comparaison de trois modèles a été effectuée pour les trois regroupements de valeurs soient 1) un modèle à trois facteurs distincts correspondant au modèle postulé, 2) un modèle à un seul facteur regroupant l'ensemble des regroupements de valeurs, et 3) un modèle à deux facteurs regroupant les valeurs relationnelles et de bien-être personnel (facteur 1), et les valeurs formelles (facteur 2). On peut constater à la lecture du Tableau 4 que le modèle postulé est celui

qui s'ajuste le mieux aux données : $\chi^2(260) = 46.62$; GFI=.96; NNFI = .98; CFI = .99; RMSEA = .06; SRMR = .03.

PSO-EA-ORG

Deux modèles pour la PSO et l'EA-ORG soit un modèle postulé à deux facteurs distincts et un modèle à un seul facteur regroupant les deux variables ont été comparés. En analysant le Tableau 5, on décèle que le modèle postulé s'ajuste aux données de manière supérieure au modèle à un seul facteur : $\chi^2(260) = 49.06$; GFI=.95; NNFI = .98; CFI = .99; RMSEA = .08; SRMR = .03.

Comportements de mobilisation

Nous avons procédé à la comparaison de cinq modèles pour les trois catégories reliées aux comportements de mobilisation. Nous avons comparé : 1) un modèle à trois facteurs distincts représentant le modèle postulé; 2) un modèle à un facteur regroupant les trois catégories de comportements de mobilisation; 3) un modèle à deux facteurs avec les comportements de RESCON et de PERFSUP d'une part (facteur 1) et les comportements de MOBI d'autre part (facteur 2); 4) un modèle à deux facteurs regroupant les comportements de RESCON et de MOBI d'une part (facteur 1) et les comportements de PERFSUP (facteur 2) d'autre part; 5) un modèle à deux facteurs avec les comportements de RESCON d'une part (facteur 1) et les comportements de PERFSUP et de MOBI d'autre part (facteur 2). Malgré les corrélations élevées entre les trois catégories de comportements de mobilisation, les résultats du Tableau 6 démontrent que le meilleur ajustement est associé au modèle postulé à trois facteurs distincts : $\chi^2(260) = 67.81$; GFI=.94; NNFI = .96; CFI = .98; RMSEA = .11; SRMR = .05. Les différences de khi-carré de ce modèle postulé avec les quatre autres modèles alternatifs sont toutes significatives à un seuil de .001.

Relations entre les variables : modèle postulé

Nous avons privilégié la modélisation par équations structurelles pour établir les relations entre les variables à l'étude. Pour ce faire, nous avons, avec LISREL, utilisé la méthode d'estimation avec un maximum de vraisemblance en s'appuyant sur une matrice de covariance. Les résultats de ces analyses sont présentés à la Figure 2.

Dans l'ensemble, les indices démontrent que le modèle s'ajuste de manière satisfaisante aux données : $\chi^2(260) = 725.25$; GFI=.82 ; NNFI = .94; CFI = .95; RMSEA = .08; SRMR = .13. Les relations entre les valeurs relationnelles, les valeurs formelles et la PSO sont non-significatives, mais les valeurs de bien-être personnel sont reliées positivement à la PSO ($\beta = 0.73$, $p < .001$). À partir de ce point, nous confirmons partiellement les hypothèses 1 et 2 qui avancent que les trois regroupements de valeurs sont reliés à la PSO, puis indirectement associés à l'EA-ORG via la PSO.

En libérant le trajet entre le regroupement des valeurs de bien-être personnel et l'EA-ORG, nous avons vérifié si la médiation via la PSO entre les valeurs de bien-être personnel et l'EA-ORG était partielle ou complète. Nos résultats montrent que la différence entre le khi-carré de ce modèle alternatif avec le modèle postulé est de : $\Delta\chi^2(1, N = 260) = .01$, *ns*. L'absence de différence significative entre ces deux modèles nous permet de conserver le modèle le plus parcimonieux et confirme donc l'existence d'une médiation complète via la PSO entre les valeurs de bien-être personnel et l'EA-ORG.

Par la suite, les relations positives entre l'EA-ORG et les comportements de RESCON ($\beta = .21$, $p < .001$), de PERFSUP ($\beta = .32$, $p < .001$) et de MOBI ($\beta = .20$, $p < .01$) nous permettent de confirmer l'hypothèse 3. Enfin, nous remarquons que la relation entre l'EA-ORG et les comportements de RESCON est légèrement supérieure à celle entre l'EA-ORG et les

comportements de MOBI, ce qui va à l'encontre de notre quatrième hypothèse. Néanmoins, la relation entre l'EA-ORG et les comportements de RESCON est inférieure de celle entre l'EA-ORG et les comportements de PERFSUP, ce qui va dans le même sens que notre hypothèse 4. En conséquence, nous avons effectué un test t à l'aide de la formule de Cohen et Cohen (1983) afin de vérifier si la différence entre ces relations était significative. Cependant, les résultats du test t ne permettent pas de confirmer l'hypothèse 4, en démontrant que la différence des relations entre l'EA-ORG et les comportements de RESCON et entre l'EA-ORG et les comportements de PERFSUP n'est pas significative ($t=0.28, n.s.$).

Discussion

Les résultats illustrent tout d'abord que nos répondants n'ont pas effectué d'association concrète entre les valeurs relationnelles et le soutien procuré par l'organisation. Cette conclusion contredit en apparence les évidences précédentes concernant la relation positive entre les valeurs liées aux relations interpersonnelles et les attitudes (Abbott et al., 2005; Stinglhamber et al., 2004). Il se pourrait alors que l'influence des valeurs relationnelles sur la PSO soit dépendante de certaines spécificités liées au contexte organisationnel. En ce sens, il est possible que les employés de notre échantillon attribuent la mise en pratique des valeurs relationnelles aux collègues plutôt qu'à l'organisation. McNeely et Meglino (1994) ont d'ailleurs montré que l'empathie et la considération pour les autres étaient spécifiquement reliées aux comportements prosociaux dirigés vers les individus. Cette hypothèse pourrait être explorée dans des recherches futures, en mesurant, par exemple, le support perçu des collègues.

Par la suite, nous remarquons que des valeurs formelles d'obéissance ou de respect des procédures ne parviennent pas non plus à influencer à la hausse la PSO des employés. À défaut de réagir de façon moins favorable vis-à-vis de ces valeurs (cf. Finegan, 2000; Vandenberghe &

Peiro, 1999), nos répondants semblent indifférents à leur mise en oeuvre. Il est possible dès lors que ces valeurs soient considérées comme étant implicites au bon fonctionnement de l'organisation et que, de ce fait, les employés ne se sentent pas particulièrement valorisés par la promotion de ces dernières.

Valeurs de bien-être personnel-PSO

Les employés percevant la mise en place de valeurs de bien-être personnel développent la perception d'être valorisés et considérés par l'organisation (PSO) et de cette évaluation découle l'EA-ORG. Ainsi, comme plusieurs autres antécédents de l'EA-ORG tels que les conditions de travail et le support perçu du supérieur (Rhoades et al., 2001; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), les valeurs de bien-être personnel exercent leur influence sur l'EA-ORG via la PSO des employés.

Nous pensons que la force de la relation entre les valeurs de bien-être personnel et la PSO peut s'expliquer par un des mécanismes jusqu'ici peu exploré de la théorie du support organisationnel: le rôle des attributions des employés. Eisenberger, Jones, Aselage et Sucharski (2004) ont récemment mis l'accent sur l'importance de ce phénomène en rappelant que les bons traitements de l'organisation contribuent à augmenter la PSO lorsqu'ils sont attribués à la volonté de l'organisation de satisfaire des besoins très spécifiques (Eisenberger et al., 1986). Par exemple, une politique de développement des compétences devrait particulièrement augmenter la PSO des employés qui veulent progresser sur le plan professionnel.

En se basant sur cette théorie, nous avons inféré que le profil sociodémographique des répondants pouvait nous fournir des indices sur certains de leurs besoins particuliers. Nous voulions donc découvrir si la relation entre les valeurs de bien-être personnel et la PSO se différenciait ou demeurait la même entre deux groupes de répondants différents selon le statut

civil. Plus précisément, nous anticipions que les employés qui ont davantage de responsabilités familiales seraient particulièrement touchés par des valeurs de bien-être personnel. En ce sens, Scandura et Lankau (1997) ont déjà démontré que les employés qui ont des responsabilités familiales et qui perçoivent par la flexibilité des horaires la volonté de l'organisation d'équilibrer le travail et la vie de famille, détiennent des niveaux d'engagement et de satisfaction au travail plus élevés.

Pour ce faire, nous avons procédé de façon exploratoire à des analyses multi-groupes, une option offerte par LISREL, en suivant la procédure utilisée dans l'étude de Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2002)¹. Cette façon de procéder était spécialement adaptée considérant la grande dispersion de nos données sur différentes caractéristiques sociodémographiques (âge : $ET=4.79$; ancienneté : $ET = 12.61$), sous-tendant l'existence de groupes hétérogènes chez les employés. Nous avons donc comparé le khi-carré d'un modèle complètement invariable, dans lequel tous les paramètres étaient contraints à être égaux pour les deux groupes, à un modèle où nous relâchions la contrainte d'égalité pour le paramètre structurel de la relation valeurs de bien-être personnel-PSO. Une différence significative du khi-carré entre le modèle invariable et le modèle dans lequel le paramètre valeurs de bien-être personnel-PSO était estimé nous signifiait une différence dans cette relation pour les deux groupes.

De cette initiative, nous avons effectivement noté une différence significative du khi-carré pour les deux groupes divisés selon le statut civil : $\Delta\chi^2(1, N = 260) = 4.88, p < .05$. Ainsi, la mise en pratique des valeurs de bien-être personnel exerce une plus forte influence sur la PSO des employés qui vivent en union libre, sont mariés ou sont monoparentaux que sur la PSO des employés qui vivent seuls. On remarque alors un impact considérable des valeurs de bien-être

personnel sur la PSO des employés qui ont davantage de responsabilités familiales (i.e. union libre, marié, monoparental).

Il s'agit de premières pistes intéressantes concernant le potentiel explicatif de la congruence entre les valeurs organisationnelles et les besoins des employés dans le développement de la PSO. En conséquence, d'autres études pourraient mesurer plus précisément ce phénomène, en évaluant l'influence modératrice de la congruence entre les actions de l'organisation et les besoins des employés, dans la relation entre ces mêmes actions et la PSO.

Relation entre les valeurs de bien-être personnel et les comportements de mobilisation

La mise en place de valeurs de bien-être personnel incite les employés à adopter des comportements reliés aux trois catégories de comportements de mobilisation, à travers le développement de la PSO et de l'EA-ORG. En contrepartie, bien que cette forme d'engagement augmente les comportements de performance dans les tâches et de conscience professionnelle, elle n'incite pas plus les employés à vouloir se dévouer, à redoubler d'efforts et à investir collectivement leur énergie pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Il existe donc une limite à l'incidence de l'EA-ORG sur les comportements de performance supérieure dans le poste et de mobilisation de ces employés. Nous pensons qu'il est plausible que ce résultat puisse s'expliquer par le caractère temporaire du statut de ces employés, qui attribuent en grande majorité leur emploi actuel à une situation occasionnelle (64,8%). En effet, il est concevable dans ce contexte que leurs efforts pour se démarquer et améliorer les processus organisationnels dans une perspective à plus long terme soient plutôt freinés.

Limites et contributions

Notre étude comporte certaines limites. Tout d'abord, l'échelle de mesure des comportements de mobilisation gagnerait à être bonifiée, afin que l'on puisse circonscrire

d'avantage les trois catégories identifiées récemment par Tremblay et Wils (2005). En ce sens, il serait intéressant d'ajouter des items pour les trois catégories de comportements. De plus, il serait pertinent d'effectuer une étude longitudinale en évaluant à des intervalles de temps différents les variables de notre modèle. Cette initiative permettrait d'accumuler des évidences en regard de leur causalité. Par la suite, bien que les comportements de mobilisation des employés aient été évalués par leur supérieur, nous pensons que le devis de recherche pourrait s'enrichir en évaluant par des sources différentes les valeurs et la PSO d'une part, ainsi que l'EA-ORG et les comportements de mobilisation d'autre part. Enfin, bien que nous ayons centré les comportements de mobilisation pour tenter d'atténuer les biais de sévérité ou de clémence dans les évaluations des employés, nous pensons qu'une évaluation multisource, impliquant plusieurs évaluateurs tels que les collègues de travail ou les clients, pourrait fournir une lecture plus juste de la fréquence réelle des comportements de mobilisation des employés.

Malgré ces limites, nos études ont contribué à enrichir les écrits sur les valeurs organisationnelles. Plus précisément, il était nécessaire d'investir des efforts dans le développement d'une échelle de mesure de valeurs organisationnelles plus stable (Finegan, 2000) afin de créer une structure robuste de valeurs et de la répliquer dans différents contextes organisationnels (Abbott et al., 2005). En accumulant des évidences sur les propriétés psychométriques de notre échelle de trois regroupements de valeurs et ce, dans deux milieux distincts, nos études ont répondu à ces besoins. Plus précisément, les analyses factorielles du premier échantillon ont illustré que les trois regroupements de valeurs relationnelles, formelles et de bien-être personnel se distinguent entre eux. De cette façon, nous avons poursuivi les efforts entamés par Finegan (2000) et Abbott et al. (2005) pour standardiser la liste des valeurs élaborées par McDonald et Gandz (1992).

