

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,
ORGANISATION DU TRAVAIL ET MOBILISATION DES EMPLOYÉS :
LE RÔLE DE LA JUSTICE, DU SOUTIEN ET DE LA CONFIANCE**

**THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE**

**PAR
DOMINIQUE DUGUAY**

DÉCEMBRE 2006

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

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de thèse, M. Gilles Simard, pour son soutien, ses judicieux conseils et son attitude mobilisante. Il a su, à travers la réalisation des différentes étapes de cette recherche, me guider, m'encourager et me communiquer son enthousiasme pour le sujet. Ce fut une aventure très formatrice que d'avoir l'opportunité d'être dirigé par lui. Je tiens également à remercier M. Gilles Laberge et Mme Carmen Comeau qui ont facilité mes démarches auprès de l'entreprise où s'est déroulée l'expérimentation et qui ont ainsi grandement contribué au succès de ce projet. Je voudrais aussi souligner l'aide que m'a apporté M. Denis Morin en me faisant découvrir et en m'accompagnant dans le merveilleux monde des équations structurelles. Dans le même ordre d'idées, j'aimerais remercier tous ceux qui ont, de manière plus ponctuelle, par des suggestions, des conseils ou des encouragements, participé à ce projet de recherche. Finalement, je désire souligner la contribution du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture ainsi que de la Chaire en gestion des compétences de l'UQAM qui ont, par des bourses de doctorat, grandement facilité la réalisation de cette thèse.

D'un point de vue plus personnel, j'aimerais remercier mes parents qui ont toujours été présents pour moi, et ce, autant par leur soutien moral que financier. Leur appui considérable et leurs encouragements m'ont grandement motivée à travers mes années de doctorat et m'ont incitée à me surpasser. Finalement, je voudrais remercier tout spécialement mon mari Sébastien qui, par ses conseils, son écoute, sa patience et son amour, a su m'insuffler l'énergie nécessaire pour mener à terme ce projet. Sa présence à mes côtés m'a donné le courage de poursuivre malgré les embûches et je lui en serai à jamais reconnaissante.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I CONTEXTE THÉORIQUE ET LEVIERS DES CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES	4
1.1 Théorie de l'échange social et problématique.....	4
1.2 Pratiques de gestion des ressources humaines	7
1.2.1 Partage de l'information.....	9
1.2.2 Développement des compétences	11
1.2.3 Reconnaissance non monétaire	13
1.3 Organisation du travail.....	18
CHAPITRE II CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES.....	25
2.1 Perceptions de justice.....	25
2.1.1 Justice procédurale.....	26
2.1.2 Justice interactionnelle.....	27
2.2 Perceptions de soutien.....	30
2.3 Perceptions de confiance.....	36
2.4 Rôle médiateur des conditions psychologiques	48
2.4.1 Justice et soutien	48
2.4.2 Confiance	51
2.4.3 Justice, soutien et confiance.....	53

CHAPITRE III	
MODÈLES D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	56
3.1 Mobilisation	56
3.2 Modèles d'analyse.....	62
3.3 Hypothèses	69
3.4 Relations ciblées	73
CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE.....	75
4.1 Collecte de données et caractéristiques de l'échantillon	75
4.1.1 Procédure	75
4.1.2 Description de l'échantillon	77
4.2 Instruments de mesure	78
4.2.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines.....	80
4.2.2 L'organisation du travail.....	81
4.2.3 Les perceptions de justice	81
4.2.4 Les perceptions de soutien	82
4.2.5 Les perceptions de confiance	82
4.2.6 Les comportements de mobilisation.....	82
4.3 Analyses statistiques	83
4.3.1 Analyses préliminaires.....	84
4.3.2 Analyse de puissance	84
4.3.3 Scores composés	84
CHAPITRE V	
RÉSULTATS	86
5.1 Analyses factorielles confirmatoires.....	86
5.1.1 Pratiques de partage de l'information	88
5.1.2 Pratiques de développement des compétences.....	90
5.1.3 Pratiques de reconnaissance non monétaire.....	91
5.1.4 Organisation du travail.....	94
5.1.5 Perceptions de justice.....	97
5.1.6 Perceptions de soutien.....	99

5.1.7	Perceptions de confiance.....	101
5.1.8	Comportements de mobilisation	103
5.2	Équations structurelles	106
5.2.1	Analyses descriptives des variables	107
5.2.2	Modèle de médiation complète.....	109
5.2.3	Modèle de médiation partielle.....	113
CHAPITRE VI		
	DISCUSSION	119
6.1	Objectif de recherche initial	119
6.2	Discussion en lien avec les analyses factorielles confirmatoires	119
6.2.1	Types de justice.....	120
6.2.2	Dimensions de la mobilisation.....	120
6.3	Discussion en lien avec les équations structurelles.....	121
6.3.1	Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail	122
6.3.2	Les conditions psychologiques : perceptions de justice, de soutien et de confiance	127
6.3.3	Les comportements de mobilisation.....	132
6.4	Contributions théoriques.....	135
6.4.1	Soutien du supérieur.....	135
6.4.2	Feed-back du supérieur	136
6.4.3	Reconnaissance des collègues.....	137
6.4.4	Constats généraux	138
6.5	Implications pratiques	141
	CONCLUSION.....	144
APPENDICE A		
	QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ AUX EMPLOYÉS	151
APPENDICE B		
	QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ AUX SUPÉRIEURS IMMÉDIATS.....	164
	RÉFÉRENCES.....	179

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
3.1	Modèle de la mobilisation.....	54
3.2	Modèle de la mobilisation adapté à cette recherche.....	65
3.3	Modèle général illustrant la médiation complète.....	68
3.4	Modèle général illustrant la médiation partielle.....	68
5.1	Paramètres structurels du modèle postulant une <u>médiation complète</u>	111
5.2	Paramètres structurels du modèle postulant une <u>médiation partielle</u>	114
5.3	Modèle final postulant une médiation partielle.....	118
6.1	Modèle conceptuel final.....	140

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
3.1	Hypothèses de recherche.....	72
3.2	Relations ciblées lors des analyses statistiques.....	74
5.1	Résultats de l'analyse des facteurs latents des pratiques de partage de l'information.....	89
5.2	Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles du partage de l'information.....	90
5.3	Résultats de l'analyse du facteur latent des pratiques de développement des compétences.....	91
5.4	Résultats de l'analyse des facteurs latents des pratiques de reconnaissance non monétaire.....	92
5.5	Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles de la reconnaissance non monétaire.....	93
5.6	Résultats de l'analyse des facteurs latents de l'organisation du travail.....	95
5.7	Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles de l'organisation du travail.....	96
5.8	Résultats de l'analyse des facteurs latents des perceptions de justice.....	98
5.9	Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles de la justice.....	99
5.10	Résultats de l'analyse des facteurs latents des perceptions de soutien.....	100
5.11	Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles du soutien.....	101
5.12	Résultats de l'analyse des facteurs latents des perceptions de confiance.....	102
5.13	Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles de la confiance.....	103
5.14	Résultats de l'analyse des facteurs latents de la mobilisation.....	104
5.15	Résultats de l'analyse d'un facteur latent global de la mobilisation.....	105
5.16	Moyennes, écarts-types et corrélations entre les facteurs latents de l'étude.....	108
5.17	Résultats des relations entre les variables examinées à l'intérieur du modèle de médiation complète.....	112
5.18	Résultats des relations entre les variables examinées à l'intérieur du modèle de médiation partielle.....	115
5.19	Comparaison des modèles structurels.....	117

RÉSUMÉ

La mobilisation des employés est un sujet d'actualité depuis maintenant plusieurs années, et ce autant dans les organisations que dans la littérature scientifique. En effet, les gestionnaires des organisations d'aujourd'hui, ainsi que les chercheurs dans le domaine, ont constaté l'importance grandissante qu'ont les ressources humaines en regard du succès organisationnel (Becker et Huselid, 1999; Pfeffer et Veiga, 1999; Fulmer, Gerhard et Scott, 2003). De même, plusieurs se sont aperçus que certains types de comportements s'apparentant à la mobilisation étaient en mesure d'avoir une influence positive sur des variables organisationnelles (Clark et Matze, 1999; Hatfield, 1998) et sur la performance (Podsakoff et MacKenzie, 1994).

Ainsi, dans la mesure où il existe plusieurs variables différentes susceptibles de favoriser les comportements de mobilisation (Podsakoff *et al.*, 2000; Tremblay et Simard, 2005), il est particulièrement pertinent de s'intéresser à ce type de comportement et aux variables pouvant les renforcer. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui concerne notamment des obligations non précisées entre les personnes et la réciprocité au sein des échanges sociaux.

La recherche présentée à l'intérieur de ce document vise ainsi à préciser les leviers et les conditions psychologiques qui permettent de renforcer les comportements de mobilisation des employés. Plus précisément, il s'agit de déterminer quelles sont les variables qui interviennent dans la relation entre, d'une part, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail, et de l'autre, les comportements de mobilisation. Pour ce faire, trois conditions psychologiques ont été investiguées : les perceptions de justice, de soutien et de confiance. L'ensemble des variables mesurées prennent appui dans le modèle de la mobilisation proposé par Tremblay et Simard (2005).

L'hypothèse générale de recherche suggère que les différentes perceptions de justice, de soutien et de confiance jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation des employés. Afin de vérifier l'ensemble des hypothèses découlant de cette proposition générale, deux modèles de mesure ont été comparés. Un premier proposant une médiation complète où il était avancé que seule les perceptions de confiance ont une influence directe sur les comportements de mobilisation, et un second modèle présentant une médiation partielle où il était suggéré que l'ensemble des variables investiguées pouvaient avoir une influence directe sur la mobilisation.

Afin de tester ces modèles, des données ont été recueillies auprès du personnel de huit succursales d'une grande entreprise québécoise du secteur des services financiers ($n=310$). Les employés devaient compléter un questionnaire mesurant les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et les différentes conditions psychologiques investiguées, alors que leurs supérieurs immédiats répondaient à un second questionnaire permettant d'évaluer les comportements de mobilisation des employés.

Des analyses factorielles confirmatoires et des équations structurelles ont ensuite été effectuées à l'aide de Lisrel 8.54. Ces différentes analyses statistiques ont permis de faire de nombreux constats. Ainsi, parmi les différentes conditions psychologiques investiguées, seule celle du soutien du supérieur a démontré, de manière significative, une influence positive directe sur les comportements de mobilisation des employés. De même, les résultats ont permis de découvrir que deux pratiques de gestion des ressources humaines, soient le feed-back du supérieur et la reconnaissance des collègues, pouvaient également avoir une influence positive directe sur ce type de comportements.

Les résultats ont également fait ressortir certaines variables ayant un impact indirect sur la mobilisation, et ce par le biais du soutien du supérieur. Il s'agit des pratiques de développement des compétences, des perceptions de justice interactionnelle, ainsi que des pratiques de feed-back du supérieur. Cette dernière pratique semble donc avoir autant un impact direct, qu'indirect sur les comportements de mobilisation.

De manière générale, le soutien du supérieur joue ainsi un rôle médiateur entre d'une part, le feed-back du supérieur, le développement des compétences et la justice interactionnelle, et de l'autre, les comportements de mobilisation des employés. Les résultats de cette recherche permettent de contribuer grandement aux connaissances théoriques dans le domaine et présentent, pour les gestionnaires, des implications pratiques tout à fait pertinentes et actuelles, notamment en ce qui concerne l'importance du rôle du supérieur immédiat.

MOTS CLÉS : mobilisation, justice, soutien, confiance, pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les chercheurs, de même que les praticiens, accordent une importance grandissante aux comportements et aux attitudes des ressources humaines au sein des entreprises. En effet, il semble que leurs actions puissent avoir un impact important sur la performance des entreprises (Lawler III, 1986; 1994; Pfeffer et Veiga, 1999). Ainsi, les ressources humaines représentent une source d'avantage concurrentiel durable dans lesquelles les organisations ont intérêt à investir (Becker et Huselid, 1999).

De nos jours, les organisations tentent, de plus en plus, de renforcer la coopération entre les personnes, de favoriser le partage des connaissances et la prise d'initiative par les employés, et de concentrer les énergies vers la réalisation d'objectifs collectifs (Bichon, 2005). Au centre de ces dynamiques collectives, on retrouve les comportements de mobilisation effectués de manière volontaire par les membres des équipes de travail. Ainsi, les organisations performantes seraient celles qui entretiennent des relations positives avec leurs employés (Fulmer, Gerhart et Scott, 2003) et qui sont en mesure de susciter volontairement des comportements de mobilisation de leur part (Podsakoff *et al.*, 2000).

Cette capacité à mobiliser les ressources humaines peut fournir un avantage concurrentiel important aux organisations (Barney, 1991) et avoir une incidence favorable sur la performance organisationnelle. Ainsi, des travaux récents ont démontré leur influence positive sur la performance financière et opérationnelle ainsi que sur le service à la clientèle (Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997; Podsakoff et MacKenzie, 1994) et le succès organisationnel (Podsakoff *et al.*, 2000). De plus, selon Bommer, Miles et Grover (2003), une masse d'employés mobilisés peut favoriser l'adoption des mêmes types de comportements de la part des autres membres d'une équipe.

Dans ce contexte, il devient essentiel de s'attarder aux caractéristiques organisationnelles et à certains éléments du climat de travail qui sont en mesure de susciter des comportements de mobilisation de la part des employés. De manière générale, il semble que les comportements de citoyenneté organisationnelle soient influencés par quatre types d'antécédents : les

caractéristiques individuelles des employés, les caractéristiques des tâches, les caractéristiques organisationnelles, et finalement les comportements de leadership (Podsakoff *et al.*, 2000). Ainsi, il apparaît primordial, pour les organisations, d'établir et de maintenir un climat de travail qui est constitué de différentes conditions psychologiques incluant, notamment, la justice, le soutien et la confiance (Tremblay et Simard, 2005; Tremblay, 2002). En effet, ces conditions psychologiques procurent un avantage stratégique à long terme aux organisations capables de les mettre en place et de les renforcer (Fulmer, Gerhart, et Scott, 2003).

Plusieurs recherches récentes ont également confirmé l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans la création de valeur, de performance et de succès organisationnel (Huselid, 1995; Barraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2003), dans le renforcement de la confiance (Gould-Williams, 2003), de la justice (Hartman, Yrle et Galle, 1999), ainsi que du soutien et de l'engagement organisationnel (Meyer et Smith, 2000). À la lumière de ces informations, il semble important de privilégier les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que les caractéristiques de l'organisation du travail et ce, afin de favoriser et de renforcer les stratégies de mobilisation des ressources humaines (Tremblay *et al.*, 2005).

La présente recherche s'intéresse à la problématique de la mobilisation des employés au travail en répondant à la question suivante : quelles sont les variables qui interviennent dans la relation entre, d'une part, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail, et de l'autre, la mobilisation des employés? À l'aide de la théorie de l'échange social, nous examinerons spécifiquement l'effet médiateur de deux formes de justice organisationnelle (procédurale et interactionnelle), de deux types de soutien (des supérieurs et des collègues), et de deux types de confiance (envers les supérieurs et envers les collègues) dans la relation entre des pratiques de gestion des ressources humaines, des dimensions de l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation des employés. Peu d'études se sont intéressées à ces concepts sous cet angle et aucune n'a utilisé exactement les mêmes variables. Cette recherche présente donc une grande pertinence théorique en contribuant à la compréhension des relations entre des variables tout à fait actuelles et déterminantes. De plus, au niveau pratique, le fait d'examiner les relations entre différentes variables qui peuvent

avoir une incidence positive sur la mobilisation des employés présente un avantage concurrentiel important pour les organisations. En effet, les résultats de la présente recherche sont susceptibles de pouvoir aider les gestionnaires des entreprises à mettre l'accent sur les variables qui sont les plus aptes à favoriser l'émission de comportements de mobilisation de la part de leurs employés.

Afin d'atteindre l'objectif de recherche, ce document est séparé en six chapitres. Le premier chapitre présente une recension théorique des leviers des conditions psychologiques. Ce chapitre contient deux sections : les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail. Le second chapitre propose une recension théorique des conditions psychologiques et se divise en quatre sections : la justice, le soutien, la confiance, et leurs rôles médiateurs. Le troisième chapitre aborde les comportements de mobilisation, les modèles d'analyse, les hypothèses de recherche ainsi que les relations ciblées. On retrouve la méthodologie dans le quatrième chapitre. Celle-ci inclut la collecte de données et les caractéristiques de l'échantillon, les instruments de mesure ainsi qu'une présentation des analyses statistiques effectuées. Dans le cinquième chapitre, les résultats de l'étude, suite aux analyses factorielles confirmatoires ainsi qu'aux équations structurelles, sont présentés en détail. Le sixième et dernier chapitre contient, quant à lui, une discussion des résultats obtenus et présente les contributions théoriques ainsi que les implications pratiques de cette étude. Finalement, une conclusion présentant les limites de la recherche, quelques voies de recherches futures ainsi que les apports généraux de la recherche complète ce document.

CHAPITRE I

CONTEXTE THÉORIQUE ET LEVIERS DES CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES

Ce premier chapitre présente le contexte théorique au sein duquel s'insère cette recherche. Pour ce faire, la théorie de l'échange social ainsi que la problématique à l'étude seront présentées. Par la suite, les différents leviers des conditions psychologiques dont il sera question à l'intérieur de cette étude, soient certaines pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que l'organisation du travail, seront décrits.

1.1 Théorie de l'échange social et problématique

La recherche présentée dans le cadre de ce document s'appuie sur la théorie de l'échange social de Blau (1964). Afin d'expliquer les échanges sociaux, cet auteur rapporte s'être basé sur les propos de Homans (1961) selon lequel les processus d'association sociale peuvent être conceptualisés comme étant des échanges d'activités, tangibles ou intangibles, plus ou moins bénéfiques ou coûteuses, entre au moins deux personnes. Les échanges sociaux peuvent être observés partout, que ce soit dans les relations d'amitié, amoureuses ou de travail. Ainsi, Mauss (1954) a fait ressortir la signification et la prévalence de l'échange de cadeaux et de services dans les sociétés primitives. Ces échanges mettent en évidence deux fonctions générales de l'échange social soit de permettre de créer des relations d'amitié et d'établir son statut par rapport aux autres. L'échange social fait ainsi référence aux actions volontaires d'individus qui sont motivés par les rétributions qu'ils peuvent s'attendre à recevoir, et reçoivent, des autres (Blau, 1964). Ainsi, selon cet auteur, le besoin de « rendre la pareille » pour les bénéfices reçus, de manière à pouvoir continuer de les recevoir, permet de renforcer et de maintenir les échanges sociaux.

De manière plus précise, l'échange social, contrairement à l'échange économique, implique des obligations non précisées entre les parties et se base sur la norme de réciprocité. Cette norme fait référence au fait d'être redevable envers ceux qui nous ont donné (Gouldner, 1960). La confiance mutuelle que les deux parties respecteront leurs obligations l'une envers

l'autre est alors essentielle à la relation d'échange (Blau, 1964, Holmes, 1981). En effet, les obligations ne sont pas précisées et, tel que le mentionne Malinowski (1961), l'équivalence du cadeau de retour est laissée à la discrétion du donneur et ne peut pas être contrainte par des mesures coercitives. Ainsi, de manière spécifique, l'échange social, quelle que soit sa forme, implique des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non spécifiées, et dont la nature du retour ne peut être négociée et doit être laissée à la discrétion de la personne qui l'effectue (Blau, 1964).

Plusieurs conditions peuvent influencer le processus d'échange social. Ainsi, le stade de développement et le type de relation entre les individus, la nature des bénéfices incluent dans les transactions, les coûts qui y sont associés ainsi que le contexte social au sein duquel les échanges se déroulent peuvent tous avoir une incidence sur le processus d'échange social (Blau, 1964). En ce qui concerne plus particulièrement la dernière condition, soit le contexte social, il semble qu'elle puisse faire ressortir l'impact de différents aspects organisationnels sur les échanges sociaux. Ainsi, la différence de statut et de pouvoir entre les personnes, les standards du groupe, la coalition entre certains membres d'une collectivité ainsi que la situation sociale particulière, sont tous des facteurs qui peuvent influencer la fréquence, l'intensité et la manière dont se dérouleront les échanges sociaux au sein d'un contexte donné (Blau, 1964).

La réciprocité dans l'échange présuppose également que chacune des parties y trouve son compte et ce, à long terme (Gouldner, 1960). Ainsi, l'établissement de relations d'échanges implique de s'engager envers l'autre partie et de lui faire confiance. À la lumière de ces informations, il n'est donc pas étonnant de constater l'influence de diverses conditions psychologiques sur l'échange social. Ainsi, plusieurs études font des liens entre l'échange social et les perceptions de justice organisationnelle (Folger et Cropanzano, 1998; Greenberg, 1996; Moorman, 1991), les perceptions de soutien (Gakovic et Tetrick, 2003) et les perceptions de confiance des employés (Rousseau *et al.*, 1998). Ainsi, la motivation étant le résultat des croyances des individus concernant les conséquences de leurs actions, les personnes seront motivées à effectuer une action lorsqu'elles perçoivent que les conséquences de cette action leur seront favorables (Lawler III, 1986).

Des relations améliorées aident à supporter l'apprentissage humain, le développement des employés et l'amélioration de la performance. Ainsi, lorsque les individus se sentent connectés les uns aux autres, ils s'investissent davantage dans leur organisation et leurs projets de travail (Clark et Matze, 1999). Aussi, certaines recherches démontrent que la qualité des relations dans une organisation corrèle fortement avec la productivité organisationnelle, la réduction du roulement, les profits et la satisfaction de la clientèle (Hatfield, 1998). Des relations sociales positives semblent donc être essentielles en milieu de travail. À ce sujet, il est important de mentionner que l'employeur et les gestionnaires ne sont pas les seuls fournisseurs exclusifs d'échanges sociaux avec les employés. En effet, les clients, par leurs remerciements, et les collègues, notamment par leurs encouragements, peuvent également jouer un rôle dans les relations d'échanges et ainsi participer à l'enrichissement d'un contexte d'échanges favorable à la mobilisation (Tremblay et Simard, 2005).

La mobilisation s'appuie en grande partie sur les relations d'échanges, notamment entre l'organisation, les supérieurs et les employés. Ainsi, les bénéfices fournis par l'organisation, les supérieurs, les clients ou encore les collègues, par le biais de pratiques organisationnelles (d'une mission, de valeurs, du développement des compétences, etc.) et/ou de conditions psychologiques positives (de la confiance, du soutien, etc.) sont contrebalancés et renforcés par l'engagement et la motivation plus grande des employés, ainsi que par l'adoption collective de comportements de mobilisation (Tremblay et Simard, 2005). Cette réciprocité dans l'échange est essentielle à la mise en place d'une culture mobilisatrice au sein des entreprises.