Enfin, en mettant en relief le rôle des valeurs de bien-être personnel dans la mobilisation des ressources humaines, nos efforts n'ont pas la prétention d'avoir cerné l'ensemble des valeurs mobilisatrices, mais s'avèrent à tout le moins un premier pas dans cette direction.

Références

- Abbott, G.N., White, F.A., & Charles, M.A. (2005). Linking values and organizational commitment : A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 531-551.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA : Sage.
- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of management, 29*, 99-118.
- Andrew, M.C., & Kacmar, K.M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 347-366.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance, 16*, 327-348.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours : A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 341-362.
- Bragger, D.D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E.J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behaviour among teachers. *Journal of Business and Psychology, 20*, 303-324.

- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Eisenberger, R., Jones, J.R., Aselage, J., & Sucharski, I.L. (2004). Perceived organizational support. In J. A-M. Coyle-Shapiro, L.M., Shore, M.S., Taylor, L.E., Tetrick (Eds.) *The Employment Relationship, Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5-28). Oxford. Oxford University Press.
- Feather, N.T., & Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 81-94.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 149-169.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance : Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 254-275.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review, 25*, 161-178.

- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organizations*, 10, 15-41.
- Hutchison, S. (1997). Perceived Organizational Support : Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034.
- Jandeska, K.E., & Kramer, M.L. (2005). Women's perceptions of organizational culture, work attitudes, and role-modeling behaviours. *Journal of Managerial Issues*, 17, 461-479.
- Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C., & Strube, M.J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C.(2005). Consequences of individuals' fit at work : A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation : The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30, 217-235.
- McNeely, B.L., & Meglino, B.M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior : An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89

- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17, 319-331.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior : Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture : A Profile Comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, Free Press.
- Saltzstein, A.L., Ting, Y., & Saltzstein, G.H. (2001). Work-family balance and job satisfaction : The impact of family-friendly policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61, 452-467.
- Scandura, T.A., & Lankau, M.J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Schein, E.H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 40, 30-33.

- Shappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology, 132*, 277-290.
- Shore, L. M., & Tetrick, L.E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 76*, 637-643.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & 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*, 123-138.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et implication envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations, 10*, 165-187.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment : a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 251-270.
- Thompson, C.A., Jahn, E.W., Kopelman, R.E., & Prottas, D.J. (2004). Perceived Organizational Family Support : A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues, 16*, 545-565.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-E., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion, 30*, 69-78.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité. *Gestion, 30*, 60-68.

- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion, 30*, 37-49.
- Valentine, S., Greller, M.M., & Richtermeyer, S.B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research, 59*, 582-588.
- Vandenberghe, V., & Peiro, J.M. (1999). Organizational and individual values : their main and combined effects on work attitudes and perceptions». *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 569-581.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A., & Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 473-479.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., & Tetrick, L.E (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*, 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 82-111.

Note de bas de page

¹ Les résultats de ces analyses sont disponibles sur demande auprès de la première auteure.

Tableau 1

Analyse factorielle exploratoire des valeurs

| Valeurs | Coefficients de saturation | | |
|---|----------------------------|-----------|-----------|
| | Facteur 1 | Facteur 2 | Facteur 3 |
| Courtoisie, politesse, respect des autres | .883 | | |
| Transparence, franchise | .737 | | |
| Coopération, entraide | .849 | | |
| Obéissance, respect de la hiérarchie | | | .693 |
| Formalité, respect des procédures | | | .983 |
| Logique, rigueur | | | .804 |
| Santé personnelle des employés | | .820 | |
| Conciliation travail/famille | | .972 | |
| Plaisir, humour | | .620 | |

Note. N=290.

Tableau 2

Analyse factorielle confirmatoire des valeurs

| Valeurs | Coefficients de saturation | | |
|---|----------------------------|-----------|-----------|
| | Facteur 1 | Facteur 2 | Facteur 3 |
| Courtoisie, politesse, respect des autres | .80 | | |
| Transparence, franchise | .82 | | |
| Coopération, entraide | .77 | | |
| Obéissance, respect de la hiérarchie | | .75 | |
| Formalité, respect des procédures | | .75 | |
| Logique, rigueur | | .87 | |
| Santé personnelle des employés | | | .83 |
| Conciliation travail/famille | | | .86 |
| Plaisir, humour | | | .77 |

Note. N=290.

Tableau 3

Moyennes, écarts-type, fiabilité et corrélations des variables

| Variables | M | ET | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 10. VRELA | 5.34 | 1.15 | (.76) | .63** | .60** | .45** | .39** | -.005 | .08 | .06 |
| 11. VFORM | 5.05 | 1.18 | | (.84) | .64** | .51** | .41** | -.03 | -.03 | -.03 |
| 12. VPERS | 5.47 | 1.22 | | | (.82) | .64** | .49** | .02 | .08 | .05 |
| 13. PSO | 4.64 | 1.39 | | | | (.91) | .66** | .11 | .14* | .07 |
| 14. EA-ORG | 4.91 | 1.51 | | | | | (.90) | .17** | .25** | .14* |
| 15. RESCON | 5.05 | 1.03 | | | | | | (.79) | .60** | .74** |
| 16. PERSUP | 4.66 | 1.16 | | | | | | | (.73) | .67** |
| 17. MOBI | 5.01 | .99 | | | | | | | | (.79) |

Note. N=260. VRELA = valeurs relationnelles; VFORM = valeurs formelles; VPERS = valeurs de bien-être personnel; PSO = perception de support organisationnel; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; RESCON = comportements liés au respect du contrat de travail; PERSUP = comportements de performance supérieure dans le poste; MOBI = comportements de mobilisation. Les coefficients alpha sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale.

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

Tableau 4

Indices d'ajustement pour les modèles de mesure des valeurs

| Modèles | X ² | dl | GFI | NNFI | CFI | RMSEA | SRMR | Comparaison des modèles | $\Delta X^2/\Delta dl$ |
|--|----------------|----|-----|------|-----|-------|------|-------------------------|------------------------|
| Modèle 1 postulé : 3 facteurs (VRELA, VFORM, VPERS) | 46.62 | 24 | .96 | .98 | .99 | .06 | .03 | | |
| Modèle 2 : 1 facteur (VRELA et VFORM et VPERS) | 176.94 | 27 | .87 | .92 | .94 | .15 | .06 | Modèle 1 vs 2 | 130.32/3*** |
| Modèle 3 : 2 facteurs (VRELA et VPERS, VFORM) | 110.85 | 26 | .91 | .95 | .97 | .11 | .05 | Modèle 1 vs 3 | 64.23/2*** |

Note. N=260. VRELA = valeurs relationnelles; VFORM = valeurs formelles; VPERS = valeurs de bien-être personnel. GFI = goodness-of-fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

*** $p < .001$.

Tableau 5

Indices d'ajustement pour les modèles de mesure de la perception de support et de l'engagement affectif envers l'organisation

| Modèles | X ² | dl | GFI | NNFI | CFI | RMSEA | SRMR | Comparaison des modèles | $\Delta X^2/\Delta dl$ |
|--|----------------|----|-----|------|-----|-------|------|-------------------------|------------------------|
| Modèle 1 postulé : 2 facteurs (PSO, EA-ORG) | 49.06 | 19 | .95 | .98 | .99 | .08 | .03 | | |
| Modèle 2 : 1 facteur (PSO et EA-ORG) | 312.45 | 20 | .77 | .87 | .91 | .24 | .08 | Modèle 1 vs 2 | 263.39/1*** |

Note. N=260. PSO = perception de support organisationnel; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; GFI = goodness-of-fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; PNFI = parsimony normed fit index; RMSEA = root mean square of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

*** $p < .001$.

Tableau 6

Indices d'ajustement pour les modèles de mesure des comportements de mobilisation

| Modèles | X ² | dl | GFI | NNFI | CFI | RMSEA | SRMR | Comparaison des modèles | ΔX ² /Δdl |
|--|----------------|----|-----|------|-----|-------|------|-------------------------|----------------------|
| Modèle 1 postulé : 3 facteurs (RESCON, PERFSUP, MOBI) | 67.81 | 17 | .94 | .96 | .98 | .11 | .05 | | |
| Modèle 2 : 1 facteur (RESCON et PERFSUP et MOBI) | 96.50 | 20 | .91 | .95 | .96 | .12 | .05 | Modèle 1 vs 2 | 28.69/3*** |
| Modèle 3 : 2 facteurs (RESCON et PERFSUP, MOBI) | 94.73 | 19 | .92 | .94 | .96 | .12 | .05 | Modèle 1 vs 3 | 26.92/2*** |
| Modèle 4 : 2 facteurs (RESCON et MOBI, PERFSUP) | 80.64 | 19 | .93 | .96 | .97 | .11 | .05 | Modèle 1 vs 4 | 12.83/2*** |
| Modèle 5 : 2 facteurs (RESCON, PERFSUP et MOBI) | 81.45 | 19 | .93 | .95 | .97 | .11 | .05 | Modèle 1 vs 5 | 13.64/2*** |

Note. N=260. RESCON = comportements reliés au respect du contrat de travail; PERFSUP = comportements de performance

supérieure dans le poste; MOBI = comportements de mobilisation; GFI = goodness-of-fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

*** $p < .001$.

Légende des Figures

Figure 1.

Modèle postulé. H = hypothèse; VRELA = valeurs relationnelles; VFORM = valeurs formelles; VPERS = valeurs de bien-être personnel; PSO = perception de support organisationnel; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; RESCON = comportements reliés au respect du contrat de travail; PERFSUP = comportements de performance supérieure dans le poste; MOBI = comportements de mobilisation.

Figure 2.

Modèle structurel des relations entre les valeurs relationnelles (VRELA), les valeurs formelles (VFORM), les valeurs de bien-être personnel (VPERS), la perception de support organisationnel (PSO), l'engagement affectif envers l'organisation (EA-ORG), les comportements reliés au respect du contrat de travail (RESCON), les comportements de performance supérieure dans le poste (PERFSUP), et les comportements de mobilisation (MOBI). ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Figure 1 : Modèle postulé