Les comportements de mobilisation présentent une grande valeur ajoutée pour les entreprises. Il est donc important d'identifier, de mesurer et de renforcer ces types de comportements au sein de celles-ci (Bichon, 2005). À ce sujet, une revue critique de la littérature sur la mobilisation et ses concepts similaires (Podsakoff *et al.*, 2000), a mis en évidence le fait qu'en plus des conditions psychologiques, telles que la confiance, le soutien ou encore la justice, deux autres types de variables peuvent avoir un impact sur les comportements de mobilisation. Il s'agit des caractéristiques de l'organisation, ainsi que des comportements et des caractéristiques des leaders au sein des organisations.

Il existe ainsi plusieurs raisons pouvant inciter les employés à adopter des comportements de mobilisation. Les valeurs prosociales, entre autres, sont fortement associées aux comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus alors que les préoccupations organisationnelles seraient, quant à elles, fortement liées aux comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation (Rioux et Penner, 2001). Les valeurs de type humaniste peuvent également avoir une influence importante sur différentes conditions psychologiques, mais leurs impacts dépendent notamment de l'adhésion des employés aux valeurs ainsi que leur mise en oeuvre au quotidien. (Tremblay *et al.*, 2005). Il n'est donc pas toujours aisé de miser sur les valeurs de l'organisation pour favoriser la mobilisation des employés.

Dans le même ordre d'idées, le leadership des cadres, lorsqu'il est mobilisateur, constitue un levier de première importance dans une démarche de mobilisation des employés. Ce type de leader n'est cependant pas toujours présent au sein des organisations et ses actions peuvent être entravées, notamment, par des ratios de supervision élevés ou la gestion à distance (Tremblay *et al.*, 2005).

Dans ce contexte, il est primordial pour les entreprises de mettre en place d'autres leviers de mobilisation, tels que des pratiques de ressources humaines innovatrices et des dimensions de l'organisation du travail. En effet, la plupart des modèles théoriques portant sur les comportements discrétionnaires soutiennent que la mise en place de « bonnes pratiques » de gestion des ressources humaines est essentielle à la mobilisation (Wils *et al.*, 1998; Morrison, 1996; Tremblay *et al.*, 2005). On retrouve notamment ces éléments dans le modèle de la mobilisation qui sera présenté plus loin et sur lequel se basent les modèles d'analyses propres à cette étude. Ainsi, de nos jours, il est de plus en plus d'avis général que les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices représentent une ressource interne stratégique dans laquelle il importe d'investir (Pfeffer et Veiga, 1999; Huselid, 1995; Delaney et Huselid, 1996). Ces variables seront donc détaillées et évaluées à l'intérieur de ce document.

1.2 Pratiques de gestion des ressources humaines

Dans un ouvrage publié en 1986, Lawler III propose un modèle de *High-Involvement management* selon lequel un certain nombre de pratiques de gestion des ressources humaines

peuvent être qualifiées d'innovatrices et avoir des impacts favorables sur la productivité des entreprises. Il propose ainsi de s'attarder sur quatre types de pratiques de gestion des ressources qui favorisent l'implication et la participation des employés. Il s'agit des pratiques de partage d'information, de partage de pouvoir, de gestion des compétences et de reconnaissance non monétaire (Lawler III, 1986; 1994; Wils *et al.*, 1999).

Ces pratiques de ressources humaines ont de nombreuses conséquences positives pour les organisations. Ainsi, plusieurs affirment que ces pratiques sont, entre autres, de puissants prédicteurs de la confiance et de la performance organisationnelle (Gould-Williams, 2003), ainsi que du taux de roulement, de la productivité et de la performance financière de l'entreprise (Huselid, 1995). Des études récentes ont également trouvé que les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sont déterminantes pour l'adoption de comportements de mobilisation ainsi que pour l'augmentation de la productivité et de l'engagement (Tremblay, Guay et Simard, 2000; Lapalme, Simard et De La Sablonnière, 2002; Lawler, Mohrman et Leford, 1992; Simard, Doucet et Bernard, 2005).

Il est également proposé, à travers la littérature, qu'une fois implantées, les pratiques de ressources humaines innovatrices entraînent une amélioration de la qualité des produits ou des services, davantage d'innovation, une plus grande motivation de la part des employés, moins de coûts, une production plus rapide, ainsi que moins d'absences et de roulement d'employés (Lawler, 1986, 1996; Vandenberg, Richardson et Eastman, 1999). De telles pratiques, lorsqu'elles sont répandues à travers l'organisation, favorisent également «des processus de travail hautement participatifs» qui, quant à eux, entraînent une plus grande efficacité organisationnelle (Vandenberg, Richardson et Eastman, 1999). Finalement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont en mesure d'améliorer la satisfaction des employés et de réduire le stress au travail. Elles entraînent donc, non seulement des résultats favorables au niveau organisationnel, mais également pour les employés (Browne, 2000), ce qui en fait une source d'avantage compétitif pour les entreprises qui les mettent en œuvre (Pfeffer et Veiga, 1999).

Parmi les pratiques de ressources humaines innovatrices qui ont un effet sur les conditions psychologiques et les comportements de mobilisation des employés, ce sont particulièrement

les pratiques de partage de l'information, de développement des compétences ainsi que de reconnaissance non monétaire qui seront investiguées. En effet, ces pratiques constituent des leviers importants de la mobilisation et, selon la théorie de l'échange entre le superviseur et l'employé (*leader-member exchange LMX*), elles pourraient toutes être influencées, par le comportement du superviseur (Howell et Hall-Merenda, 1999; Masterson *et al.*, 2000). De plus, il semble qu'un contexte organisationnel caractérisé par des structures flexibles et décentralisées, par du partage de l'information, par la diffusion du pouvoir, ainsi que par des conditions de travail facilitantes, a une influence sur la relation entre la justice procédurale et la perception de soutien organisationnel, ainsi qu'entre la justice interactionnelle et la confiance à l'égard du supérieur (Ambrose et Schminke, 2003). L'organisation du travail s'apparente ainsi à la pratique du pouvoir de Lawler III (1986) étant donné qu'elle aborde, par le biais de ses différentes dimensions, des aspects structurels de l'*empowerment* des employés.

Dans le cadre de cette recherche, ce sont donc les pratiques de partage de l'information, de développement des compétences et de reconnaissance non monétaire qui constituent les variables indépendantes à l'étude. À ces pratiques de gestion des ressources humaines s'ajoute l'organisation du travail. Selon le modèle de la mobilisation qui sera présenté au troisième chapitre de ce document, ce sont donc deux des quatre leviers pouvant renforcer les conditions psychologiques et favoriser la mobilisation des employés qui seront examinés à l'intérieur de la présente recherche. Les bases théoriques propres à chacun de ces leviers ainsi que les liens qu'ils entretiennent avec les conditions psychologiques et la mobilisation des employés seront présentés à l'intérieur de ce chapitre.

1.2.1 Partage de l'information

La première pratique de gestion des ressources humaines abordée à l'intérieur de ce document est celle du partage de l'information. Selon Lawler III (1986), l'information est source de pouvoir et d'efficacité en regard de la coordination et de la coopération organisationnelles. En effet, si les employés ne détiennent pas les informations nécessaires pour effectuer leur travail adéquatement, ou encore si les dirigeants des organisations n'ont pas accès aux suggestions d'amélioration et de performance que peuvent offrir les employés,

des problèmes majeurs risquent de survenir. Les pratiques de partage de l'information englobent donc la transmission d'informations du haut vers le bas de la hiérarchie, ainsi que du bas vers le haut. En d'autres termes, le partage de l'information regroupe l'ensemble des pratiques qui visent à diffuser de l'information et à en recevoir. Ainsi, selon Rondeau, Lemelin, et Lauzon (1993), les pratiques de partage de l'information ont deux rôles importants. Il s'agit d'un rôle de transmission et de clarification des attentes, et d'un rôle lié à l'écoute des préoccupations des employés. Si l'on se base sur la théorie de l'échange social, l'employé, se mobilisera en fonction du premier rôle, et cette mobilisation sera renforcée par le second rôle du partage de l'information (Tremblay *et al.*, 2005).

Les pratiques de partage de l'information abordent la transmission des informations symboliques, utilitaires et stratégiques (Simard, Doucet et Bernard, 2005). Ces pratiques constituent ainsi la base de l'implication et de la mobilisation des employés (Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993). En effet, les employés ne peuvent s'impliquer et participer s'ils ne détiennent pas les informations nécessaires pour le faire. Les pratiques de partage de l'information sont ainsi considérées comme des marques de confiance et de considération envers les employés (Ruppel et Harrington, 2000).

La manière dont l'information est communiquée, et la qualité de l'information en tant que telle, ont un impact important sur les attitudes et les comportements des employés. Le partage de l'information a ainsi été relié de façon positive à la perception de justice procédurale (Hartman, Yrle et Galle, 1999) à l'engagement organisationnel (Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998), et à la perception de confiance (Tremblay *et al.*, 2005). Plus précisément, le fait de recevoir des informations sur les procédures au sein de l'organisation contribue à une meilleure perception de justice (Hartman, Yrle et Galle, 1999; Schappe, 1996) et le feed-back positif permet aux employés de maintenir et/ou d'améliorer leurs comportements de mobilisation (Tremblay *et al.*, 2005). Le partage de l'information constitue ainsi une forme de récompense qui peut avoir un impact favorable sur la performance (Delaney et Huselid, 1996).

En résumé, les pratiques de partage de l'information sont liées au contenu de l'information ainsi qu'à sa direction, soit du haut vers le bas (ex. réunions d'information avec le personnel)

ou encore du bas vers le haut (ex. suggestions des employés). Ces pratiques sont mobilisatrices dans la mesure où les employés ont l'impression que l'organisation est à leur écoute et tient compte de leurs préoccupations (Barraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2003). Aussi, dans le cadre de cette recherche, les pratiques de partage de l'information seront de deux types : celles fournies par la direction et celles concernant les suggestions des employés.

1.2.2 Développement des compétences

La seconde pratique de gestion des ressources humaines dont il sera question à l'intérieur de cette recherche est celle du développement des compétences. Depuis de nombreuses années, les organisations sont préoccupées par la structure des emplois. Cependant, avec la venue de la globalisation ainsi que des marchés de plus en plus compétitifs, une approche basée sur les compétences des ressources humaines est apparue comme étant de plus en plus essentielle (Lawler III, 1994).

En effet, les coûts directs et indirects de la non-compétence semblent être de plus en plus élevés pour les entreprises (Bouteiller, 2000). Aussi, la majorité des organisations qui utilisent des systèmes de ressources humaines basés sur les compétences tentent de susciter, chez leurs employés, une performance au-dessus de la moyenne (Klein, 1996). Les systèmes de gestion des compétences semblent donc être de plus en plus utilisés dans les organisations, et ce dans le but d'accroître l'adaptation de leurs ressources humaines aux besoins anticipés (Baron, 1993).

Les compétences, quant à elles, sont de plus en plus incluses dans la formation et le développement. Celles-ci sont souvent définies comme étant composées de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être (Sandra, 1993). Aussi, afin d'être la source d'un avantage compétitif continu, une ressource ou une compétence doit avoir de la valeur, être rare et difficile ou coûteuse à imiter. De plus, il ne doit pas exister de substituts faciles ou directs pour cette compétence. À ce sujet, Bellier (1998) affirme que les compétences «génériques» sont beaucoup plus complexes à acquérir que les compétences spécifiques et techniques qui, elles, peuvent toujours s'apprendre en situation professionnelle.

Au centre des efforts pour impliquer les employés dans les décisions organisationnelles, on retrouve donc leur expertise et leurs connaissances par rapport aux décisions et aux opérations de l'organisation en général (Lawler, 1986). Ainsi, le développement des compétences fait référence aux possibilités de développement offertes aux employés dans les organisations. Cette pratique de ressources humaines peut dépendre des programmes et de l'encadrement offerts par l'entreprise autant que des opportunités de développement suggérées et encouragées par le supérieur immédiat. Selon Lawler (1994), les organisations doivent s'assurer que leurs employés sont continuellement en train d'apprendre à partir de sources diverses. Cette pratique de ressources humaines indique à l'employé que son employeur est prêt à investir dans son développement en vue d'établir une relation à long terme (Tsui *et al.*, 1997). En effet, lorsqu'une organisation mise sur le développement de ses employés, cela démontre qu'elle considère ceux-ci comme étant une source d'avantage concurrentiel (Morrison, 1996). Cet investissement dans les employés favorise alors une meilleure performance de leur part, davantage de comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi qu'un engagement affectif plus élevé (Tsui *et al.*, 1997).

En plus de développer les compétences des employés, l'organisation doit également leur fournir des opportunités pour les utiliser. Une gestion des compétences adéquate consiste donc à éviter une sous-utilisation des compétences de même qu'une carence de celles-ci (Tremblay *et al.*, 2005). Une telle pratique permet d'avoir une influence positive sur, notamment, la confiance et le soutien (Allen, Shore et Griffeth, 2003), ainsi que sur la mobilisation des employés (Tremblay, Guay et Simard, 2000).

Conséquences

Les pratiques de formation et de développement des compétences contribuent au développement des compétences collectives et de l'apprentissage organisationnel (Barraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2003). Ainsi certains affirment qu'il existe un lien significativement positif entre les dépenses de formation et les performances organisationnelles (Bartel, 1994; Harel et Tzafrir, 1999). De plus, un lien positif a été trouvé entre les opportunités de carrière offertes par l'entreprise et les performances (Blackwell *et al.*, 1994; Delery et Doty, 1996). Finalement, Pickett (1998) considère que les résultats les

plus fréquents des programmes de gestion des compétences sont généralement une amélioration de la performance des employés, une augmentation de la motivation du personnel, le développement d'une main-d'œuvre plus flexible et plus talentueuse, un meilleur service à la clientèle ainsi qu'une qualité plus élevée. À la lumière de l'ensemble de ces résultats, les pratiques de développement des compétences seront incluses à l'intérieur de cette recherche et constitueront un des leviers des conditions psychologiques.

1.2.3 Reconnaissance non monétaire

La troisième pratique de gestion des ressources humaines dont il sera question à l'intérieur de cette étude est la reconnaissance non monétaire. Jusqu'à maintenant, la reconnaissance au travail n'a pas fait l'objet d'une conceptualisation systématique et d'une intégration théorique suffisante, ce qui explique le peu d'études sur le sujet (Brun et Dugas, 2005). Il semble néanmoins que plusieurs considèrent les pratiques de reconnaissance comme étant des outils d'information et de rétroaction qui favorisent un sentiment de contrôle et de compétence élevé chez les employés, et qui, par le fait même, contribuent à accroître leur motivation (St-Onge *et al.*, 2005). Aussi, avant de détailler les approches, les types d'interactions, la nature des récompenses, les définitions et les conséquences en lien avec la reconnaissance, il est essentiel de bien comprendre la manière dont les récompenses sont en mesure de favoriser l'adoption de comportements de la part des employés. Pour ce faire, nous allons préalablement nous attarder aux différentes théories sous-jacentes au fonctionnement des pratiques de reconnaissance en milieu organisationnel soient les théories de la motivation.

Théories de la motivation

Selon la théorie des attentes (Vroom, 1964), les personnes sont motivées à améliorer leur rendement lorsqu'elles ont l'impression que leurs efforts ont un impact sur leur rendement, que leur rendement et les récompenses sont liés, et lorsque les récompenses sont importantes à leurs yeux. Aussi, plus les employés ont l'impression de détenir les compétences pour effectuer ce qui est attendu d'eux, plus ils percevront des conséquences positives. Dans le même ordre d'idées, plus ces conséquences auront de la valeur à leurs yeux, et plus ils feront d'efforts pour effectuer ce qui est attendu d'eux (St-Onge *et al.*, 2005). La théorie de la gestion par objectifs (Locke et Latham, 1990) considère, quant à elle, que les récompenses

ont un impact positif sur l'engagement des employés dans la poursuite et l'atteinte de leurs objectifs de travail, alors que la théorie du conditionnement soutient qu'une récompense renforce le comportement auquel elle est rattachée (St-Onge *et al.*, 2005).

Une autre théorie particulièrement importante en regard des pratiques de reconnaissance est la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985). Cette théorie de la motivation propose que l'effet positif ou négatif des récompenses sur la motivation intrinsèque repose sur le fait qu'elles sont utilisées comme source d'information ou comme forme de contrôle (St-Onge *et al.*, 2005). Ainsi, lorsqu'un employé perçoit les récompenses comme étant une rétroaction sur ses propres compétences, il est plus probable qu'il démontre davantage de motivation intrinsèque. À l'opposé, un employé qui perçoit les récompenses comme étant une mesure de contrôle aura davantage tendance à faire seulement ce qui est demandé et récompensé. Cela est dû au fait que cet employé associe le mérite de ses efforts à l'attribution de récompenses plutôt qu'au plaisir de réaliser une tâche (St-Onge *et al.*, 2005).

St-Onge (2000) a effectué une recension des recherches sur la théorie de l'évaluation cognitive. Dans ces recherches, la plupart ayant été effectuées en laboratoire auprès d'élèves, l'effet des récompenses sur la motivation intrinsèque dépend notamment de la nature et des caractéristiques du travail, des valeurs des individus, et de la manière dont les récompenses sont attribuées. Ainsi, les récompenses auraient un impact positif sur le sentiment d'autodétermination, ce qui entraîne la motivation intrinsèque des individus (Eisenberger *et al.*, 1999).

Dans l'ensemble, il semble que les théories de la motivation, ainsi que les résultats de diverses études, soutiennent que les récompenses peuvent avoir des incidences positives. En effet, une gestion orientée vers la reconnaissance promeut un climat de confiance où les gestionnaires et la direction considèrent les employés comme étant responsables et motivés à faire des efforts, et où les employés ont le sentiment d'être estimés et respectés (St-Onge *et al.*, 2005).

Approches

Afin de mieux comprendre la reconnaissance en contexte organisationnel, il importe de présenter les différentes approches qui sont abordées à travers la littérature. Ainsi, il existe, selon Brun et Dugas (2005) quatre approches de la reconnaissance au travail soit la perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, l'école de la psychodynamique du travail, et l'approche comportementaliste. Ces différentes approches se traduisent en quatre pratiques de reconnaissance au travail : la reconnaissance existentielle, celle de la pratique au travail, celle de l'investissement dans le travail, et finalement, celle des résultats.

La première approche, la perspective éthique, considère la reconnaissance comme n'étant pas seulement une question de performance organisationnelle ou de santé mentale au travail, mais plutôt de dignité humaine et de justice sociale (Brun 2000). La reconnaissance est alors associée à la notion de souci de l'autre et à l'attention portée aux conséquences de ses gestes (Brun, 1999).

La conception humaniste et existentielle constitue la seconde approche et repose sur la reconnaissance de la personne, de son caractère unique et distinct, de son être et de son existence. Cette approche se base sur une confiance fondamentale en l'humain et sur le potentiel des personnes et des collectivités. Aussi, la reconnaissance est accordée d'emblée sur la base du principe d'égalité entre les humains (Brun et Dugas, 2005).

La troisième approche, soit l'école de la psychodynamique du travail, s'attarde au vécu subjectif des individus en milieu de travail. Plus précisément, elle s'intéresse à leurs stratégies individuelles et collectives de défense visant à préserver leur équilibre psychique dans des conditions de travail instables. La reconnaissance est alors la rétribution symbolique attendue par l'employé et porte ainsi davantage sur la manière dont le travail a été effectuée plutôt que sur la personne en tant que telle (Brun et Dugas, 2005).

Finalement, la quatrième et dernière conception, l'approche comportementaliste, considère que le comportement humain est contrôlé par ses conséquences. La reconnaissance vise alors à renforcer positivement les actions et les gestes considérés comme étant désirables par l'entreprise. Cette approche est étroitement liée à la reconnaissance des résultats, bien que

cette dernière ne lui soit pas exclusive (Brun et Dugas, 2005). Cette conception est particulièrement intéressante en regard de la théorie de l'échange social et de la mobilisation des employés et ce, bien qu'elle s'applique davantage aux comportements de motivation. Ainsi, le fait de reconnaître impliquant la notion de réciprocité, il est important de considérer la nature bidirectionnelle des relations humaines (Brun et Dugas, 2005).

Types d'interactions

Selon St-Onge *et al.*, (2005), une culture de la reconnaissance concerne tous les acteurs au sein de l'entreprise et peut ainsi se déployer à plusieurs niveaux. Ainsi, la reconnaissance devrait, idéalement, être accordée par diverses sources telles que les dirigeants, les supérieurs immédiats, les collègues, les subordonnés ou encore les clients de l'entreprise. Il existe cinq types d'interactions liées à la reconnaissance. Sur le plan organisationnel, certaines politiques et pratiques peuvent être mises en œuvre par l'entreprise de manière à reconnaître le travail effectué par ses employés. Les interactions verticales ou hiérarchiques, quant à elles, concernent la relation de reconnaissance qui s'établit entre le gestionnaire et l'employé. Le plan horizontal, quant à lui, vise la reconnaissance qui s'établit entre collègues et membres d'équipes de travail. Le plan externe porte sur la prestation de service et concerne la reconnaissance des clients, des fournisseurs, des consultants et des partenaires. Finalement, le plan social aborde les liens entre les membres d'une organisation et la communauté en général.

Nature des récompenses

Les récompenses sont des déterminants importants des comportements au sein des organisations (Lawler 1986) et peuvent prendre différentes formes. Ainsi, la reconnaissance peut se pratiquer sur une base régulière ou ponctuelle, de manière formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, et être monétaire ou non monétaire (Brun et Dugas, 2005). De plus, selon ces auteurs, elle représente un jugement posé sur la contribution de l'employé et ce, autant par rapport au travail effectué qu'à l'investissement et la mobilisation fournis. Les pratiques de reconnaissance peuvent donc consister en une rétroaction, une récompense monétaire, ou encore une récompense non monétaire, qui vise à encourager l'adoption de certains comportements de la part des employés (St-Onge *et al.*,

2005). Certaines études mentionnent cependant l'effet moins important des récompenses économiques sur l'attachement affectif en comparaison à la reconnaissance non monétaire (Tremblay, 2002). Ainsi, il semble que la satisfaction face au système de rémunération, davantage que la rémunération en tant que telle, favorise la perception d'un support organisationnel qui, à son tour, a un impact sur l'engagement des employés et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Miceli et Mulvey, 2000). De plus, Luthans et Stajkovic (1999) soutiennent que le feed-back et la reconnaissance sociale peuvent avoir un impact aussi important que la rémunération monétaire. Dans ce contexte, seule la reconnaissance non monétaire et le feed-back sont examinés à l'intérieur de ce projet.

Définitions

De manière générale, il semble que les récompenses non monétaires et symboliques sont des pratiques qui offrent de nombreux avantages et qui sont bien établies au sein des organisations et ce, malgré le fait qu'elles soient peu documentées dans la littérature scientifique. Elles visent ainsi à signifier l'appréciation de l'organisation à l'égard des employés ou des groupes d'employés qui le méritent (Tremblay *et al.*, 2005). La reconnaissance non monétaire est donc, le plus souvent, spontanée et peut se manifester par des félicitations, une rétroaction positive, ou encore une reconnaissance (symbolique ou publique) de la part du supérieur. Les collègues et les clients des employés peuvent également représenter une source de reconnaissance (Brun et Dugas, 2005).