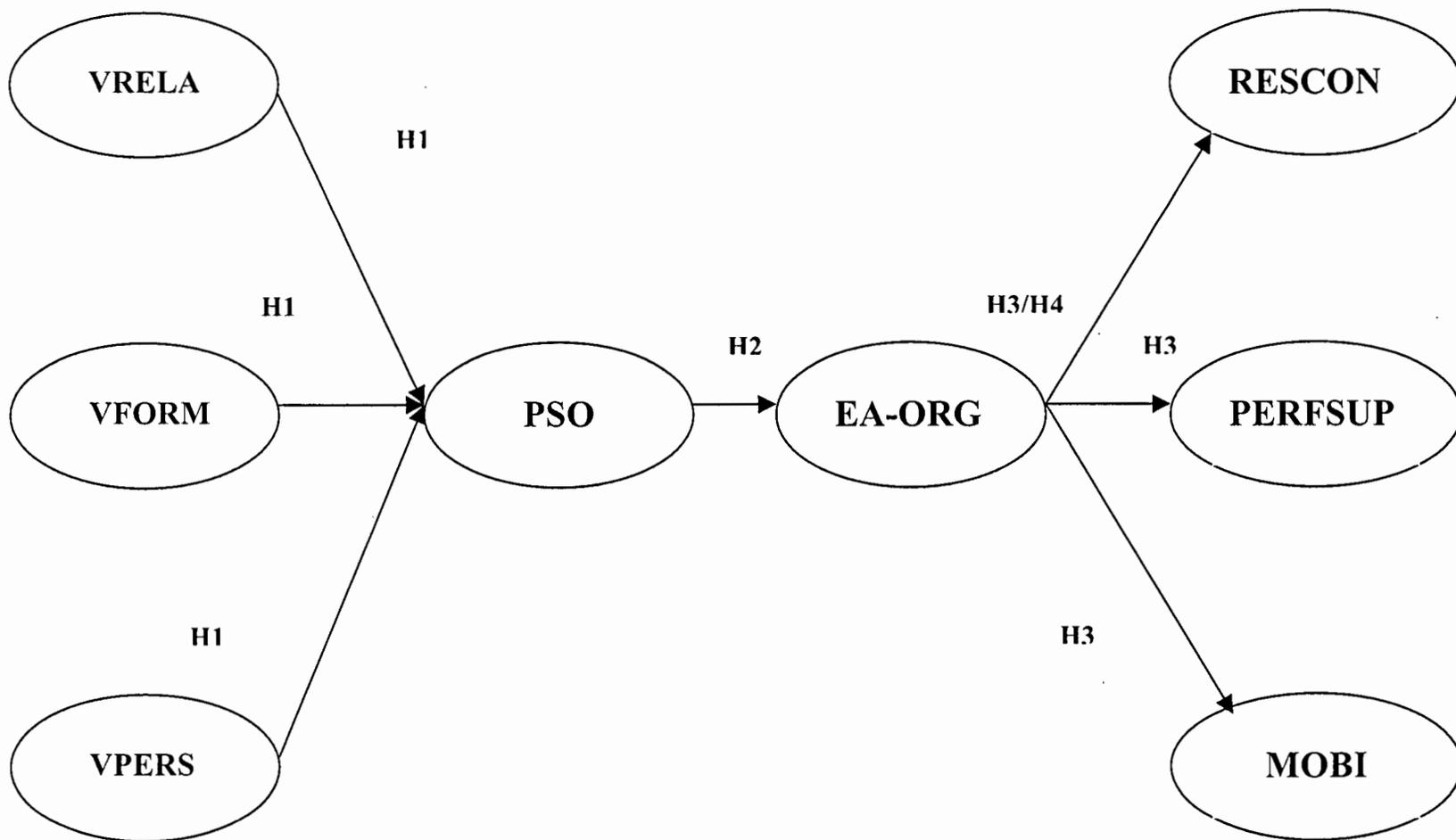
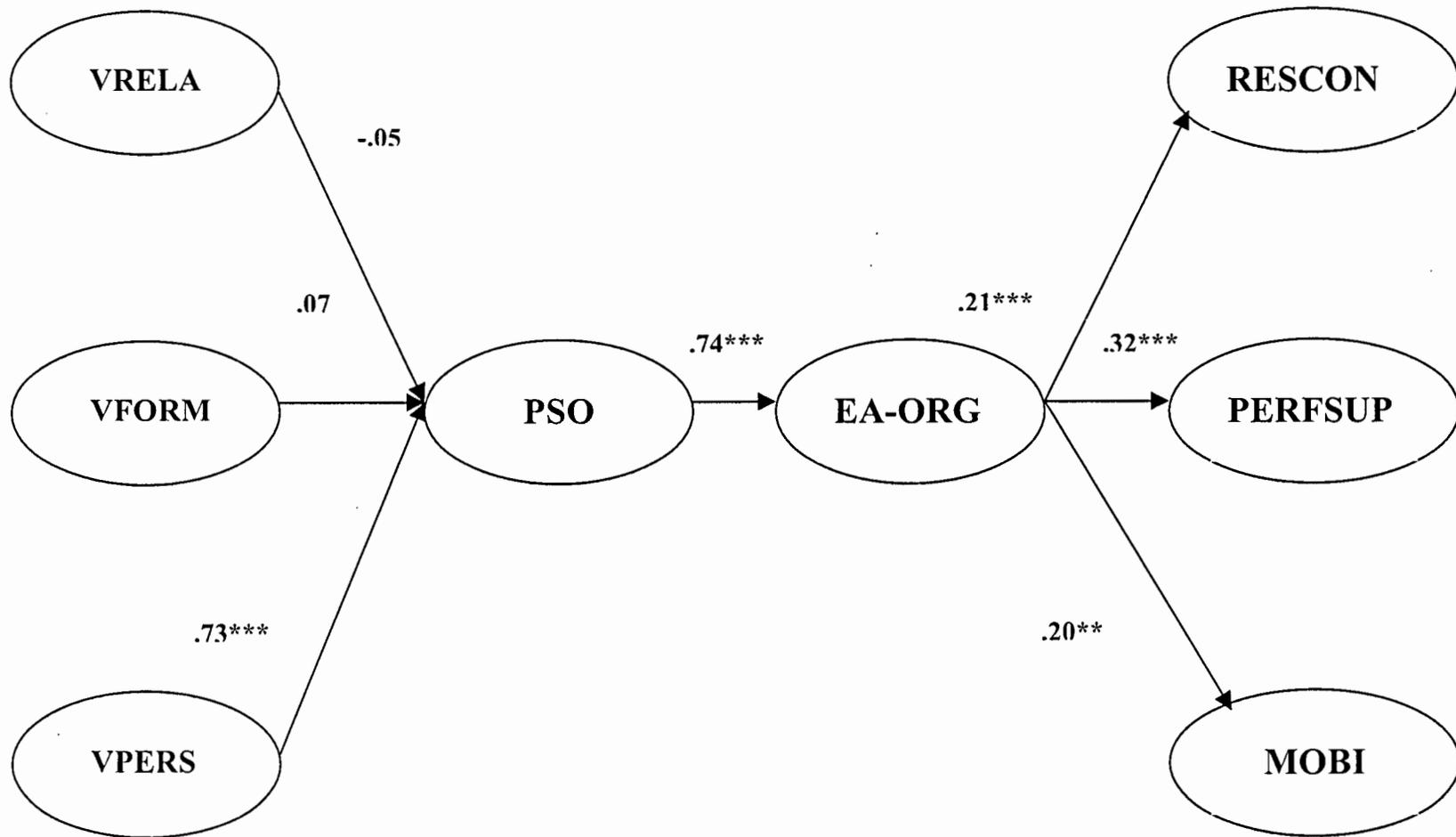


Figure 2 : Modèle structurel retenu



Implications Pratiques

La mise en pratique des valeurs reliées à la santé des employés, à l'équilibre travail/famille ainsi qu'au plaisir au quotidien influence positivement les comportements de mobilisation. Ainsi, les dirigeants ont la possibilité de favoriser la mobilisation en adoptant plusieurs gestes concrets qui témoignent que ces valeurs sont importantes pour l'organisation. Ils peuvent par exemple s'informer de la progression des traitements médicaux d'un employé qui éprouve des maux de dos, encourager la progression scolaire d'un enfant en difficulté d'apprentissage en ajustant l'horaire du parent en fonction des cours de récupération, ou convoquer les employés à une réunion d'équipe à l'extérieur du bureau, dans l'objectif de faire le bilan et profiter de l'occasion pour pratiquer des activités sportives.

CHAPITRE IV

DISCUSSION GÉNÉRALE

Cette thèse de doctorat contribue à l'avancement de la recherche en psychologie industrielle et organisationnelle et ce chapitre de discussion générale sera dédié à ses principaux apports. En premier lieu, nous récapitulerons brièvement les résultats des deux articles. Les implications théoriques et pratiques seront également mises en relief. Par la suite, certaines limites restreignant la portée des résultats et se rapportant tant au devis de recherche qu'à la mesure seront identifiées. Enfin, nous fournirons à la lumière des connaissances accumulées dans cette thèse de doctorat des pistes de recherche, qui pourront être exploitées dans des études ultérieures qui entreprendront d'évaluer les leviers et les conditions psychologiques déterminants dans la mobilisation des ressources humaines.

Exposé des principaux résultats

Tout d'abord, nous avons vu que la relation entre les employés et leur supérieur dans l'industrie du commerce au détail est importante et doit être prise en compte par les organisations qui veulent favoriser l'implication des employés par différentes pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH). En effet, la proximité dans l'exécution du travail quotidien donne des occasions aux supérieurs de reconnaître ponctuellement les efforts de leurs employés et de fournir des possibilités de se perfectionner. Bien que ces initiatives soient perçues comme provenant majoritairement du supérieur, elles sont tout de même associées à des intentions bienveillantes de la part de l'organisation. De plus, les PGRH doivent être attribuées à des gestes volontaires du supérieur afin qu'elles puissent contribuer positivement à la relation d'échange social et, en ce sens, il semble que les pratiques de partage d'information soient perçues comme un privilège entre les mains des

dirigeants et soient plutôt associées au support perçu de l'organisation (PSO) dans notre échantillon. Dans tous les cas, les PGRH représentent des contributions significatives aptes à susciter chez les employés une obligation morale qui alimente positivement leurs relations d'échange social avec leur supérieur et l'organisation. De ce sentiment de dette découle un attachement émotionnel à l'égard de l'organisation, et particulièrement à l'égard du supérieur, qui mène les employés à adopter des comportements de mobilisation pour le bien-être du supérieur et de l'organisation.

En cohérence avec nos résultats, on a montré qu'en réponse au support et à la supervision étroite du supérieur, les employés souvent jeunes et inexpérimentés des commerces au détail augmentent leurs comportements liés au rôle (Ackfeldt & Coote, 2005). Cependant, on remarque que ces employés ne sont pas enclins, du moins dans les commerces au détail étudiés, à adopter ce type de comportement en réponse à de l'engagement affectif ressenti vis-à-vis de l'organisation. Dans ce cas, l'hypothèse selon laquelle les employés veulent faire bénéficier leurs comportements au partenaire de l'échange peut servir d'explication. En effet, en considérant que les dirigeants ne sont pas témoins de la majorité des gestes posés pour effectuer consciencieusement le travail au quotidien, il est probable que les employés évaluent que des comportements non-prescrits, mais adoptés dans le but de se distinguer par son dévouement, constituent un choix plus judicieux pour répondre positivement à l'organisation vis-à-vis d'une perception favorable des PGRH.

Les valeurs organisationnelles peuvent constituer un levier dans la mobilisation des ressources humaines. En effet, les employés sont particulièrement touchés lorsqu'ils perçoivent que l'organisation prône des valeurs dédiées à leur santé, à leur plaisir et à l'équilibre entre le travail et la vie de famille. Cette précaution pour leur bien-être personnel encourage en retour les employés à renforcer la relation d'échange social avec l'organisation en s'engageant affectivement vis-à-vis d'elle et en adoptant des comportements de mobilisation. Il n'est pas étonnant de constater que

la relation positive entre les valeurs de bien-être personnel et l'engagement affectif est fortement expliquée par la PSO car, d'entrée de jeu, le développement de la PSO implique la perception chez les employés que l'organisation se préoccupe de leur bien-être.

En contrepartie, les valeurs relationnelles et formelles échouent à induire une perception d'être valorisé et considéré par l'organisation et ne produisent aucun effet chez les employés de nos commerces qui paraissent indifférents à ces types de valeurs. Ainsi, il est possible que nos répondants associent plutôt les bienfaits des valeurs relationnelles à leurs collègues et, à cet égard, on a montré récemment que le partage de connaissances parmi les employés et la perception de support provenant des collègues sont reliés entre eux (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). De plus, il est plausible que nos répondants n'associent pas les valeurs formelles à de bons traitements de la part de l'organisation, mais considèrent plutôt ces dernières comme étant naturellement reliées à la bonne marche des opérations.

Implications théoriques

Le rôle des PGRH et des valeurs organisationnelles dans la mobilisation des employés

PGRH. Dans cette thèse, nous avons analysé l'influence de certaines PGRH du modèle de Lawler (1986) sur les comportements de mobilisation, une initiative qui avait déjà été prise dans certains travaux antérieurs portant sur la mobilisation (Lapalme, 2002; Tremblay et al., 2002). Nous connaissons le pouvoir de prédiction des PGRH sur la mobilisation à travers différentes conditions psychologiques comme la PSO (Rabouin, Quenneville & Simard, 2003), la justice procédurale, la confiance (Simard, Doucet & Bernard, 2005; Tremblay, Cloutier et al., 2005) et l'engagement organisationnel affectif (Tremblay et al., 2002). Toutefois, nous constatons que ces études font exclusivement référence à la relation d'échange employé-organisation en

ce sens que les conditions psychologiques auxquelles elles réfèrent se rattachent directement à des perceptions et à des sentiments ressentis par les employés à l'égard de l'organisation. Pour notre part, nous avons pris en considération les écrits récents soulignant l'importance pour les employés des relations avec d'autres entités que l'organisation (Becker & Kernan, 2003; Bentein et al., 2002). En conséquence, nous avons entrepris d'évaluer le pouvoir explicatif de conditions psychologiques impliquées dans la relation entre l'employé et son supérieur. Ainsi, nous avons découvert qu'en réaction à la qualité de la relation avec le supérieur, les employés adoptent un large éventail de comportements de mobilisation. Ces résultats suggèrent que l'influence positive exercée par les PGRH sur les comportements de mobilisation peut s'expliquer par la coexistence de conditions psychologiques reliées à deux relations d'échange social : employé-supérieur et employé-organisation.

Valeurs organisationnelles. La majorité des études empiriques portant sur le modèle de la mobilisation des RH se sont penchées sur le levier des PGRH dans la prédiction des comportements de mobilisation mais, en théorie, d'autres leviers organisationnels se référant au leadership, à la mission, aux objectifs, aux valeurs ainsi qu'à l'organisation du travail ont été identifiés comme des déterminants potentiellement importants dans la mobilisation des employés (Tremblay, Chênevert et al., 2005). En cohérence avec l'idée que les valeurs représentent des sources d'inspiration et des guides comportementaux pour les employés, cette thèse a permis de mettre en relief le rôle des valeurs organisationnelles dans la prédiction des comportements de mobilisation. De plus, nous observons qu'il existe effectivement des valeurs plus mobilisatrices que d'autres reliées à des valeurs de bien-être personnel, attestant les postulats théoriques avancés par Tremblay, Chênevert et al. (2005) sur la présence des valeurs humaines versus celles reliées à l'efficacité dans la prédiction des comportements de mobilisation des employés.

Mécanismes d'attribution et perception de support

Les attributions des employés semblent primordiales dans le développement de la perception de support. Dans cette optique, en sachant que le contrôle discrétionnaire exercé par l'organisation et le supérieur augmente la relation positive entre les conditions de travail, la PSO et la perception de support du supérieur (PSS) (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004), nous avons pris la précaution que nos PGRH soient perçues dans notre milieu de recherche comme des PGRH implantées à la discrétion du supérieur et de l'organisation. En effet, l'attribution des actions de l'organisation et/ou du supérieur à des gestes volontaires posés dans l'objectif de valoriser la contribution des employés favorisent la PSO (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997). En accord avec ce principe, notre étude illustre que les PGRH perçues comme étant sous le contrôle de l'organisation (i.e. développement des compétences, reconnaissance non-monétaire, partage d'information) et plus spécifiquement du supérieur (i.e. développement des compétences, reconnaissance non-monétaire) influencent positivement la PSO et la PSS.