Dans le même ordre d'idées, un feed-back positif est susceptible d'avoir une influence sur les comportements des employés. Aussi, ce type de feed-back peut être considéré comme étant une forme de récompenses ayant des impacts positifs sur la performance et la coopération (Kim, Diekmann et Tenbrusel, 2003). Le feed-back positif peut également avoir des effets aussi favorables que les systèmes de renforcement monétaire et non monétaire (Luthans et Stajkovic, 1999).

Conséquences

Les pratiques de reconnaissance sont très importantes en regard de la mobilisation étant donné qu'elles sont souvent perçues comme des marques de considération et de soutien

organisationnel (Tremblay, Guay, et Simard, 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002). Ainsi, selon Luthans et Stajkovic (1999), les récompenses sociales, tels que le feed-back positif et les encouragements, ainsi que les récompenses verbales, ont une influence très positive sur la performance comportementale. Dans le même ordre d'idées, en comparaison avec les autres modes de récompenses, la reconnaissance sociale, telle que les compliments et les félicitations, a un effet significativement plus élevé sur le rendement et ce, que ce soit dans le secteur manufacturier ou des services (Stajkovic et Luthans, 1997).

Certaines études ont également démontré que les pratiques de reconnaissance non monétaire étaient liées positivement et significativement à la mobilisation. En effet, St-Onge (1994) affirme qu'en plus de favoriser un sentiment de réciprocité, la reconnaissance non monétaire semble pouvoir entraîner un climat de confiance au sein duquel les employés ont des relations positives avec leurs supérieurs et l'organisation et où ils sont motivés à se surpasser au travail. Finalement, il semble que la reconnaissance soit source de mobilisation et d'engagement organisationnel (Wils *et al.*, 1998; Tremblay, Guay et Simard, 2000), qu'elle joue un rôle important dans le succès et la durée des transformations organisationnelles (Brun et Dugas, 2005) et qu'elle contribue à améliorer la satisfaction des employés, la productivité ainsi que la performance des organisations (Applebaum et Kamal, 2000).

À la lumière des informations présentées, ce sont spécifiquement les pratiques de reconnaissance non monétaire provenant des collègues et des clients, ainsi que le feed-back du supérieur immédiat qui seront investigués à l'intérieur de cette recherche. Cela permettra d'examiner plusieurs sources de reconnaissance pour l'employé et de déterminer celles qui pourraient avoir une influence plus importante sur les conditions psychologiques et les comportements de mobilisation.

1.3 Organisation du travail

Tel que mentionné précédemment, en plus des différentes pratiques de gestion des ressources humaines, un second levier majeur sera investigué à l'intérieur de cette recherche, soit l'organisation du travail. Nous présenterons donc, à l'intérieur de cette section, les courants de pensées, ainsi que les formes et facteurs en lien avec ce levier.

Courants de pensées

L'organisation du travail constitue un objet d'étude fort important, et ce depuis de nombreuses années. Il n'existe cependant pas de consensus sur la manière de la définir (Tremblay *et al.*, 2005). On retrouve ainsi plusieurs courants de pensée sur le sujet.

Le premier courant est associé aux écoles classiques et des mathématiques. Cette conception provient de contributions diverses telles que l'aménagement scientifique du travail de Taylor (1911, édition 1957), et de certaines structures organisationnelles (Fayol, 1916, édition 1962; Koontz et O'Donnell, 1973). Ces contributions ont toutes pour caractéristique de subordonner l'individu au travail (Foucher, 1993).

Aussi, selon cette orientation, l'organisation du travail se restreint aux aspects logistiques et techniques du processus de production. Les ressources humaines n'occupent alors pas un rôle important étant donné qu'elles ne font qu'exécuter des tâches prescrites. En fait, l'organisation du travail se résume alors à arranger les tâches, à contrôler les temps et les mouvements, et à organiser des techniques et des méthodes de production. Cette approche mécaniste a pour objectif d'assurer la régulation par l'uniformisation des processus de transformation et par l'utilisation de mécanismes externes pour contrôler les efforts des employés, l'application des processus et l'atteinte des résultats (Foucher, 1993). Aussi, le contenu et la cadence du travail, ainsi que les compétences requises pour l'exécution, sont déterminés directement par la technologie (Simard, 2002). Cette manière de percevoir l'organisation du travail n'est pas très propice à la mobilisation des employés. De plus, elle confère de la rigidité au processus de production et peut ainsi poser des problèmes lorsque les conditions de travail changent (Foucher, 1993).

Un deuxième courant de pensée, à l'opposé du premier, se base sur l'idée que pour motiver l'employé et l'amener à performer, le travail doit lui-même être motivant et intéressant. Ce courant, de type humaniste, accorde ainsi une grande importance à la satisfaction des besoins d'appartenance et d'affiliation de l'employé. Pour ce fait, il prend appui sur les composantes du travail et la satisfaction des employés (Coutrot, 1998). L'employé n'occupe alors plus un rôle de simple exécutant mais plutôt celui d'un être en relation avec son milieu de travail, ses tâches, ses collègues et ses superviseurs (Simard, 2002). De plus, le travail n'est plus perçu

Courants de pensées

L'organisation du travail constitue un objet d'étude fort important, et ce depuis de nombreuses années. Il n'existe cependant pas de consensus sur la manière de la définir (Tremblay *et al.*, 2005). On retrouve ainsi plusieurs courants de pensée sur le sujet.

Le premier courant est associé aux écoles classiques et des mathématiques. Cette conception provient de contributions diverses telles que l'aménagement scientifique du travail de Taylor (1911, édition 1957), et de certaines structures organisationnelles (Fayol, 1916, édition 1962; Koontz et O'Donnell, 1973). Ces contributions ont toutes pour caractéristique de subordonner l'individu au travail (Foucher, 1993).

Aussi, selon cette orientation, l'organisation du travail se restreint aux aspects logistiques et techniques du processus de production. Les ressources humaines n'occupent alors pas un rôle important étant donné qu'elles ne font qu'exécuter des tâches prescrites. En fait, l'organisation du travail se résume alors à arranger les tâches, à contrôler les temps et les mouvements, et à organiser des techniques et des méthodes de production. Cette approche mécaniste a pour objectif d'assurer la régulation par l'uniformisation des processus de transformation et par l'utilisation de mécanismes externes pour contrôler les efforts des employés, l'application des processus et l'atteinte des résultats (Foucher, 1993). Aussi, le contenu et la cadence du travail, ainsi que les compétences requises pour l'exécution, sont déterminés directement par la technologie (Simard, 2002). Cette manière de percevoir l'organisation du travail n'est pas très propice à la mobilisation des employés. De plus, elle confère de la rigidité au processus de production et peut ainsi poser des problèmes lorsque les conditions de travail changent (Foucher, 1993).

Un deuxième courant de pensée, à l'opposé du premier, se base sur l'idée que pour motiver l'employé et l'amener à performer, le travail doit lui-même être motivant et intéressant. Ce courant, de type humaniste, accorde ainsi une grande importance à la satisfaction des besoins d'appartenance et d'affiliation de l'employé. Pour ce fait, il prend appui sur les composantes du travail et la satisfaction des employés (Coutrot, 1998). L'employé n'occupe alors plus un rôle de simple exécutant mais plutôt celui d'un être en relation avec son milieu de travail, ses tâches, ses collègues et ses superviseurs (Simard, 2002). De plus, le travail n'est plus perçu

comme étant une opération mécanique qu'il faut fragmenter et spécialiser. Au contraire, une grande importance est accordée au fait d'enrichir le travail et de consulter davantage les employés. Aussi, ce courant propose d'aménager le travail de manière à ce qu'il suscite la motivation.

Parmi les auteurs qui ont beaucoup contribué à ce courant, on retrouve Mayo (1945), Herzberg (1966) et Hackman et Oldham (1980). Ainsi, Herzberg (1966) a proposé le concept d'enrichissement des tâches qui vise à modifier les tâches de façon à ce qu'elles puissent rencontrer les besoins d'estime et de réalisation de soi. Hackman et Oldham (1980) ont, quant à eux, élaboré une théorie selon laquelle certaines caractéristiques du travail sont en mesure de combler divers états psychologiques et ainsi favoriser la motivation, la satisfaction et le rendement. Parmi ces caractéristiques du travail, on retrouve la variété des habiletés mises à profit, le caractère global et intégré du travail, son importance, ainsi que l'autonomie et l'information fournie (Foucher, 1993).

La dernière grande orientation, le courant sociotechnique, est celle qui nous intéresse particulièrement. Ce courant est issu du *Tavistock Institute* qui a effectué des recherches au cours des années 1950 et qui accorde une grande importance aux ressources humaines. Ainsi, ce courant propose d'aménager le travail sur la base de la participation des employés, de considérer conjointement le système technique et social, et de concevoir le travail de manière à ce qu'il puisse satisfaire des besoins autres qu'instrumentaux (Foucher, 1993). Ce courant présente donc l'organisation du travail comme étant un processus dynamique organisant les relations entre les employés et la technologie de manière à produire efficacement tout en favorisant un environnement de travail motivant et adéquat.

L'organisation du travail est alors perçue comme un moyen d'encourager la polyvalence, l'engagement, la participation et la responsabilisation des employés (Tremblay *et al.*, 2005). En effet, le courant sociotechnique met l'accent sur la centralité des ressources humaines au sein de tous les processus de production. Les employés y sont considérés comme des personnes ayant une valeur en soi et constituant ainsi une ressource (Foucher, 1993). Aussi, dans la mesure où les ressources humaines constituent une source d'avantage compétitif

(Ulrich, 1997), ce courant permet d'envisager des dimensions de l'organisation du travail qui favorisent l'implication et la responsabilisation des employés (Simard, 2002).

L'approche sociotechnique n'a pas que des avantages. Elle implique un changement profond dans la philosophie de gestion et le mode d'organisation du travail (Foucher, 1993) et ne se présente habituellement que dans les structures peu hiérarchisées (Simard, 2002). L'adaptation des gestionnaires et de la direction à ce type de fonctionnement ne se fait donc pas toujours aisément. En effet, en raison des responsabilités plus grandes conférées aux employés, il est possible que certains conflits de pouvoir surviennent entre les individus. De plus, il peut être plus facile d'implanter ce type d'approche dans une nouvelle organisation plutôt que de modifier des composantes organisationnelles déjà établies (Foucher, 1993). Malgré ces différentes limites, cette approche est la plus intéressante lorsqu'il est question de mobilisation des employés étant donné qu'elle accorde une grande importance à la participation des employés tout en abordant les aspects plus techniques des tâches.

Formes et facteurs

Il existe plusieurs formes d'organisation du travail. Liu (1983) propose une classification de celles-ci sous trois grands modèles. Le premier est de type hiérarchique et regroupe différentes formes d'organisation du travail qui favorisent la fragmentation des tâches, la standardisation des outils et des procédures de travail ainsi qu'un contrôle individuel élevé. On retrouve ainsi, à l'intérieur de ce modèle, l'organisation scientifique du travail (OST), le travail élargi et la rotation des tâches. Les employés se voient alors attribuer un rôle d'exécutant.

Le second modèle, celui de transition, inclut des formes d'organisation du travail, telles que le travail individuel enrichi et le travail au sein de groupe polyvalent, dans lesquelles l'autonomie d'exécution et l'initiative sont plus élevées que dans le modèle précédent. De plus, la division entre l'exécution et la coordination du travail y est moins grande que dans le modèle hiérarchique. Les formes d'organisation du travail de ce modèle s'éloignent donc graduellement des tâches fragmentées, standardisées et où le travail est très hiérarchisé (Simard, 2002).

Finalement, le troisième modèle met l'accent sur des formes d'organisation du travail qui favorisent l'autonomie, l'initiative et la responsabilisation individuelle. Ces formes, qui incluent le travail en équipe semi-autonome et l'organisation matricielle, proposent à l'employé de réaliser une tâche globale en lui donnant le contrôle sur le résultat et les moyens pour l'obtenir. Ce modèle non hiérarchique présente ainsi des formes d'organisation du travail qui nécessitent la participation, l'engagement et la mobilisation des ressources humaines dans l'organisation (Simard, 2002). Il est particulièrement important dans le cadre de notre recherche.

Simard (2002) rapporte également les résultats de deux études visant, entre autres, à identifier, les facteurs et les formes de l'organisation du travail. Ainsi, une recherche menée en 1999 a permis de faire ressortir six facteurs; trois qui se réfèrent à la division du travail entre les personnes et trois autres à la coordination, à la supervision et au contrôle. Les facteurs d'organisation du travail étaient alors les suivants : le travail de groupe, la largeur de la tâche, la standardisation de la tâche, l'autonomie décisionnelle, l'initiative et la consultation/participation. Une étude similaire a ensuite été effectuée en 2002 avec le même questionnaire et dans la même organisation. Cette fois-ci, les analyses ont permis de déceler quatre facteurs d'organisation du travail. Un seul concerne la division du travail entre les personnes; il s'agit du travail de groupe. Les trois autres, soient l'autonomie décisionnelle, la consultation/participation ainsi que l'initiative s'apparentent à la supervision, à la coordination et au contrôle du travail. Malgré la différence dans le nombre de facteurs qui sont ressortis lors des deux enquêtes, les résultats regroupent pratiquement les mêmes indicateurs. Ces facteurs ont ainsi permis, par la suite, d'identifier cinq formes d'organisation du travail soient : l'organisation scientifique (OST), le travail élargi, le travail enrichi, le travail en groupe polyvalent, et le travail en équipe.

Les résultats de ces études, et particulièrement ceux de 2002, suggèrent que les ressources humaines s'orientent de plus en plus vers des pratiques propres à un modèle moins hiérarchique. Il est vrai que ces études se sont déroulées dans une seule et même organisation et que, par conséquent, leurs résultats ne sont pas nécessairement généralisables à l'ensemble des organisations. Néanmoins, il semble que, malgré une performance inégale de l'outil diagnostique concernant sa capacité à identifier les mêmes facteurs lors des deux études, il y

ait une grande amélioration dans la perception de l'importance du travail en groupe, de l'autonomie décisionnelle, de la consultation/participation et de l'initiative. En regard de ces quatre aspects de l'organisation du travail, les résultats obtenus soutiennent les propos de Lawler (1986), selon lequel l'utilisation de pratiques innovatrices est de plus en plus valorisée par la gestion des ressources humaines et ce, dans le but d'augmenter le niveau d'*empowerment* des employés.

Il est important, dans la mesure où les organisations espèrent susciter l'adoption de comportements de mobilisation de la part de leurs employés, qu'elles leur donnent la possibilité et le pouvoir de le faire. En effet, les travaux s'inspirant de l'approche élaborée par Lawler (1986) ainsi que les recherches sur l'organisation hautement performante (McDuffie, 1995) traitent pour la plupart des impacts positifs de l'engagement et de la responsabilisation des employés. De plus, plusieurs se sont attardés à l'effet de certaines caractéristiques de l'organisation du travail sur le niveau de mobilisation des employés (Tremblay, Guay, et Simard 2000).

Ainsi, il semble de plus en plus primordial de transiger des formes d'organisation du travail traditionnelles où le contrôle est omniprésent vers des formes qui offrent un pouvoir d'agir aux employés (Tremblay *et al.*, 2005). En effet, le contrôle peut avoir un effet démobilisateur important (Podsakoff *et al.*, 1993) alors que les caractéristiques de l'organisation du travail liées au pouvoir d'agir et à la participation des employés sont favorables à la performance organisationnelle (Bélanger, 2001). Ces caractéristiques ont également une influence positive sur l'engagement organisationnel et le sentiment de soutien des employés (Allen, Shore et Griffeth, 2003), ainsi que sur leurs comportements de citoyenneté organisationnelle (Igalens et Barraud, 1997; Cappelli et Rigovski, 1998). Ainsi, un environnement qui est caractérisé par des échanges relationnels axés sur la participation et l'implication favorise l'adoption d'un éventail de comportements de mobilisation plus large de la part des employés (Tremblay *et al.*, 2005).

En résumé, l'organisation du travail consiste à aménager les tâches, les conditions de travail et les rapports entre les postes à la lumière de la mission de l'organisation, de la stratégie de gestion, et des caractéristiques des individus qui réalisent le travail (Foucher, 1993). Il semble

également que certaines des caractéristiques de l'organisation du travail telles que l'autonomie décisionnelle, la consultation/participation, et le travail en équipe, peuvent faire augmenter le niveau de mobilisation des employés (Lapalme, Simard et De La Sablonière, 2002; Tremblay, Guay et Simard, 2000). Aussi, dans le cadre de cette recherche, cinq dimensions seront évaluées : le travail d'équipe, la consultation, la formalisation des tâches, l'autonomie décisionnelle ainsi que la polyvalence/varieté des tâches. Ces différentes caractéristiques de l'organisation du travail seront ainsi mises en relation avec les autres variables de l'étude.

CHAPITRE II

CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES

Il existe plusieurs conditions psychologiques pouvant favoriser l'adoption de comportements de mobilisation de la part des employés. Dans le cadre de cette recherche, ce sont les perceptions de justice, de soutien et de confiance qui seront examinées. Elles seront présentées successivement à l'intérieur de ce chapitre. Par la suite, étant donné que ces trois conditions psychologiques constituent les variables médiatrices de l'étude, les résultats de diverses recherches démontrant leurs effets médiateurs seront détaillés.

2.1 Perceptions de justice

Les perceptions de justice forment la première condition psychologique dont il sera question à l'intérieur de ce chapitre. En effet, la justice constitue une des valeurs fondamentales du fonctionnement adéquat de la plupart des organisations (Tremblay et Simard, 2005) et représente un des facteurs majeurs sur lequel se basent les employés pour définir leurs relations avec leurs employeurs (Cropanzano et Greenberg, 1997). Ainsi, la manière dont les récompenses sont communiquées, les processus qui ont mené à ces décisions de récompenses ainsi que la nature des récompenses peuvent tous influencer les perceptions de justice des employés (Konovsky, 2000).

Il existe plusieurs types de justice organisationnelle. Les trois les plus documentés sont la justice distributive, procédurale et interactionnelle. Avant 1975, l'étude de la justice concernait principalement la justice distributive. Ce type de justice provient des travaux d'Adams (1965) qui utilisait notamment la théorie de l'échange social pour évaluer la justice. Selon ce chercheur, les individus n'étaient pas préoccupés par le niveau absolu de leurs résultats, mais plutôt si ceux-ci étaient justes. Il proposa alors, de manière à évaluer si un résultat est juste, de calculer le ratio des contributions de l'individu et de les comparer aux résultats obtenus, et ensuite de comparer ce ratio avec celui d'une autre personne similaire. La théorie d'Adams proposait donc d'utiliser la règle de l'équité pour évaluer la perception de justice. Elle s'intéressait aux résultats, c'est-à-dire à la répartition des ressources organisationnelles telles que, par exemple, les promotions et le salaire. Le principe de l'équité

soutenait alors que ce que les individus reçoivent de l'organisation doit être proportionnel à leurs contributions (Greenberg et Lind, 2000). Par la suite, plusieurs autres chercheurs ont investigué la justice distributive en utilisant d'autres règles de distribution tels que l'égalité et les besoins (Leventhal, 1976).

Il semble cependant que la justice distributive entretient des liens moins importants avec les comportements de mobilisation et qu'elle n'est pas en mesure d'apporter de nombreuses explications en ce qui a trait aux réactions individuelles à la suite d'une perception d'injustice (Doucet, 2004). Ainsi, Folger et Konovsky (1989) ont démontré que la justice procédurale, et non distributive, prédisait la confiance à l'égard du supérieur, qui est une composante clé de l'échange social. Aussi, seuls les autres types de justice organisationnelle, soient la justice procédurale et la justice interactionnelle, sont détaillés et évalués à l'intérieur de ce document. Pour ce faire, ils seront abordés successivement et leurs conséquences seront ensuite présentées conjointement.

2.1.1 Justice procédurale

Thibault et Walker (1975) ont introduit l'étude du processus dans la littérature sur la justice. Ils ont ainsi révélé que les individus sont affectés non seulement par les résultats qu'ils obtiennent mais également par la justice dans les procédures utilisées pour planifier et implanter les décisions. Ces auteurs considéraient que les procédures de résolution de conflits, telles que la médiation et l'arbitrage, se divisent en deux étapes : une liée au processus et une autre liée au résultat. En effet, ils ont trouvé que les personnes impliquées dans une dispute étaient prêtes à renoncer à un certain contrôle sur les résultats dans la mesure où ils pouvaient conserver du contrôle sur le processus en tant que tel.

Par la suite, la notion de justice procédurale a été investiguée dans des contextes organisationnels, plutôt que légaux, par Leventhal et ses collègues (1980). Ces chercheurs ont ainsi permis d'élargir les déterminants possibles de la justice procédurale en allant au-delà du concept de contrôle du processus. Ainsi, selon Leventhal (1980), une procédure est juste lorsqu'elle respecte six critères : la consistance, la neutralité, l'information adéquate, la possibilité de révision, la représentation et l'éthique.

La justice procédurale examine donc les perceptions de justice par rapport aux processus et aux procédures qui mènent aux décisions. (Folger et Greenberg, 1985; Lind et Tyler, 1988; Tyler et Lind, 1992). De manière plus précise, il semble que l'important, pour l'individu, c'est d'avoir l'opportunité de présenter son point de vue. En effet, les perceptions individuelles de justice sont influencées par le contrôle perçu dans le processus et l'implication que l'individu peut avoir dans les procédures. Folger (1977) parle en ce sens du «*voice*». Les procédures «*voice*» sont celles qui permettent aux individus d'avoir l'opportunité de fournir des informations à la personne qui prend la décision (Bies et Shapiro, 1988). Les recherches démontrent que les individus perçoivent ce type de procédures comme étant plus justes que celles qui ne fournissent pas cette opportunité (Greenberg, 1983) et ce, même lorsque la décision leur est défavorable (LaTour, 1978; Lind *et al.*, 1980).

La justice procédurale permet d'expliquer une grande variété de phénomènes organisationnels (Folger et Greenberg, 1985; Greenberg, 1990), et a un impact important sur les comportements de mobilisation des employés (Konovsky et Pugh, 1994). Ainsi, selon Moorman, Niedhoff et Organ (1993), une des raisons pour laquelle la justice procédurale est liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle est que ce type de justice promeut un intérêt pour le bien-être du groupe au sein duquel l'employé travaille. De plus, contrairement à la justice distributive, qui serait davantage liée à certains résultats personnels tels que la satisfaction par rapport à la paie et à l'emploi, la justice procédurale constitue un prédicteur important de résultats organisationnels tels que l'engagement organisationnel et l'évaluation que fait le subordonné de son supérieur (McFarlin et Sweeney, 1992). Aussi, il semble que les perceptions de justice procédurale de la part des employés sont reliées positivement à la confiance qu'ils ont en leur supérieur (Flaherty et Pappas, 2000; Lind et Tyler, 1988).