De plus, les PGRH attribuées à des actions provenant directement du supérieur contribuent à développer la PSS mais également à renforcer la PSO, corroborant le rôle essentiel des mécanismes d'attribution responsables de la PSS dans la formation de la PSO. Les mécanismes d'attribution reliés aux besoins des employés constituent également des explications potentielles dans le développement de la PSO. Ce phénomène affilié à la théorie du support organisationnel constitue d'ailleurs une avenue de recherche jugée privilégiée par Eisenberger et al. (2004) et, à cet égard, nous avons mis en relief que les responsabilités familiales des employés semblent être déterminantes dans l'impact des valeurs de bien-être personnel sur la PSO.

Échelles de mesure des valeurs organisationnelles et des comportements de mobilisation

Valeurs organisationnelles. Afin d'évaluer nos variables, nous avons opté pour des échelles de mesure éprouvées. De ce fait, on remarque que l'échelle de mesure des PGRH utilisée dans le modèle de la mobilisation des ressources humaines se base principalement sur le modèle de Lawler (1986) et que nos échelles d'engagement affectif envers le supérieur et l'organisation proviennent de la conception la plus couramment utilisée pour mesurer les différentes formes d'engagement (i.e. Allen & Meyer, 1990). De plus, les items reliés aux perceptions de support sont issus des conceptions de Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986) et de Kottke et Sharafinski (1988) qui sont prépondérantes pour mesurer les concepts de la PSO et de la PSS.

Par contraste, on retrouve dans les écrits plusieurs échelles pour mesurer les valeurs organisationnelles (cf. McDonald & Gandz, 1992; O'Reilly & Chatman, 1991; Quinn & Rorhbaugh, 1981). Nous avons donc entrepris dans cette thèse d'élaborer une échelle de mesure de valeurs organisationnelles qui soit stable. Étant donné qu'aucune recherche reliée au modèle de la mobilisation des ressources humaines n'avait encore examiné empiriquement le levier des valeurs organisationnelles, la porte était ouverte pour tester une nouvelle échelle de mesure et évaluer sa validité sur le plan empirique. En nous inspirant des travaux de McDonald et Gandz (1992) qui ont adapté au milieu organisationnel l'échelle de valeurs de Rokeach (1973), nous avons dressé une échelle de neuf valeurs comportant deux regroupements de valeurs (i.e. valeurs relationnelles et valeurs formelles) déjà utilisés dans des recherches antérieures (Abbott et al., 2005; Finegan, 2000) et un regroupement de valeurs de bien-être personnel. À l'aide d'analyses factorielles et discriminantes effectuées sur deux échantillons distincts, nous avons montré que notre mesure de valeurs organisationnelles est valide sur le plan empirique. Nos

initiatives ont permis de démontrer que notre échelle de neuf items comporte trois regroupements de valeurs bien différenciés par les employés. De nos efforts pour consolider cette échelle de mesure pourront désormais découler d'autres recherches empiriques impliquant les regroupements de valeurs relationnelles, de valeurs formelles et de valeurs de bien-être personnel.

Comportements de mobilisation. En contrepartie, les études portant sur les comportements de mobilisation tentent depuis les efforts théoriques de Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998) de standardiser leur échelle de mesure et plus particulièrement d'isoler empiriquement ses catégories de comportements. Suite à plusieurs tentatives qui ont résulté d'une utilisation d'un indice global de comportements de mobilisation (Lapalme, 2002; Quenneville et al., 2004; Tremblay et al., 2002), sont apparus récemment les efforts de Tremblay et Wils (2005) pour redéfinir et clarifier les balises entre les différentes catégories de comportements, maintenant reconnues sous le nom de «stades» de comportement. Le premier article de cette thèse a permis d'isoler les comportements impliqués dans les deux premiers stades et le deuxième article, en plus d'avoir différencié les mêmes stades, a pu identifier le troisième stade et quelques-uns de ses comportements.

Les analyses discriminantes du premier article ont permis de différencier les deux premiers stades représentés par les comportements reliés au respect du contrat de travail et par les comportements de performance supérieure dans le poste. De plus, cet article s'est basé sur les études reliant l'engagement affectif et la performance liée au rôle et hors-rôle (Becker & Kernan, 2003; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 2002), pour avancer et démontrer que l'engagement affectif vis-à-vis du supérieur et de l'organisation influencent distinctement les deux premiers stades de comportement de mobilisation. Ces relations respectives entre les deux formes d'engagement affectif et les deux premiers stades renforcent sur le plan empirique la validité du concept des comportements de mobilisation.

Le deuxième article nous permet également de progresser en illustrant que les comportements de mobilisation appartenant aux trois stades, quoique étant fortement reliés entre eux, peuvent se distinguer selon les stades élaborés théoriquement par Tremblay et Wils (2005). Dans ce second modèle impliquant le levier des valeurs organisationnelles, nous voulions intégrer les trois stades de comportements de mobilisation afin d'examiner les différences qui pouvaient subsister dans leurs relations avec l'engagement organisationnel affectif. Nous observons que les comportements de respect du contrat de travail (stade 1) et de performance supérieure dans le poste (stade 2) représentent des conséquences de l'engagement affectif organisationnel, et plus globalement de la mise en place de valeurs de bien-être personnel. Les comportements de mobilisation (stade 3) découlent également de cette forme d'engagement. Les trois stades de comportements du modèle de la mobilisation des ressources humaines ont donc leur raison d'être dans l'étude de l'impact positif des valeurs de bien-être personnel.

Le modèle de la mobilisation des ressources humaines en fonction du contexte organisationnel et des caractéristiques des répondants

En nous penchant sur deux types de relations d'échange social (i.e. supérieur et organisation) dans l'industrie du commerce au détail, nous avons comme double objectif de vérifier les généralités et les particularités qui se dégagent de la relation entre les PGRH et les comportements de mobilisation. Tout d'abord, au même titre que dans les secteurs bancaire et hospitalier (Lapalme, 2002; Tremblay, Cloutier et al., 2005), nous répliquons l'impact positif des PGRH sur les comportements de mobilisation dans le secteur du commerce au détail. Par la suite, notre étude illustre la valeur ajoutée d'étudier cette relation dans différents milieux. En effet, nous illustrons que les conditions psychologiques responsables de l'influence positive des PGRH sur les comportements de mobilisation peuvent varier selon les spécificités reliées au contexte organisationnel. Ainsi, il semble que ce soit la relation employé-supérieur

dans l'industrie du commerce au détail qui accentue particulièrement la volonté des employés de se mobiliser en réaction à une perception favorable des PGRH.

Par la suite, nous avons décelé une forte relation entre les valeurs de bien-être personnel et la PSO. En étudiant les écrits sur les mécanismes d'attribution de la PSO (Eisenberger et al., 2004), nous avons postulé *a posteriori* que les attributions reliées aux besoins des employés nous éclaireraient sur cette relation. En appui à ce postulat, nous avons remarqué que le statut civil des répondants altère particulièrement la relation entre les valeurs de bien-être personnel et la PSO dans nos commerces au détail. Ainsi, les employés qui ont un statut civil impliquant davantage de responsabilités (i.e. union libre, marié, monoparental) augmentent davantage leur PSO en réaction à la mise en place de valeurs de bien-être personnel que les employés qui vivent seuls. La perception que l'organisation se penche sur le bien-être individuel à travers la conciliation travail/famille par exemple touchent particulièrement ces employés qui associent ces valeurs au fait que l'organisation est concernée par leur situation personnelle. À partir de ce point, il est plausible d'avancer que d'autres caractéristiques des répondants pourraient potentiellement nous éclairer sur les besoins qui sous-tendent la force de cette relation. À cet égard, l'idée que les caractéristiques des répondants puisse nuancer la prédiction des attitudes et des comportements n'est pas nouvelle. En effet, Saba et Lemire (2004) ont illustré que les attitudes et les comportements des étudiants qui travaillent à temps partiel se différencient de ceux des employés qui travaillent à temps plein.

Implications pratiques

Les chercheurs qui s'attardent à vouloir opérationnaliser le modèle de la mobilisation des ressources humaines veulent fondamentalement cerner, à travers différents leviers organisationnels et conditions psychologiques, les raisons qui incitent les employés à vouloir se mobiliser. En ce sens, notre étude indique que les dirigeants qui participent de leur plein gré à la mise en place de PGRH, qui

multiplient les occasions de se développer professionnellement, d'être reconnu et d'être entendu, encourageront les employés à s'impliquer à leur tour dans la relation d'échange social avec l'organisation, en démontrant de l'engagement affectif et des comportements de mobilisation.

Les employés doivent donc percevoir à travers les PGRH que leurs efforts sont soulignés et que l'organisation a le désir de combler des besoins autres que pécuniers. Ainsi, l'organisation peut favoriser le développement des compétences et combler des besoins de statut en offrant un horaire plus flexible à un employé aux études. De plus, il est possible pour les dirigeants de satisfaire les besoins d'estime des employés à travers des remerciements ponctuels pour l'assiduité et la constance. Le partage d'information permet également de combler le besoin d'être considéré en tant que membre à part entière de l'organisation et peut s'effectuer par la distribution de feuillets concernant les nouveaux produits offerts.

Nos résultats illustrent également qu'en encourageant l'implication concrète des supérieurs dans la gestion des employés les dirigeants renforceront l'influence positive des PGRH sur les comportements de mobilisation. En effet, il semble que les contacts rapprochés et significatifs des employés avec leur supérieur alimentent leur relation d'échange social avec ce dernier et favorisent la mobilisation. De cette façon, les employeurs des commerces au détail gagneront à encourager les supérieurs qui travaillent directement sur le terrain à prendre des initiatives pour développer et reconnaître les membres de leur équipe. Plus spécifiquement, les supérieurs peuvent en période d'affluence moins élevée inciter un employé à bénéficier des activités de formation en ligne. De plus, les supérieurs sont plus susceptibles d'être témoins des «bons coups» et ont la possibilité de les souligner rapidement aux employés. Par exemple, ils peuvent féliciter sur le vif un employé qui réussit à calmer les ardeurs d'un client insatisfait.

Cette thèse fournit également des pistes concrètes en regard des valeurs susceptibles d'encourager les employés à déployer différents comportements de mobilisation. Plus précisément, nous mettons en relief le rôle des valeurs de bien-être personnel, telles que la santé personnelle et le plaisir au travail dans la mobilisation des ressources humaines. Tremblay, Chênevert et al. (2005) mentionnent à cet effet qu'il est primordial que les valeurs mobilisatrices ne soient pas seulement transmises oralement aux employés, mais soient également vécues au quotidien par ces derniers à travers des initiatives palpables des dirigeants. Ainsi, ces derniers peuvent signifier l'importance des valeurs de santé personnelle en s'informant de la progression des traitements médicaux d'un employé. De plus, ils peuvent montrer leur volonté d'équilibrer la vie personnelle et professionnelle d'un employé en lui octroyant du temps pour des loisirs familiaux, tel que l'entraînement de l'équipe sportive de ses enfants. Il est également possible pour les dirigeants de promouvoir comme valeur le plaisir au travail en instaurant par exemple des rites d'initiations humoristiques pour les nouveaux arrivés.

La mise en place des valeurs de bien-être personnel peut donc être simple et peu coûteuse pour l'organisation et, qui plus est, nos résultats montrent qu'elle se traduit par des bénéfices substantiels sur le plan de l'engagement et de la mobilisation des employés. Ces valeurs doivent être mises en place par les dirigeants qui veulent favoriser la mobilisation et ont à cœur la santé physique et psychologique de leurs employés.

Limites

Quelques limites principalement reliées au devis de recherche, aux échelles de mesure et aux indices d'ajustement peuvent être imputées à cette thèse de doctorat.

Devis de recherche

Les variables ont été mesurées à un seul moment dans le temps ce qui implique que l'étude ne détermine pas la direction des liens de causalité avec certitude. De plus, bien que les comportements de mobilisation des employés aient été évalués par les supérieurs dans l'objectif d'atténuer les effets de la variance commune, associés aux situations où la variance expliquée est davantage reliée à l'influence provenant de la mesure plutôt qu'à son construit sous-jacent (Spector, 1987), les conditions psychologiques ont tout de même été évaluées par une seule source. Il est donc possible que certaines relations entre les variables aient été surévaluées. Dans ce cas, les employés ayant positivement évalués les PGRH et les valeurs pourraient avoir exagéré, par souci de cohérence, leur niveau de PSO et d'engagement affectif. Néanmoins, il semble que la variance commune ait des effets négligeables dans l'évaluation des employés (Spector, 1987). Enfin, nous avons basé notre étude sur des données qui s'appuient sur des perceptions. Malgré la subjectivité associée à ce type de mesure, il est tout de même accepté que ce soient les perceptions, représentant en fait la réalité organisationnelle, qui influencent davantage les attitudes et les comportements (Meyer, Irving, & Allen, 1998; Whitener, 2001) et, en ce sens, les études reliées au comportement organisationnel utilisent majoritairement la méthode du questionnaire (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004; Wayne et al., 2002).

Échelles de mesure

Une première limite se référant à l'insertion d'items inversés peut être octroyée à l'ensemble de nos échelles de mesures. Pour des raisons qui sont probablement reliées à un manque d'attention ou à de l'incompréhension, la grande majorité de nos répondants ont mal interprété les items inversés du questionnaire. Conséquemment, nous avons dû retirer tous les items inversés de nos analyses statistiques, hypothéquant ainsi particulièrement l'échelle pourtant validée de

l'engagement organisationnel affectif, qui comportait deux items inversés sur un total de six items.

Comportements de mobilisation. Malgré les récents développements théoriques reliés aux comportements de mobilisation, davantage de travail empirique doit être effectué sur cette conceptualisation. Tout d'abord, bien que nous ayons pu distinguer les trois stades de comportements, notre échelle de mesure ne comportait que deux items pour mesurer les stades 1 et 2. Par la suite, dans notre deuxième article les comportements reliés au stade 1 étaient davantage reliés aux comportements du stade 3, contrairement au concept de «cheminements comportementaux» ou «d'ordres de conduites» envisagés par Tremblay et Wils (2005). En effet, par contraste aux résultats de notre deuxième article, l'idée selon laquelle les comportements du stade 1 au stade 3 s'alignent pour former une gradation sous-entend que les comportements de respect du contrat de travail (stade 1) devraient davantage être reliés aux comportements de performance supérieure dans le poste (stade 2) qu'aux comportements de mobilisation (stade 3). D'autres recherches pourraient donc éclaircir davantage les relations qu'entretiennent entre eux les trois stades de comportements.

Il serait alors intéressant de mesurer la notion de gradation en évaluant si l'adoption de comportements de mobilisation sous-entend nécessairement l'adoption des comportements de performance supérieure dans le poste et de respect du contrat de travail. Plus précisément, il faudrait reconsidérer le concept selon lequel il est préalable qu'un employé ait le désir de se dévouer dans son travail et de se développer professionnellement (stade 2) pour démontrer des comportements de coopération et de courtoisie envers les collègues (stade 3). En effet, il demeure très plausible qu'un esprit d'équipe fort au sein d'une organisation mène les employés à vouloir aider leurs collègues et leur éviter des problèmes (stade 3) sans

nécessairement les mener à vouloir redoubler d'efforts ou faire du travail supplémentaire (stade 2).

Il semble donc que la notion de gradation entre les stades de comportement doive être mieux articulée car, à la lumière des résultats du deuxième article, les stades de comportements se référeraient plutôt à des types de comportement. Ainsi, les trois stades de comportement déclinés selon un «ordre de conduites» ne devraient pas être considérés comme une conceptualisation universelle, mais plutôt comme une conceptualisation contingente à certaines particularités du contexte organisationnel. Par exemple, il est fort probable que les employés qui ont le désir de se mobiliser optent tout d'abord pour l'adoption de comportements de performance supérieure dans le poste (stade 2), dans une organisation avec une culture compétitive qui prône l'accomplissement personnel ou par des comportements de courtoisie et de coopération (stade 3), dans une organisation qui prône une culture de travail d'équipe et l'atteinte d'objectifs de groupe. Par ailleurs, comme le démontrent les résultats des deux articles, il serait nécessaire d'intégrer la notion de cibles vers lesquelles les comportements sont dirigés, car elle semble déterminante dans le choix des employés d'adopter des comportements reliés au premier et au deuxième stade.

Enfin, la notion de «masse critique» mise en relief dans la définition des comportements de mobilisation pourrait également être mesurée de façon plus spécifique. Par exemple, on pourrait établir dans plusieurs organisations la fréquence des employés qui adoptent des comportements de mobilisation et évaluer à partir de quelle proportion de ces employés les organisations considèrent détenir une force de travail mobilisée.

Indices d'ajustement

Nous remarquons que certains de nos indices d'ajustement sont supérieurs à 1.0. Ceci signifie que certains des modèles évalués ne sont pas idéaux pour les

données de notre échantillon (c.f. Byrne, 1998). Par exemple, l'indice du RMSEA dans l'article 1 est de .10 pour l'analyse discriminante des construits de la perception de support et de l'engagement affectif et ce même indice est de .11 dans l'article 2 pour l'analyse discriminante impliquant les trois stades de comportements de mobilisation. Ces indices signifient que même si nous avons choisi des items qui évaluent parfaitement les construits sous-jacents aux variables mesurées, phénomène utopique en sciences humaines, il demeure que nos modèles avec leurs variables actuelles ne s'ajustent pas de façon optimale à notre échantillon (Byrne, 1998). Nous pensons que ce phénomène s'explique par la plus grande pertinence dans notre échantillon des variables associées à la relation avec le supérieur qui a été décelée suite aux résultats obtenus dans le premier article et à la conceptualisation des comportements de mobilisation qui demeure à peaufiner, tel que constaté suite aux résultats obtenus dans le deuxième article.

Recherches futures

Bien que le sens de la causalité de la PSO à l'engagement affectif organisationnel (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001) et de la PSS à la PSO (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002) ait été démontré dans des études antérieures, il serait de mise d'utiliser un devis longitudinal pour analyser les liens de cause à effet entre les différentes variables associées au modèle de la mobilisation des ressources humaines. Par exemple, ce devis impliquerait de mesurer dans un premier temps les PGRH, les valeurs organisationnelles et les perceptions de support et, dans un deuxième temps, l'engagement affectif ainsi que les comportements de mobilisation. Dans l'objectif d'opter pour une méthodologie encore plus solide, les études subséquentes pourraient donc impliquer les supérieurs dans l'évaluation des conditions psychologiques. De plus, les recherches qui utiliseront dorénavant l'échelle de mesure des comportements de mobilisation gagnerait à ajouter des items reliés aux deux premiers stades, afin de

pouvoir renforcer la mesure et analyser plus précisément quels comportements s'associent à ces deux stades.

Par ailleurs, il serait intéressant de comparer l'évaluation des comportements de mobilisation effectuée par les supérieurs avec une deuxième évaluation effectuée par les employés de leurs propres comportements. En comparant ces deux évaluations, il serait possible de vérifier, du moins par rapport à l'évaluation de leur supérieur, si les employés ont tendance à altérer, à la hausse ou à la baisse, la fréquence de leurs comportements de mobilisation. Pour notre part, la seule information dont nous disposions était l'évaluation globale de chaque employé des comportements de mobilisation de son équipe. Cette information nous permettait de comparer l'évaluation des comportements de mobilisation des équipes effectuée par chaque employé avec l'évaluation des comportements de mobilisation de chaque employé d'une équipe effectuée par le supérieur. Ainsi, nos deux formes d'évaluation ne pouvaient se comparer à un niveau d'analyse équivalent.

Toutefois, le même problème d'interprétation pourrait subvenir si nous comparions deux formes d'évaluation équivalentes, soit l'auto-évaluation des employés de leurs comportements avec l'évaluation de chacun des comportements des employés effectuée par leur supérieur. En effet, même si nous disposions de ces deux informations il serait difficile de déterminer à quels phénomènes seraient attribuables les différences entre ces évaluations. Ainsi, les employés pourraient surévaluer la fréquence de leurs comportements, tout comme les supérieurs pourraient sous-évaluer la fréquence des comportements de leurs employés. La méthode d'évaluation multi-source qui comptabilise les évaluations des pairs, du supérieur et même des clients et des fournisseurs pourrait pallier cette difficulté d'interprétation dans les recherches ultérieures.

Par ailleurs, nos résultats indiquent que les mécanismes d'attribution des employés sont importants dans le développement de la perception de support.

D'autres études pourraient mesurer de façon plus précise l'influence de ces mécanismes d'attribution en demandant directement aux employés s'ils évaluent que les supérieurs et l'organisation exercent un contrôle sur les PGRH. De cette façon, le travail de Stinglhamber et Vandenberghe (2004) pourrait être extrapolé à d'autres actions ressources humaines à l'intérieur de contextes organisationnels variés. Dans cette optique, il serait tout aussi intéressant de mesurer l'influence de la congruence entre les besoins des employés et les valeurs mises en place par l'organisation sur la PSO, l'EA-ORG et les comportements de mobilisation.

Selon le modèle de la mobilisation des ressources humaines, ce n'est pas tout que de promouvoir des valeurs qui mobilisent les employés, telles que des valeurs de bien-être personnel. En effet, il est également important de mettre en place des conditions plus globales et essentielles qui s'affilient à l'obtention d'une force de travail mobilisée. Plus précisément, il s'avère tout autant nécessaire que les dirigeants définissent clairement les objectifs à atteindre, soutiennent concrètement la mission de l'organisation et, de façon ultime, endossent formellement la vision de l'organisation, qui représente rien de moins que son «idéal d'avenir» (Tremblay, Chênevert et al., 2005, p.69). L'adhésion des employés à la réalisation des objectifs, de la mission et de la vision représenterait donc une autre raison de se mobiliser et les prochaines études devraient évaluer le potentiel explicatif de cette adhésion dans l'adoption des comportements de mobilisation.

Enfin, nos résultats illustrent que certaines relations d'échange social auraient préséance sur d'autres et que le contexte organisationnel semble influencer ce phénomène. Un modèle rassemblant des conditions psychologiques reliées à d'autres entités, et testé dans plusieurs organisations, permettrait de vérifier si certaines relations d'échange social sont plus déterminantes dans la mobilisation des ressources humaines, ou si cet effet est plutôt attribuable au contexte organisationnel. Il faudrait alors intégrer dans un même modèle conceptuel plusieurs formes de perception de

support et d'engagement affectif reliées à différentes cibles comme les collègues et les clients. De plus, il serait intéressant d'intégrer dans ce modèle d'autres leviers organisationnels afin de déterminer si les impacts de ces derniers sur les attitudes et les comportements des employés sont plus susceptibles d'être attribués à des relations d'échange social avec certaines entités particulières.

CONCLUSION

Les organisations et les individus qui les composent interagissent et développent des relations d'échange social. Il faut comprendre que ni l'un ni l'autre des partenaires de l'échange n'est gagnant s'il décide de faire cavalier seul sans tenir compte des attentes de l'autre partie impliquée. Les organisations et leurs acteurs doivent s'attendre à mettre la main à la pâte s'ils désirent maintenir, développer et retirer les bénéfices de leur relation d'échange social avec les employés. De la même façon que les employés doivent démontrer leur volonté de s'investir positivement dans la relation d'échange social avec l'organisation, l'organisation doit poser des actions en faveur du bien-être de ses employés. Prendre en considération cette interdépendance facilite notre compréhension des motifs qui encouragent les employés à se mobiliser. Cette thèse de doctorat nous éclaire donc sur la complexité des échanges sociaux sous-entendus dans la relation entre les PGRH, les valeurs organisationnelles et les comportements de mobilisation.

APPENDICE A
LETTRE DE CONFIDENTIALITÉ

Lettre de confidentialité

Votre participation à cette collecte de données d'une durée approximative d'un mois a pour objectif de prendre connaissance, à l'aide de deux questionnaires structurés destinés respectivement aux employés et à leur supérieur, des perceptions associées aux différentes pratiques de gestion et valeurs présentes dans votre organisation, à certaines conditions psychologiques et aux comportements de mobilisation.

Les données recueillies seront utilisées dans le cadre de la thèse de doctorat de Nadine Quenneville B.Sc., étudiante au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle à l'UQÀM, et du mémoire de maîtrise de Nadia Rabouin B.A., étudiante au MBA recherche en gestion des ressources humaines à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQÀM. Ces études sont supervisées par Gilles Simard, Ph.D., directeur du doctorat en administration et professeur au département d'organisation et ressources humaines à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQÀM (514-987-3000, poste 7893; simard.gilles@uqam.ca) et par Kathleen Bentein, Ph.D., professeure au département d'organisation et ressources humaines à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQÀM.

Vous pouvez être assurés que les données recueillies demeureront confidentielles. Le traitement des données et leur diffusion reposeront sur des données agrégées et dépersonnalisées rendant impossible l'attribution individuelle des résultats. De plus, aucune obligation n'est imposée concernant la participation des employés à l'étude. Elle s'effectuera sur une base volontaire. Également, les questionnaires ainsi que le devis de recherche ont été soumis et approuvés par le comité de déontologie de l'UQAM, afin d'assurer que les aspects reliés à l'éthique, à la confidentialité et au libre consentement étaient respectés. Enfin, soyez assurés qu'en aucun cas les noms des répondants ou de leur organisation ne seront divulgués.

Merci de votre collaboration,

Nadine Quenneville, B.Sc. Psychologie
Candidate au doctorat en psychologie I/O

Nadia Rabouin, B.A., Sociologie
Candidate au MBA en GRH

Je suis en accord avec les conditions mentionnées ci-dessus et je consens librement à participer à cette collecte de données.

Signature du propriétaire du magasin

Date

APPENDICE B
LETTRE D'ENGAGEMENT

Lettre d'engagement

Votre participation à cette collecte de données d'une durée approximative d'un mois a pour objectif de prendre connaissance, à l'aide de deux questionnaires structurés destinés respectivement aux employés et à leur supérieur, des perceptions associées aux différentes pratiques de gestion et aux valeurs présentes dans votre organisation, à certaines conditions psychologiques et aux comportements de mobilisation.