2.1.2 Justice interactionnelle

Bies et Moag (1986) ont, quant à eux, identifié la justice interactionnelle qui est liée au traitement interpersonnel qu'un individu reçoit d'une figure d'autorité. Ce type de justice fait référence à la sensibilité des individus concernant la qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent durant la mise en œuvre des procédures organisationnelles. En fait, la justice

interpersonnelle est typiquement considérée comme incluant : (a) des explications claires et adéquates, ou des justifications, et (b) le traitement des récipiendaires avec dignité et respect durant l'implantation des procédures décisionnelles (Bies et Moag, 1986; Bies, 1987, 2001). Plus précisément, la recherche sur la justice interpersonnelle examine la qualité du traitement interpersonnel et l'aspect communicationnel des procédures, et ce séparément des procédures en tant que telles (Bies et Moag, 1986; Folger et Cropanzano, 1998). Aussi, la justice interactionnelle nécessite, de la part du gestionnaire, de la sensibilité, de la considération et de l'empathie (Folger et Cropanzano, 1998). Finalement, il semble que les individus utilisent quatre critères pour juger de la justice de la communication lors de la répartition de ressources : la véracité des propos, le respect, la convenance des questions et les justifications (Bies et Moag, 1986).

Il est à noter qu'un débat subsiste à savoir si la justice interactionnelle doit être considérée comme une forme séparée de justice (Bies, 1986, Bies et Shapiro, 1987) ou être intégrée sous le couvert de la justice procédurale (Cropanzano et Greenberg, 1997; Tyler et Bies, 1990). Néanmoins, il semble que la tendance s'oriente de plus en plus vers le traitement séparé de la justice procédurale et interactionnelle. En effet, Cropanzano *et al.* (2001) rapportent que différentes méta-analyses récentes de la littérature sur la justice organisationnelle sont unanimement pour la séparation de la justice interactionnelle de la justice procédurale (voir Cohen-Charash et Spector, 2000; Colquitt *et al.*, 2001). Les deux types de justice sont donc traités séparément à l'intérieur de cette étude.

Dans le même ordre d'idées, certains travaux récents de Greenberg (1990, 1993) abordent la justice interactionnelle par le biais de deux types de traitements interpersonnels. Le premier, appelé, justice interpersonnelle, reflète le degré avec lequel les personnes sont traitées avec politesse, dignité et respect par les autorités impliquées dans la mise en œuvre des procédures ou encore dans la détermination des résultats. Le second type de justice interactionnelle, intitulé justice informationnelle, met l'accent sur les explications qui sont fournies aux individus et qui transmettent de l'information à propos des raisons justifiant les procédures mises en place ainsi que la manière dont les résultats ont été distribués. Ainsi, un des éléments porte sur la quantité de sensibilité sociale alors que le second tient compte de la quantité d'information fournie (Greenberg et Lind, 2000).

Il existe ainsi un débat concernant la séparation de la justice interactionnelle en deux types différents, tel que le propose Greenberg (1990, 1993), ou encore comme étant un seul concept, au même titre que la justice distributive et procédurale. Les deux types de justice semblent être corrélés entre eux, mais pas suffisamment pour supposer qu'il s'agit obligatoirement d'un seul et même concept (Colquitt *et al.*, 2001). De plus, il n'existe pas de consensus à travers la littérature à savoir si la justice interpersonnelle et informationnelle sont réellement deux formes de justice ou différentes dimensions d'une seule. Néanmoins, à ce jour, la plupart des études empiriques ont utilisé le concept de justice interactionnelle. Aussi, dans le cadre de cette recherche, nous adoptons la position que la justice interactionnelle représente un seul type de justice, englobant les caractéristiques du respect du traitement et des explications claires.

Conséquences des deux types de justice

En fonction de la théorie de l'échange social, la justice procédurale s'applique davantage à l'échange entre l'individu et l'organisation qui l'emploie, alors que la justice interactionnelle réfère généralement à l'échange entre l'individu et son supérieur (Cropanzano, Prehar et Chen, 2002). Dans le même ordre d'idées, Byrne et Cropanzano (2000) ont trouvé que lorsque les deux sources de la justice (le superviseur et l'organisation) sont prises en considération, la justice procédurale était le meilleur prédicteur des variables au niveau organisationnel alors que la justice interactionnelle était le meilleur prédicteur des variables au niveau du superviseur. De ce fait, dans la mesure où les employés perçoivent l'organisation comme étant responsable de la création de procédures justes, une relation positive d'échange social se développera entre l'employé et l'organisation, incitant ainsi les employés à adopter des attitudes et des comportements positifs envers l'organisation. De même, lorsque les employés perçoivent le traitement interpersonnel comme étant sous le contrôle de leurs superviseurs, une relation positive d'échange social entre l'employé et son superviseur se développera, entraînant ainsi des attitudes et des comportements positifs envers le superviseur (Bobocel et Holmval, 2001; Blau, 1964).

En ce qui a trait aux liens entre les perceptions de justice et de soutien, il semble que la perception de justice dans les procédures et dans les politiques organisationnelles constitue

un déterminant important de la perception de soutien organisationnel (Liden *et al.*, 2003). En effet, il a été empiriquement démontré que la justice procédurale contribue à la formation de la perception de soutien organisationnel (Masterson *et al.*, 2000; Moorman, Blakery et Niehoff, 1998 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001). Ainsi, lorsque les individus ont l'impression que les décisions qui les affectent ont été prises de manière juste, ils sont davantage enclins à percevoir du soutien de l'organisation (Shore et Shore, 1995).

Les différentes méta-analyses sur la justice rapportent également des résultats significatifs en ce qui concerne les liens entre la justice organisationnelle et les comportements/attitudes individuels. Ainsi, l'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires sont reliés de façon importante aux différentes formes de justice organisationnelle (Cohen-Charash et Spector, 2000; Colquitt *et al.*, 2001). La perception de justice a également davantage d'effet sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) que la satisfaction par rapport à l'emploi (Moorman, 1991). Ainsi, plusieurs chercheurs ont trouvé que les différents comportements de mobilisation étaient significativement liés aux perceptions de justice organisationnelle des employés (voir Greenberg, 1993). Malheureusement, il semble qu'un portrait clair de la nature exacte de la relation entre les perceptions de justice et les comportements de citoyenneté organisationnelle n'ait pas encore émergé (Greenberg et Lind, 2000). En effet, il reste à définir davantage les liens entre ces différentes variables, notamment en ce qui a trait à quelles formes particulières de comportements de citoyenneté organisationnelle sont les plus fortement reliées aux perceptions de justice.

En résumé, la justice procédurale et la justice interactionnelle seront toutes les deux examinées dans le cadre de cette recherche. Cela permettra notamment d'évaluer si les liens respectifs qu'elles entretiennent avec les perceptions de soutien et de confiance, ainsi qu'avec les comportements de mobilisation des employés, sont similaires ou différents.

2.2 Perceptions de soutien

La seconde condition psychologique investiguée à l'intérieur de cette recherche est celle du soutien. En effet, les théoriciens de l'échange social soutiennent qu'un emploi implique un

échange d'efforts et de loyauté pour des bénéfices tangibles ainsi que des récompenses sociales (Bateman et Organ, 1983; Brief et Motowidlo, 1986; Gould, 1979; Levinson, 1965; Organ et Konovsky, 1989). Les perceptions de soutien qu'ont les employés par rapport à leurs superviseurs et à leur organisation constituent ainsi des facteurs clés de la relation d'échange social entre les employés et leurs employeurs (Gakovic et Tetrick, 2003). Par conséquent, lorsqu'une personne en traite une autre avec respect, la norme de réciprocité oblige le retour d'un traitement favorable (Gouldner, 1960).

Les perceptions des soutien entretiennent des liens étroits avec la théorie de l'échange social. Il sera donc question, dans cette section, de la théorie du soutien organisationnel, des types de perceptions, des antécédents, et finalement des conséquences en lien avec le soutien.

Théorie du soutien organisationnel

La théorie du soutien organisationnel accorde de l'importance aux processus psychologiques sous-jacents aux conséquences d'une perception de soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ainsi, premièrement, sur la base de la norme de réciprocité, la perception de soutien organisationnel entraîne un sentiment d'obligation de se soucier du bien-être de l'organisation et d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Deuxièmement, la considération, l'approbation et le respect véhiculés par la perception de soutien organisationnel permet de combler des besoins socio-émotionnels, amenant les employés à incorporer, au sein de leur identité sociale, leur appartenance à l'organisation ainsi que leur rôle. Troisièmement, la perception de soutien organisationnel renforce la croyance des employés que l'organisation reconnaît et récompense une performance accrue, c'est-à-dire les attentes de récompenses liées à la performance. Ces processus entraînent des résultats favorables autant pour l'employé, tels que l'augmentation de la satisfaction au travail et une humeur plus positive, que pour l'organisation, tels que l'augmentation de l'engagement affectif et de la performance, et la diminution du roulement (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Ainsi, la théorie du soutien organisationnel suppose qu'afin d'évaluer la volonté de l'organisation à récompenser des efforts supplémentaires au travail, et afin de répondre à leurs besoins socio-émotionnels, les employés développent des croyances générales concernant la valeur que l'organisation accorde à leurs contributions et l'intérêt qu'elle porte

à leur bien-être (Rhoades et Eisenberger, 2002). Le développement de perceptions de soutien organisationnel est donc favorisé par la tendance des employés à assigner des caractéristiques humaines à l'organisation (Eisenberger *et al.*, 1986). Sur la base de cette personnification, les employés perçoivent le traitement favorable ou défavorable qui leur est accordé comme étant une indication que l'organisation, ou leur superviseur, les apprécie ou non (Rhoades et Eisenberger, 2002, Eisenberger *et al.*, 1997).

Selon Levinson (1965), les actions effectuées par les agents de l'organisation sont souvent perçues comme des indications des intentions de l'organisation plutôt que seulement des motivations personnelles des agents. Cette personnification de l'organisation est encouragée par la responsabilité légale, morale et financière de l'organisation envers les actions de ses agents, par les politiques organisationnelles, les normes, et la culture qui prescrit les comportements liés au rôle, ainsi que par le pouvoir que les agents de l'organisation exercent sur les employés (Rhoades et Eisenberger, 2002).

La perception de soutien organisationnel de l'employé se forme ainsi sur la base d'une perception générale concernant le niveau auquel l'organisation valorise sa contribution et se soucie de son bien-être (Eisenberger *et al.*, 1986). Cette perception s'appuie sur les bénéfices, les avantages et la nature des échanges qui lui sont accordés par l'organisation. Ainsi, plus ceux-ci sont élevés, plus l'employé perçoit du soutien de la part de l'organisation (Lapalme, Tremblay et Simard, 2005). De plus, selon la théorie de l'échange social, les employés accordent davantage de valeur aux ressources qu'ils reçoivent lorsque celles-ci résultent d'un choix discrétionnaire plutôt que de circonstances hors du contrôle du donneur. Cette aide volontaire est alors perçue comme une indication que le donneur apprécie et respecte réellement le récipiendaire (Blau, 1964; Cotterell, Eisenberger, et Speicher, 1992; Eisenberger, Cotterell et Marvel, 1987; Gouldner, 1960).

Dans ce contexte, les récompenses organisationnelle et les conditions de travail favorables telles que la paie, les promotions, l'enrichissement des tâches et l'influence sur les politiques organisationnelles, contribuent davantage à la perception de soutien organisationnel si les employés considèrent qu'elles sont le résultat d'actes volontaires de la part de l'organisation plutôt que de contraintes externes telles que des négociations du syndicat ou encore des

régulations gouvernementales sur la santé et la sécurité (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 1997; Shore et Shore, 1995).

Types de perceptions

Deux types de perceptions de soutien sont principalement abordés à travers la littérature; celles orientées vers l'organisation et celles dirigées vers le superviseur. Le premier type de perception a été énormément étudié alors que le deuxième est davantage considéré comme un antécédent au premier. De manière plus précise, les perceptions de soutien organisationnel (PSO) signifient, pour les employés, que leurs employeurs sont engagés envers eux et leur accordent de l'importance. Ce type de perceptions est également considéré comme une assurance que de l'aide sera disponible dans l'organisation si le besoin s'en fait sentir et ce, que ce soit pour effectuer efficacement leur travail ou encore pour faire face à des situations stressantes (George *et al.*, 1993).