Les données recueillies seront utilisées dans le cadre de la thèse de doctorat de Nadine Quenneville B.Sc., étudiante au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle à l'UQÀM, et du mémoire de maîtrise de Nadia Rabouin B.A., étudiante au MBA recherche en gestion des ressources humaines à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQÀM. Ces études sont supervisées par Gilles Simard, Ph.D., directeur du doctorat en administration et professeur au département d'organisation et ressources humaines à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQÀM (514-987-3000, poste 7893; simard.gilles@uqam.ca) et par Kathleen Bentein, Ph.D., professeure au département d'organisation et ressources humaines à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQÀM.

La durée approximative pour répondre au premier questionnaire et au deuxième questionnaire est de respectivement 25 minutes par employé et 45 minutes par supérieur (i.e. pour environ 10 employés supervisés). Ce sont les chercheurs qui administreront les instruments de mesure, répondront aux interrogations des employés s'il y a, et récupéreront les questionnaires à la fin de la collecte de données. En aucun cas les membres de l'organisation, y compris le propriétaire du magasin, ne pourront avoir accès aux questionnaires ainsi qu'aux données brutes non interprétées. Toute reproduction et/ou utilisation ultérieures des questionnaires sans le consentement des chercheurs sont interdites.

Le devis de recherche nécessite que les questionnaires soient numérotés afin de répondre aux objectifs académiques nécessaires à la thèse de doctorat et au mémoire de maîtrise élaborés suite à la collecte de données.

Un rapport de 10 à 15 pages, regroupant les principaux aspects ayant ressortis lors de l'analyse des résultats, sera remis au propriétaire du magasin. Une présentation orale aux employés sera également disponible sur demande.

Je suis en accord avec les conditions mentionnées ci-dessus et je consens librement à participer à cette collecte de données,

Signature du propriétaire

Date

Nadine Quenneville, B.Sc. Psychologie
quenneville.nadine@courrier.uqam.ca
Candidate au doctorat en psychologie I/O

Nadia Rabouin, B.A., Sociologie
Candidate au MBA en GRH

APPENDICE C
CONSIGNES DONNÉES AUX PARTICIPANTS

Consignes aux participants

Mise en contexte

- Quelques magasins, dont le vôtre, participent à une étude menée par l'UQÀM qui a pour objectif entre autre d'évaluer la mobilisation des employés, les bonnes pratiques de travail, votre niveau d'engagement envers votre magasin, votre occupation, etc.
- Votre propriétaire recevra dans les prochaines semaines un rapport avec les principaux aspects ayant ressortis lors de l'étude.

Confidentialité et participation volontaire

- Cette étude n'est pas effectuée dans le but de pointer du doigt un employé en particulier, mais bien pour vous donner l'occasion de vous exprimer, de donner votre opinion sur les différentes façons de faire mises en place dans votre magasin.
- En ce sens, vos réponses demeureront confidentielles. Le propriétaire et les membres de votre magasin n'auront pas accès à votre questionnaire.
- D'ailleurs, vous avez en votre possession un questionnaire et une enveloppe. Je vous demanderais, lorsque vous aurez terminé de répondre, de glisser votre questionnaire dans l'enveloppe et de la sceller avant de nous la remettre.
- Votre participation est volontaire et vous pouvez vous retirer en tout temps lorsque vous répondrez au questionnaire.

Rappel

- Un résumé de ces explications apparaît à la première page de votre questionnaire.
- Nous sommes à votre disposition, si vous avez des questions, n'hésitez pas à les poser.

APPENDICE D

QUESTIONNAIRE DE L'EMPLOYÉ

LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES MOBILISATRICES :
MIEUX GÉRER LE POTENTIEL DES INDIVIDUS
EN MILIEU DE TRAVAIL

Université du Québec à Montréal (UQÀM)

**Département de psychologie en collaboration avec
l'École des Sciences de la Gestion (ESG),
Département d'Organisation et Ressources Humaines (ORH)**

**Nadia Rabouin, B.A. Sociologie,
Étudiante au MBA recherche en gestion des ressources humaines**

**Nadine Quenneville, B.Sc. Psychologie
Étudiante au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle**

**Gilles Simard, Ph.D. Sociologie,
Professeur et Directeur du doctorat en administration**

**Kathleen Bentein, Ph.D. Psychologie des organisations
Professeure, département d'organisation et ressources humaines**

AUTOMNE 2004

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Dans un premier temps, cette étude a pour objectif d'évaluer à l'aide d'un questionnaire les perceptions des **employés** associées aux différentes pratiques de gestion et aux valeurs présentes dans leur organisation, à certaines conditions psychologiques et à la mobilisation de leur équipe de travail.

Par la suite, un second questionnaire distribué au **superviseur** évalue les perceptions reliées à la mobilisation des employés.

DIRECTIVES⁴

Votre participation doit s'effectuer sur une base volontaire et vous pouvez vous retirer en tout temps de l'étude. La durée approximative pour répondre aux 4 sections de ce questionnaire est de 25 à 35 minutes. Comme ce n'est pas une évaluation, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous devez donc répondre spontanément ce que vous pensez après avoir lu attentivement chacune des questions.

Vous pouvez être assurés que vos réponses demeureront **confidentielles** (ni votre superviseur, ni un membre de votre organisation n'aura accès à ces informations). Le traitement et la diffusion des données recueillies reposeront sur des résultats **globaux et dépersonnalisés** rendant impossible, pour l'ensemble des membres de l'organisation, l'identification des participants. De plus, ce questionnaire a été soumis et approuvé par le Comité de déontologie de l'UQAM, afin d'assurer que les aspects reliés à l'éthique, à la confidentialité et au libre consentement seraient respectés.

Les réponses à ce questionnaire seront utilisées à des fins de recherches universitaires. En **aucun cas** les noms des répondants et/ou de leur organisation **ne seront divulgués**.

Merci de nous accorder de votre temps,

**CETTE COLLABORATION EST TRÈS APPRÉCIÉE ET PRÉCIEUSE
DANS L'ÉVOLUTION DE CETTE ÉTUDE.**

Pour toutes interrogations, n'hésitez pas à communiquer avec Nadine Quenneville et/ou Nadia Rabouin, aux adresses de courriels suivantes :

quenneville.nadine@courrier.uqam.ca
rabouin.nadia@courrier.uqam.ca

⁴ Les génériques masculins sont utilisés sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

SECTION 1 : LES CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES

Cette section fait référence à vos comportements et attitudes envers votre organisation.

1.1 Engagement envers le magasin, le superviseur et l'occupation

***Le terme superviseur fait référence au supérieur immédiat de qui vous relevez la majorité du temps.

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants :

| | Très en désaccord | | | | | | Très en accord | | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|---|----------------|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 2. Trop peu de perspectives s'offrent à moi à l'extérieur pour envisager de quitter mon magasin actuel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 3. Je ne voudrais pas quitter mon magasin actuel parce que j'aurais beaucoup à y perdre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 4. Je ressens vraiment les problèmes de mon magasin comme si c'était les miens. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 5. Je reste dans mon magasin actuel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 6. Je ne me sens pas affectivement attaché à mon magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 7. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon magasin actuel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 8. Pour moi personnellement, quitter mon magasin actuel aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 9. Je continue à travailler pour ce magasin parce que je ne pense pas qu'un autre pourrait m'offrir les mêmes avantages. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 10. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon magasin actuel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 11. Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 12. Si je décidais de quitter mon magasin, je serais confronté à un manque d'opportunités d'emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 13. J'ai trop investi dans ce magasin pour envisager d'aller travailler ailleurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 14. Mon magasin représente beaucoup pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 15. Quitter ce magasin maintenant représenterait un sacrifice personnel important pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 16. Je suis fier d'appartenir à ce magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 17. Il m'est difficile d'envisager de quitter ce magasin en raison du sacrifice que cela représenterait pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 18. Ce qui me retient dans ce magasin, c'est le manque de perspectives intéressantes ailleurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 19. J'éprouve de la considération envers mon <u>superviseur</u> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 20. Changer de <u>superviseur</u> exigerait de ma part un effort important pour m'adapter à un nouveau style de gestion. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 21. Ma façon de m'organiser dans mon travail serait peu modifiée si je changeais de <u>superviseur</u> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| 22. Je suis fier de travailler avec mon <u>superviseur</u> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23. Mon <u>superviseur</u> représente beaucoup pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Je ne suis pas spécialement attaché à mon <u>superviseur</u> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Changer de <u>superviseur</u> nécessiterait que je réorganise profondément ma façon de travailler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. J'apprécie personnellement mon <u>superviseur</u> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Changer de <u>superviseur</u> exigerait que j'acquière de nouvelles habitudes de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. J'ai tellement l'habitude de travailler avec mon <u>superviseur</u> actuel qu'il me serait trop difficile de changer de superviseur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. J'éprouve peu d'admiration pour mon <u>superviseur</u> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. Changer de <u>superviseur</u> n'aurait pas de conséquences négatives sur la réalisation de mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. Si j'avais la possibilité de tout recommencer, je ne choiserais pas de travailler dans l'occupation que j'occupe actuellement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. J'apprécie tellement cette occupation, qu'il me serait difficile de l'abandonner. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. Je veux définitivement continuer à progresser dans l'occupation que j'occupe actuellement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. Je suis déçu d'avoir choisi mon occupation actuelle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. J'évolue dans l'occupation idéale pour faire carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36. Même si je n'avais pas besoin de travailler, je continuerais certainement à évoluer dans mon occupation actuelle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37. Si j'avais la possibilité de me consacrer à une occupation différente de la mienne et qui m'offre un revenu comparable, je serais tenté de me réorienter. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

1.2 Support au travail

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, **indiquez pour chacun de ces énoncés dans quel pourcentage du temps :**

| | <u>0% du temps</u> | | | | | | | <u>100% du</u> |
|---|--------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 38. Mon <u>magasin</u> se soucie réellement de mon bien-être. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 39. Mon <u>magasin</u> serait prêt à m'aider si je faisais une demande particulière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 40. Mon <u>magasin</u> ne pardonnerait <u>pas</u> une erreur honnête de ma part. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 41. Mon <u>magasin</u> se soucie réellement de mon niveau de satisfaction au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 42. Mon <u>magasin</u> prend en considération mes objectifs et mes valeurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 43. Mon <u>magasin</u> valorise ma contribution à son bon fonctionnement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 44. Mon <u>superviseur</u> se soucie réellement de mon bien-être. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 45. Mon <u>superviseur</u> serait prêt à m'aider si je faisais une demande particulière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 46. Mon <u>superviseur</u> ne pardonnerait <u>pas</u> une erreur honnête de ma part. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 47. Mon <u>superviseur</u> se soucie réellement de mon niveau de satisfaction au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 48. Mon <u>superviseur</u> prend en considération mes objectifs et mes valeurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

49. Mon superviseur valorise ma contribution au bon fonctionnement du département. 1 2 3 4 5 6 7

1.3 Norme de réciprocité

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants :

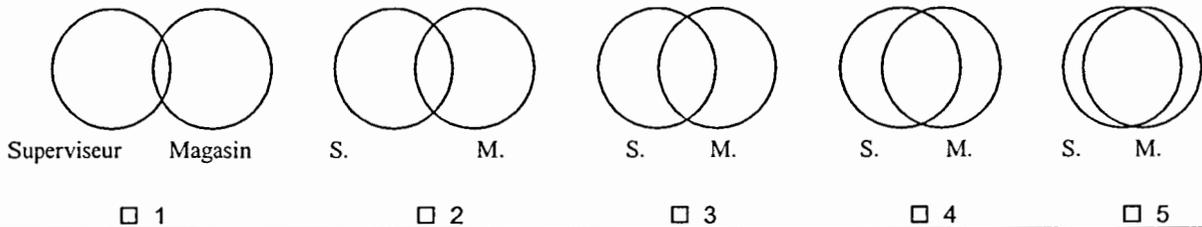
| | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|--|--|-------------------|
| | Très en désaccord | | | | | | | | | Très en accord |
| 50. Je considère qu'il est de mon devoir d'être reconnaissant envers les personnes qui m'accordent des bénéfices. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 51. Lorsque je donne à quelqu'un, je ne m'attends pas à recevoir l'équivalent en retour. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 52. Par principe, je considère que je dois retourner un bénéfice qui m'est accordé même si je n'ai aucune obligation de le faire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 53. Peu importe les circonstances, je dois toujours rendre la pareille à ceux qui me rendent service. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 54. Je considère important de donner mon aide à ceux qui m'ont aidé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 55. Je crois que rendre l'aide que l'on reçoit représente une des valeurs fondamentales de notre société. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 56. D'aussi loin que je me souviens, j'ai appris que l'on doit accorder des bénéfices en retour de ceux qui nous sont accordés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| 57. Si je reçois un service d'une personne, je me sens redevable jusqu'à ce que je lui aie rendu son service en retour. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |

1.4 Identification organisationnelle du superviseur

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants :

| | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|---|---|---|---|--|--|--|--|-------------------|
| | Très en désaccord | | | | | | | | | Très en accord |
| 58. Mon superviseur est représentatif de mon magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 59. Mon superviseur est typique de mon magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 60. Mon superviseur est caractéristique de mon magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 61. Mon superviseur et mon magasin partagent beaucoup de choses. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |

62. Plusieurs paires de cercles sont illustrées ci-dessous : un cercle représente votre superviseur, l'autre votre magasin. Veuillez choisir la paire de cercles qui représente au mieux la relation entre votre superviseur et votre magasin.



1.5 Justice organisationnelle

***Le terme gestionnaire regroupe à la fois le propriétaire, le directeur général et les superviseurs du magasin.

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants :

| | Très en désaccord | | | | | |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|
| 63. Les décisions des gestionnaires sont prises de façon impartiale. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 64. Les gestionnaires s'assurent d'entendre les préoccupations des employés concernés avant de prendre une décision. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 65. Les décisions des gestionnaires sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 66. Lorsqu'une décision est prise par les gestionnaires, nous avons la possibilité de donner notre point de vue ou d'exposer notre désaccord. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 67. Les demandes de clarification ou d'information additionnelle à propos des décisions sont généralement acceptées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 68. Je considère que l'évaluation que l'on fait de mon rendement reflète adéquatement mes contributions au magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 69. Je considère que les possibilités de formation sont équitables pour tous. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 70. Je considère que l'attribution des horaires de travail est équitable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 71. Je considère que l'attribution des vacances est équitable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 72. Je considère que l'attribution des promotions est équitable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 73. Je considère que mon environnement physique de travail (ex. propreté, luminosité, odeur, bruit, espace) est satisfaisant. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 74. Je considère que les ressources matérielles à notre disposition (ex. outils, équipements, technologies) répondent à nos besoins. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 75. Je considère que qu'il y a assez d'employés dans mon département pour répondre adéquatement aux besoins. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 76. Mon <u>superviseur</u> me traite avec respect et dignité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 77. Mon <u>superviseur</u> me donne généralement l'heure juste. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 78. Mon <u>superviseur</u> se préoccupe de mes droits en tant qu'employé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 79. Mon <u>superviseur</u> me donne des explications sensées quand il prend des décisions à mon égard. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

1.6 Valeurs

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure les valeurs suivantes sont mises en pratique au quotidien dans votre magasin.

| | Très en désaccord | | | | | | Très en |
|--|----------------------|---|---|---|---|---|---------|
| 80. Courtoisie, politesse, respect des autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |

- 3. Ne fait pas de montagne avec peu de choses.
- 4. Suit toujours les règles ou directives de l'organisation.

Les comportements de loyauté et défense de l'organisation

- 1. Supporter et défendre les objectifs de la direction.
- 2. Défendre la direction quand on la critique.
- 3. Dire des choses positives de la direction.
- 4. Démontrer de l'intérêt au sujet de l'image de la direction.

1 2 3 4 5 6 7

Les comportements d'implication dans la vie interne

- 1. Participer à la vie interne du service.
- 2. Participer aux activités sociales du département.
- 3. Assister aux réunions requises.

1 2 3 4 5 6 7

La courtoisie et respect

- 1. Manifester du respect et de la courtoisie envers ses collègues.
- 2. Éviter de créer des problèmes à ses collègues de travail.
- 3. Considérer l'impact de ses actions sur ses collègues de travail avant d'agir.
- 4. Parler aux autres avant de prendre une action qui pourrait les affecter.

1 2 3 4 5 6 7

Les comportements orientés vers la clientèle

- 1. Servir la clientèle avec courtoisie et respect.
- 2. Faire de grands efforts pour satisfaire la clientèle.
- 3. Prendre le temps nécessaire pour répondre adéquatement aux besoins de la clientèle.
- 4. Répondre d'une manière enthousiaste et chaleureuse aux demandes de la clientèle.

1 2 3 4 5 6 7

Le développement personnel

- 1. Solliciter son gestionnaire pour maintenir ses compétences à jour.
- 2. S'engager dans des activités personnelles de formation afin d'améliorer son rendement.
- 3. Prendre avantage des programmes de formation offerts.
- 4. S'engager dans des activités où il peut apprendre.

1 2 3 4 5 6 7

SECTION 3 : LES PRATIQUES DE GRH

Cette section fait référence aux différentes pratiques de gestion présentes dans votre organisation.

3.1 Les pratiques de partage d'information

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

Très en désaccord

Très en accord

Dans ce magasin ...

94. Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent notre magasin. (ex. investissements majeurs, nouvelles technologies).

1 2 3 4 5 6 7

95. Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts par le magasin.

1 2 3 4 5 6 7

96. Les employés sont régulièrement informés de la situation financière du magasin.

1 2 3 4 5 6 7

97. Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction de la clientèle.

1 2 3 4 5 6 7

98. Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse.

1 2 3 4 5 6 7

99. Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions.

1 2 3 4 5 6 7

100. On sollicite régulièrement l'opinion des employés.

1 2 3 4 5 6 7

3.2 Les pratiques de développement des compétences

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

| | Très en désaccord | | | | | | | Très en |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|---------|
| 101. Au magasin, plus un employé a de compétences et plus on lui confie des responsabilités. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 102. Au magasin, les employés ont la possibilité de se développer et de demeurer à jour. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 103. Au magasin, les employés ont la possibilité de changer de poste afin de développer leurs compétences. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 104. Notre magasin s'efforce de recruter à l'interne ou parmi les employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 105. Dans ce magasin, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 106. Dans mon travail, j'utilise les compétences que mon magasin m'a incité à développer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 107. Le développement des compétences des employés à l'extérieur du magasin est valorisé (ex. cours d'appoint, certifications scolaires ou professionnelles). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 108. Mon emploi actuel me permet de mettre à contribution mes principales compétences. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 109. Le magasin nous fournit les ressources nécessaires afin de se perfectionner (ex. temps, financement, aménagement du travail). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

3.3 Les pratiques d'organisation du travail

NB : Le terme équipe réfère à un groupe de personnes unies dans la réalisation d'une tâche commun et qui interagissent sur une base régulière.

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

Dans un poste comme le mien ...

| | Très en désaccord | | | | | | | Très en |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|---------|
| 110. Le travail s'effectue souvent en équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 111. Je n'ai pas besoin de collaborer avec les autres pour réaliser mes tâches. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 112. Les tâches sont organisées en équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 113. La réalisation des activités exige un haut niveau de coordination entre les employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 114. Je suis consulté sur la manière d'organiser mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 115. Je suis consulté sur la façon de réaliser mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 116. Je suis consulté sur les objectifs de mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 117. Je suis consulté sur le choix des équipements nécessaires à mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 118. Il existe une vaste quantité de règles et de politiques écrites que nous devons respecter. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 119. Il existe des séquences d'opérations strictes à suivre lorsque j'effectue mes tâches. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 120. Je peux régler des problèmes sans me référer à mon superviseur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 121. Je dois vérifier avec mon superviseur avant de faire quoi que ce soit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 122. Je peux faire preuve d'initiative face à des situations imprévues. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 123. Je bénéficie d'une faible autonomie dans la réalisation de mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 124. Mes tâches m'offrent l'opportunité de faire plusieurs choses différentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 125. Les tâches que j'effectue sont répétitives. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 126. Il existe une grande variété de tâches à réaliser dans mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

3.4 Les pratiques de reconnaissance non monétaire

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

Très en
désaccord

Très en

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 127. Les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par le magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 128. Mon magasin félicite ceux qui dépassent les attentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 129. Les contributions dignes de mention sont annoncées publiquement dans le magasin (ex. dans les réunions). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 130. Mon magasin utilise divers moyens pour reconnaître concrètement les efforts des employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 131. Mon magasin félicite les employés afin de reconnaître leurs efforts. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Section 4 : DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

1. Quel est votre sexe ?
 - Homme -----1
 - Femme-----2
2. Quel est votre âge ?
 - _____ans
3. Quel est votre statut civil ?
 - Vit seul(e) -----1
 - Marié(e) ou union libre -----2
 - Monoparentale -----3
4. Combien de personnes dépendent financièrement de vous ?
 - _____
5. Occupez-vous plus d'un emploi à la fois ?
 - Oui-----1 Non----2
6. Si oui, quelle proportion de votre temps est consacrée à chacun de vos emplois ?
 - Emploi 1 _____ Emploi 2 _____ Emploi 3 _____
7. Approximativement, quel est votre revenu annuel ?

| | | |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Moins de 10 000\$-----0 | 30 000\$ à 39 999\$-----3 | 60 000\$ et plus -----6 |
| 10 000\$ à 19 999\$-----1 | 40 000\$ à 49 999\$-----4 | |
| 20 000\$ à 29 999\$-----2 | 50 000\$ à 59 000\$-----5 | |

8. Estimez-vous avoir atteint le maximum de votre échelle salariale ?
Oui-----1 Non-----2
9. Croyez-vous pouvoir augmenter votre rémunération en changeant de groupe ou de titre d'emploi ? Oui-----1 Non-----2
10. Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu ? (Encerclez une seule réponse)
- | | |
|---|---|
| Un diplôme d'études secondaires ou professionnelles ----- | 1 |
| Un diplôme d'études collégiales ----- | 2 |
| Un certificat de premier cycle universitaire ----- | 3 |
| Un baccalauréat ----- | 4 |
| Une maîtrise ----- | 5 |
| Un doctorat ----- | 6 |
| Je ne possède aucun diplôme ----- | 7 |
| - autre : ----- | |
11. En moyenne, combien d'heures par semaine travaillez-vous ? _____
12. Combien d'heures supplémentaires avez vous fait en moyenne au cours du dernier mois? _____
13. Quel est votre statut d'emploi ?
- | | |
|--|---|
| Employé régulier temps complet----- | 1 |
| Employé régulier temps partiel - 3 jours et moins /semaine ----- | 2 |
| - Plus de 3 jours/semaine ----- | 3 |
14. À quoi votre statut d'emploi actuel est-il attribuable (cochez une seule réponse) ?
- | | |
|---|---|
| À un choix de carrière ----- | 1 |
| À l'absence d'opportunité d'emploi ----- | 2 |
| À une situation occasionnelle (études, enfants,...) ----- | 3 |
15. Quel est votre horaire de travail ?
- | | |
|-------------------------------|---|
| Majoritairement de jour----- | 1 |
| Majoritairement de soir ----- | 2 |
16. Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ? _____ années _____ mois
17. Depuis combien d'années travaillez-vous pour ce magasin ? _____ années _____ mois
18. Dans quel département travaillez-vous le plus régulièrement ?
- | | |
|---------------------------------------|----|
| Quincaillerie ----- | 1 |
| Pièces automobiles ----- | 2 |
| Ménager ----- | 3 |
| Caisse et service à la clientèle----- | 4 |
| Sport ----- | 5 |
| Entrepôt ----- | 6 |
| Saisonnier ----- | 7 |
| Centre auto----- | 8 |
| Bureaux ----- | 9 |
| Promotion----- | 10 |

APPENDICE E

QUESTIONNAIRE DU SUPERVISEUR

LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES MOBILISATRICES :
MIEUX GÉRER LE POTENTIEL DES INDIVIDUS
EN MILIEU DE TRAVAIL

Université du Québec à Montréal (UQÀM)
Département de psychologie en collaboration avec
l'École des Sciences de la Gestion (ESG),
Département d'Organisation et Ressources Humaines (ORH)

Nadia Rabouin, B.A. Sociologie,
Étudiante au MBA recherche en gestion des ressources humaines

Nadine Quenneville, B.Sc. Psychologie
Étudiante au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle

Gilles Simard, Ph.D. Sociologie,
Professeur et Directeur du doctorat en administration

Kathleen Bentein, Ph.D. Psychologie des organisations
Professeure, département d'organisation et ressources humaines

AUTOMNE 2004

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Dans un premier temps, cette étude a pour objectif d'évaluer à l'aide d'un questionnaire les perceptions des **employés** associées aux différentes pratiques de gestion et aux valeurs présentes dans leur organisation, à certaines conditions psychologiques et à la mobilisation de leur équipe de travail.

Par la suite, un second questionnaire distribué au **superviseur** évalue les perceptions reliées à la mobilisation des employés.

DIRECTIVES¹

Votre participation doit s'effectuer sur une base volontaire et vous pouvez vous retirer en tout temps de l'étude. La durée approximative pour répondre à ce questionnaire est de 40 à 50 minutes. Comme ce n'est pas une évaluation, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous devez donc répondre spontanément ce que vous pensez après avoir lu attentivement chacune des questions.

Vous pouvez être assurés que vos réponses demeureront **confidentielles** (ni votre superviseur, ni un membre de votre organisation n'aura accès à ces informations). Le traitement et la diffusion des données recueillies reposeront sur des résultats **globaux** et **dépersonnalisés** rendant impossible, pour l'ensemble des membres de l'organisation, l'identification des participants. De plus, ce questionnaire a été soumis et approuvé par le Comité de déontologie de l'UQAM, afin d'assurer que les aspects reliés à l'éthique, à la confidentialité et au libre consentement étaient respectés.

Les réponses à ce questionnaire seront utilisées à des fins de recherches universitaires. En **aucun cas** les noms des répondants et/ou de leur organisation **ne seront divulgués**.

Merci de nous accorder de votre temps,

**CETTE COLLABORATION EST TRÈS APPRÉCIÉE ET PRÉCIEUSE
DANS L'ÉVOLUTION DE CETTE ÉTUDE.**

Pour toutes interrogations, n'hésitez pas à communiquer avec Nadine Quenneville et/ou Nadia Rabouin, aux adresses de courriels suivantes :

quenneville.nadine@courrier.uqam.ca
rabouin.nadia@courrier.uqam.ca

¹ Les génériques masculins sont utilisés sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

LA MOBILISATION DE MON ÉQUIPE DE TRAVAIL

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez dans quelle proportion l'employé démontre les comportements suivants.

Proportion
Faible

Proportion

Les comportements de coopération

5. Partager son expertise avec les autres membres de son équipe de travail.
6. Aider les autres qui sont surchargés de travail.
7. Prendre des initiatives pour aider un collègue aux prises avec un problème.
8. Coordonner son travail avec celui des autres membres son équipe.

1 2 3 4 5 6 7

Les comportements de conscience professionnelle

4. Se soucie de la qualité de son travail.
5. Respecte les échéances.
6. A le souci du détail.

1 2 3 4 5 6 7

La performance dans les tâches régulières

4. Accomplir ses tâches régulières avec peu d'erreurs.
5. Rencontrer les exigences normales de rendement liées à son emploi.
6. Accomplir les responsabilités spécifiées dans sa description d'emploi.

1 2 3 4 5 6 7

Les comportements de dévouement

5. Faire du travail supplémentaire quand la situation l'exige.
6. Compléter une tâche lorsque des contraintes se présentent.
7. Redoubler d'efforts pour répondre aux demandes imprévues.
8. Être proactif pour prendre des assignations plus exigeantes.

1 2 3 4 5 6 7

Les comportements d'agent de changement

5. Faire des suggestions utiles pour améliorer son département ou son groupe de travail.
6. Prendre le risque d'être critiqué pour exprimer son avis sur des améliorations à apporter.
7. Prendre des initiatives pour améliorer l'efficacité de son travail.
8. Corriger des procédures et des pratiques plus ou moins efficaces.

1 2 3 4 5 6 7

L'esprit sportif

5. Se plaint rarement de l'organisation ou de ses collègues.
6. Ne prend pas plaisir à trouver les imperfections de l'organisation.
7. Ne fait pas de montagne avec peu de choses.
8. Suit toujours les règles ou directives de l'organisation.

1 2 3 4 5 6 7

Les comportements de loyauté et défense de l'organisation

5. Supporter et défendre les objectifs de la direction.
6. Défendre la direction quand on la critique.
7. Dire des choses positives de la direction.
8. Démontrer de l'intérêt au sujet de l'image de la direction.

1 2 3 4 5 6 7

Les comportements d'implication dans la vie interne

4. Participer à la vie interne du service.
5. Participer aux activités sociales du département.
6. Assister aux réunions requises.

1 2 3 4 5 6 7

La courtoisie et respect

5. Manifester du respect et de la courtoisie envers ses collègues.
6. Éviter de créer des problèmes à ses collègues de travail.
7. Considérer l'impact de ses actions sur ses collègues de travail avant d'agir.
8. Parler aux autres avant de prendre une action qui pourrait les affecter.

1 2 3 4 5 6 7

Les comportements orientés vers la clientèle

5. Servir la clientèle avec courtoisie et respect.
6. Faire de grands efforts pour satisfaire la clientèle.
7. Prendre le temps nécessaire pour répondre adéquatement aux besoins de la clientèle.
8. Répondre d'une manière enthousiaste et chaleureuse aux demandes de la clientèle.

1 2 3 4 5 6 7

Le développement personnel

5. Solliciter son gestionnaire pour maintenir ses compétences à jour.
6. S'engager dans des activités personnelles de formation afin d'améliorer son rendement.
7. Prendre avantage des programmes de formation offerts.
8. S'engager dans des activités où il peut apprendre.

1 2 3 4 5 6 7

Références

- Abbott, G.N., White, F.A. & Charles, M.A. (2005). Linking values and organizational commitment : A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Ackfeldt, A.-L. & Coote, L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58, 151-159.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Allen, M.W. (1995). Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication*, 59, 326-343.
- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of management*, 29, 99-118
- Andrew, M.C. & Kacmar, K.M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Armeli, S., Eisenberger, P.F. & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Batt, R. & Appelbaum, E. (1995). Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits ?. *British Journal of Industrial Relations*, 33, 353-378.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T., E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making ? *Academy of Management Journal*, 35, 232-241.

- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B. E. & Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, T. E. & Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16, 327-348.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, 21, 133-157.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 341-362.
- Bishop, J., W., Scott, K., D., & Burroughs, S., M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26, 1113-1132.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.
- Borman, W. & Motowildo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance : lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1107-1125.
- Boselie, P. & Wiele van der, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12, 165-172.
- Brief, A. & Motowildo, S.J., (1986). Prosocial organizational behaviours. *Academy of Management Review*, 11, 710-715.
- Burgess, D. (2005). What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit ? *Journal of Business Communication*, 42, 324-348.

- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cabrera, A., Collins, W.C. & Salgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 245-264.
- Cardona, P., Lawrence, B.S. & Bentler, P.M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behaviour. *Group & Organization Management*, 29, 219-247.
- Chen, Z.X., Aryee, S. & Lee, C. (2005). Test of mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-470.
- Cohen, A. (1999). The Relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 371-391.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace : An Integrative Approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Cole, M.S., Schaninger Jr., W.S. & Harris, S.G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27, 142-167.
- Coleman, V. & Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Collins, J. (2005) Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, juillet-août, 2-11.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J.A-M Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor & L.E. Tetrick (Eds), *The Employment Relationship, Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5-28). Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. & Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774-781.

- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.H. & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-113). Greenwich, CT: JAI Press.
- Deckop, J.R., Cirka, C.C. & Andersson, L.M. (2003). Doing Unto Others: The reciprocity of helping behaviour in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, 101-113.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cotterell, N. & Marvel, J. (1987). Reciprocation Ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507
- Eisenberger, R., Jones, J.R., Aselage, J. & Sucharski, I.L. (2004). Perceived organizational support. In J. A-M. Coyle-Shapiro, L.M., Shore, M.S., Taylor, L.E., Tetrick (Eds.) *The Employment Relationship, Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5-28). Oxford. Oxford University Press.

- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J. & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge ? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 787-799.
- Eisenberger, R. Rhoades, L. & Cameron J. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support : Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Finegan, J.E. (2000).The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Foa, U.G. & Foa, E.B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 77-94). New York, Plenum Press.
- George, J. M. & Brief, A.P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J.M. & Jones, G.R. (1997). Experiencing work: values, attitudes, and moods. *Human Relations*, 50, 393-416.
- George, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colin, J. & Fielding, J. (1993). Contact with aids patients as a source of work-related distress: effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Gertstner, R., C. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gittleman, M., Horrigan, M. & Joyce, M. (1998). «Flexible» Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 52, 99-115.
- Goodman, S.A. & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance : Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.

- Goodman, E.A., Zammuto, R.F. & Gilford, B.D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19, 58-68.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 25, 161-178.
- Guzzo, R. A., Noonan, K.A. & Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Guerrero, S. & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1408-1423.
- Guest, D.E. (2001). Human resource management : when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1092-1106.
- Hoque, K. (1999). Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 419-443.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Hofmann, D.A. & Morgeson, F.P. (1999). Safety-Related Behavior as a Social Exchange: The Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286-296.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organizations*, 10, 15-41.
- Hutchison, S. (1997a). Perceived Organizational Support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034.
- Hutchison, S. (1997b). Perceived Organizational Support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034.
- Hutchison, S. & Garstka, M.L. (1996). Sources of Perceived Organizational Support: Goal Setting and Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 26, 1351-1366.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

- Ichniowski, C., Kochan, T.A., Levine, D., Olson, C. & Strauss, G. (1996). What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations*, 35, 299-333.
- Jones, B., Flynn, D.M. & Kelloway, E.K. (1995). Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment. Dans S.L., Sauter & L.R., Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 41-52). Washington, DC: American Psychological Association.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-154.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kottke, J.L. & Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Lapalme, M. E. (2002). L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur les différents comportements de mobilisation. *Mémoire de maîtrise en administration des affaires, École des Sciences de la gestion*. Montréal, Université du Québec à Montréal, 102 pages.
- Lawler, E.E., III. (1986). *High Involvement Management : Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco : Jossey Bass Inc.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation : The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R. & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support : Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.
- Mauss, M. (1924). *The gift*. Glencoe, Il: Free Press.
- McDonald, P. & Gandz, J. (1992). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30, 217-235.
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Irving, P.et G. & Allen, N.J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 19-52.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R. & Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17, 319-331.
- Miceli, M.P. & Mulvey, P.W. (2000). Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies. *Industrial Relations*, 39, 62-85.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior ? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior : Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35, 493-512.
- Motowidlo, S.J. & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organizational linkages*. New York: Academic Press.
- O'Driscoll, M. P. & Randall, D.M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197-209.

- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture : A Profile Comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Organ, D.W. (1988). *Organization Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W. (1997). Organization Citizenship Behavior : it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it ? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Ostroff, C., Shin, Y & Kinicki, A.J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organization Behavior*, 26, 591-623.
- Paré, G. Tremblay, M. & Lalonde, P. (2001). *The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of IT Personnel*. Série Scientifique. Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO). Montréal Août 2000.
- Pfeiffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People; Unleashing the Power of the Workforce*. Boston, Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Rabouin, N., Quenneville, N. & Simard, G. (2003). *L'effet médiateur de la perception de support organisationnel dans la relation entre la reconnaissance non-monnaire, le partage de pouvoir et les comportements de mobilisation*.

Communication présentée dans le cadre 26^{ième} congrès annuel de la Société Québécoise de Recherche en Psychologie (SQRP), Montréal, Canada. Récipiendaire du prix de la meilleure communication.

- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, Free Press.
- Rondeau, A. & Lemelin, M. (1991). Pratiques de gestion mobilisatrices. *Gestion*, 16, 26-32.
- Rondeau, A. Lemelin, M. & Lauzon, N. (1993). *Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel*. Actes du congrès de l'Association des Sciences administratives du Canada. Juillet.
- Rousseau, D.M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group and Organization Studies*, 15, 448-460.
- Quenneville, N., Simard, G. & Rabouin, N. (2004). L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation. *Actes du congrès annuel de l'Association Francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)*, Montréal, Canada, 1111-1130.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Saba, T. & Lemire, L. (2004). Statut d'emploi et comportements au travail : l'effet de la violation du contrat psychologique. *Actes du congrès annuel de l'Association Francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)*, Montréal, Canada, 1131-1154.

- Settoon, R., P., Bennett, N. & Liden, R., C. (1996). Social Exchange in Organizations : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*, 219-227.
- Shappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology, 132*, 277-290.
- Shore, L.M. & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 731-744.
- Shore, L.M. & Coyle-Shapiro, J.A-M. (2003). New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 443-450.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organization Support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.
- Shore, L. M. & Tetrick, L.E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 76*, 637-643.
- Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice. *Relations Industrielles, 60*, 296-319.
- Simard, G. & Lapalme, M.E. (2003). Mobiliser les ressources humaines: le rôle des comportements discrétionnaires. Dans R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet (Eds.), *Concilier la performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 153-168). Montréal: Éditions Nouvelles AMS.
- Simard, G. & Tremblay, M. (2005). Qu'est-ce qui mobilise les ressources humaines ? *Le Point en administration scolaire*, printemps, 14-18.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.
- Spector, P. E. (1987). Method Variance as an Artifact in Self-Reported Affect and Perceptions at Work : Myth or Significant Problem ? *Journal of Applied Psychology, 72*, 438-443.

- Stinglhamber, F., Bentein, K. & 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*, 123-138.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et implication envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations, 10*, 165-187.
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment : a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 251-270.
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support : the role of organizations and supervisors. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 1470-1493.
- Tremblay, M. (2002). Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe. *Effectif, Novembre/Décembre*, 18-25.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-E. & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion, 30*, 69-78.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G. & Chênevert, D. (2005). Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel. *Actes du congrès annuel de l'Association Francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)*, Paris, France.
- Tremblay, M., Guay, P. & Simard, G. (2002). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Cahier de recherche du CIRANO*. 2000s-24.
- Tremblay, M., Lemelin, M., Rondeau, A. & Lauzon, N. (1994). Les stratégies de mobilisation des ressources humaines. *Colloque sur l'état de la mobilisation au Québec* (colloque animé par N.Gingras), APRHQ.
- Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M. & Balkin, D. (1996). L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus. *Cahier de recherche 96-30*, EDHEC.
- Tremblay, M. & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité. *Gestion, 30*, 60-68.

- Tremblay, M. & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30, 37-49.
- Tsui, A. S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship : Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121
- Uhl-Bien, M. & Maslyn, J.M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511-532.
- Valentine, S., Greller, M.M. & Richtermeyer, S.B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59, 582-588.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Van Scotter, J.R. & Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 5, 525-531.
- Vandenberghe, V. & Peiro, J.M. (1999). Organizational and individual values : their main and combined effects on work attitudes and perceptions». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 569-581.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors : in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyiczki, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzales-Roma, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.

- Verquer, M.L., Beehr, T.A. & Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-479.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. & Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Whitener, E. M. (2001). Do «high commitment» human resource practices affect employee commitment ? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27, 515-535.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: An Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Williams, J. & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviours. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Gestion*, 23, 30-39.
- Wood, S. & Menezes, L. D. (1998). High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51, 485-515.
- Yoon, J., Han, N. & Seo, Y. (1996). Sense of Control Among Hospital Employees: An Assessment of Choice Process, Empowerment, and Buffering Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 26, 686-716.
- Yoon, J. & Lim, J. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52, 923-945.