Dans le même ordre d'idées, les employés développent des perceptions générales concernant le degré auquel leurs superviseurs apprécient leurs contributions et accordent de l'importance à leur bien-être (Eisenberger *et al.*, 2002). Ainsi, étant donné que les superviseurs agissent en tant qu'agents de l'organisation et qu'ils ont la responsabilité de diriger et d'évaluer la performance de leurs subordonnés, il est possible que les employés perçoivent l'orientation favorable ou défavorable de leur superviseur envers eux comme étant un indicateur du soutien de l'organisation (Eisenberger *et al.*, 1986).

D'un autre côté, il est important de souligner que, non seulement les employés forment des perceptions globales concernant le degré auquel l'organisation leur accorde de la valeur, mais ils développent également des visions générales concernant le degré auquel leurs superviseurs apprécient leur contribution et se soucie de leur bien-être (Kottke et Sharafinski, 1988; Rhoades et Eisenberger, 2002). La perception de soutien du supérieur immédiat peut donc différer de celle du soutien organisationnel et ainsi jouer un rôle important dans l'adoption de divers types de comportements de la part des employés.

Dans le même ordre d'idées et en lien avec les normes de réciprocité, il semble que les comportements de citoyenneté organisationnelle sont influencés par le contexte social. En

effet, en lien avec la théorie de l'échange social, il apparaît que ce type de comportements peut varier en fonction du contexte au sein duquel il est effectué. Ainsi, les employés adoptent davantage de comportements de mobilisation lorsque plusieurs personnes au sein de leur milieu de travail les effectuent (Bommer, Miles et Grover, 2003). Aussi, il est plausible de supposer, qu'en plus des perceptions de soutien des supérieurs, celles des collègues puissent avoir un impact sur les comportements de mobilisation des employés. Cette proposition est d'autant plus admissible qu'on retrouve plusieurs types de comportements de mobilisation qui sont orientés vers la coopération et l'entraide entre les employés. Ainsi, Deckop, Cirka et Andersson (2003) ont établi empiriquement une relation positive entre les comportements de citoyenneté organisationnelle reçus des collègues de travail et la quantité de comportements d'aide que l'employé démontre à l'égard de ses collègues. Dans ce contexte, le climat de travail est très important étant donné que les employés vont effectuer, en retour, les comportements qui sont les plus répandus au sein de leur milieu de travail (Hofmann, Morgeson et Gerras, 2003). À la lumière de ces informations et dans le cadre de l'étude effectuée, les perceptions de soutien des collègues seront examinées, en plus de celles liées au supérieur.

Antécédents

Plusieurs études ont fait ressortir des antécédents aux perceptions de soutien organisationnel. Ainsi, la justice, les récompenses organisationnelles, les conditions de travail favorables ainsi que le soutien du superviseur favorisent tous de telles perceptions (Rhoades et Eisenberger, 2002). Les conditions de travail favorables incluent notamment l'autonomie, la formation ainsi que la reconnaissance. Il s'agit là des déterminants mêmes qui ont été identifiés précédemment soit l'organisation du travail ainsi que les pratiques des ressources humaines innovatrices. En effet, selon différents chercheurs, ces dernières servent de bases aux perceptions des employés concernant le degré auquel l'organisation se soucie d'eux et les supportent (Eisenberger *et al.*, 2001; Wayne *et al.*, 1997; Whitener, 2001). Ainsi, selon Eisenberger et ses collègues (1986), la perception de soutien organisationnel est influencée par les différents aspects du traitement des employés par l'organisation tels que la justice, le comportement des supérieurs et les efforts investis pour rendre l'emploi intéressant et stimulant. Ces aspects, à leur tour, influencent alors l'interprétation que l'employé fait des

motivations organisationnelles qui sous-tendent le traitement qui lui est accordé. Selon Shore et Shore (1995), deux types de pratiques des ressources humaines sont centraux dans la perception de soutien organisationnel : les pratiques qui impliquent un investissement de l'organisation envers l'employé et la reconnaissance organisationnelle. L'important est que les employés perçoivent la pratique comme étant une indication de l'évaluation positive que l'organisation fait d'eux.

Conséquences

Selon Smith, Organ et Near (1983), le soutien du leader peut avoir un impact sur différents types de comportements de citoyenneté organisationnelle en raison de la réciprocité dans l'échange social. Ainsi, en ce qui a trait aux effets des perceptions de soutien, il semble que ces dernières puissent augmenter la performance sur des activités de travail standardisées, en plus d'encourager, envers l'organisation, des actions favorables qui vont au-delà des responsabilités assignées (Rhoades et Eisenberger, 2002). Selon George et Brief (1992), ces activités extra-rôles incluent le fait d'aider des collègues, de prendre des actions pour protéger l'organisation, d'offrir des suggestions constructives, et d'acquérir des connaissances et habiletés dont l'organisation peut bénéficier. Les perceptions de soutien des employés sont liées autant à des résultats favorables pour les employés, tels que la satisfaction au travail, un esprit positif, et une diminution des intentions de quitter, qu'à des résultats favorables pour l'organisation, tels que l'engagement affectif, la performance et une diminution des comportements de retrait (Gakovic et Tetrick, 2003; Eisenberger *et al.*, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002; Cropanzano *et al.*, 1997).

D'autres recherches empiriques ont trouvé que les perceptions de soutien organisationnel étaient positivement reliées à la performance dans les responsabilités conventionnelles de l'emploi, aux comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi qu'à l'engagement (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990; Settoon, Bennett et Liden, 1996). Plus précisément, Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro (1990) soutiennent que la perception des employés d'être valorisés et appréciés par l'organisation entretient une relation positive avec la présence au travail, la performance, l'engagement affectif, les attentes de résultats de performance ainsi que les suggestions anonymes constructives pour

aider l'organisation. Ainsi, les employés qui perçoivent un soutien élevé de la part de l'organisation expriment des sentiments importants d'affiliation et de loyauté envers celle-ci et font davantage preuve d'innovation.

2.3 Perceptions de confiance

La troisième et dernière condition psychologique dont il sera question à l'intérieur de ce document concerne les perceptions de confiance. En plus d'une présentation générale de ce concept, et en raison de son importance dans les relations sociales en milieu de travail et dans l'adoption des comportements de mobilisation, nous détaillerons, dans cette section, la nature, la définition, les conditions nécessaires, les antécédents et les conséquences de la confiance.

L'importance de la confiance dans les relations sociales, économiques, politiques, légales et organisationnelles est de plus en plus reconnue (Tyler et Kramer, 1996). Plusieurs perspectives différentes tentent d'expliquer l'émergence de la confiance en tant que problématique sociale. Ainsi, selon la perspective rationnelle, la confiance représente le calcul de la probabilité de coopération future (Williamson, 1993). La perspective sociale, quant à elle, conceptualise la confiance comme étant une orientation envers la société et les autres qui a une signification sociale allant au-delà des calculs rationnels (Tyler et Kramer, 1996). Les tenants de cette approche soutiennent que la confiance joue un rôle important dans les comportements de coopération. L'identification au groupe semble ainsi être très importante. En effet, celle-ci augmente les attentes de réciprocité et ceux qui font confiance aux autres vont continuer à coopérer et ce, quel que soit le comportement des autres dans le groupe (Brann et Foddy, 1987; Messick *et al.*, 1983). Ce comportement de confiance reflète alors un devoir moral et de l'engagement (Kramer et Goldman, 1995).

Il existe également de nombreuses manières d'aborder la confiance. En effet, les domaines de recherche sur la confiance sont très vastes et incluent de nombreuses approches. La plupart de ces recherches se situent à l'intérieur de quatre courants d'étude (Clark et Payne, 1997). Ainsi, les théoriciens de la personnalité s'intéressent aux différences individuelles et mettent l'accent sur la nature de la confiance en tant que trait de personnalité (Rotter, 1971; Wrightsman, 1966). Les psychologues qui effectuent des recherches expérimentales en

laboratoire, s'attardent, quant à eux, à l'acte même de faire confiance (Deutsch, 1958, 1960; Zand, 1972; Schlenker, Helm et Tedeschi, 1973). La troisième orientation théorique met l'accent sur la confiance en tant que réalité sociale et finalement les sociologues s'appliquent à la conceptualisation de la confiance comme étant la propriété des unités collectives (Lewis et Weigert, 1985; Luhmann, 1988).

Quelle que soit l'approche privilégiée, il semble que les chercheurs en ressources humaines reconnaissent depuis longtemps la centralité de la confiance (Young et Daniel, 2003). En effet, l'habileté à faire confiance permet aux êtres humains d'interagir dans des relations intimes et est essentielle à la santé et au développement psychologique (Asch, 1952). De plus, la littérature suggère qu'elle est importante dans les échanges sociaux, notamment dans la relation entre l'employeur et l'employé, ainsi que dans d'autres types de relations en milieu de travail (Blau, 1964; Kanter, 1977). Aussi, l'efficacité dans les organisations serait possible seulement lorsque les acteurs interdépendants travaillent ensemble efficacement dans un climat de confiance positive (Carnevale et Wechsler, 1992; McAllister, 1995; Robinson, 1996).

Nature de la confiance

La nature de la confiance est souvent abordée, à travers la littérature, par le biais du calcul coûts et bénéfices. Cette manière de percevoir la confiance met de côté le contenu émotionnel de la confiance qui est, selon Young et Daniel (2003), central si l'on espère comprendre ce phénomène. En effet, la vision calculée de la confiance a pris racine dans les travaux de psychologie expérimentale de Deutsch (1958, 1962) qui a identifié la confiance comme étant une décision calculée de coopérer. Par la suite, un intérêt pour les coûts et les bénéfices, plutôt que pour le côté émotionnel ou intuitif de la confiance est devenu commun en affaires et dans les milieux de travail (Young et Daniel, 2003).

De nos jours, de plus en plus d'auteurs considèrent qu'il existe deux dimensions de la confiance interpersonnelle : la confiance ayant une base cognitive et la confiance ayant une base affective (Costigan, Ilter et Berman, 1998; Lewis et Weigert, 1985; McAllister, 1995). Le côté cognitif de la confiance fait référence à la décision rationnelle de faire confiance ou de renoncer à faire confiance à un autre individu. Cette décision est basée sur des raisons

telles que la responsabilité, la dépendance et la compétence (Lewis et Weigert, 1985). La confiance ayant une base affective, quant à elle, implique un investissement émotionnel profond dans la relation. La compassion et la considération d'une personne à l'égard d'une autre, dite digne de confiance, caractérisent ce type de relation.

D'autres, tels que Fishbein et Azjen (1975) proposent de décomposer les attitudes de confiance en trois éléments. La composante cognitive fait référence à ce qu'une personne sait à propos d'une autre. Cette composante influencerait alors la manière dont la personne se sent par rapport à l'autre, soit la composante affective. Cette seconde composante influencerait alors, à son tour, la manière dont la personne a l'intention d'agir par rapport à l'autre, soit la composante de l'intention. Cette troisième composante peut s'appliquer à une action immédiate ou à une action qui sera effectuée plus tard dans le futur. Il s'agit là d'une manière très intéressante de percevoir la confiance et qui a le mérite de prendre en considération le processus complet par lequel passe l'individu pour arriver à faire confiance.

Définition

L'intérêt pour la confiance dans les recherches sur les organisations s'étale sur les trente dernières années (Blunsdon et Reed, 2003). Il n'existe cependant pas de définition universelle de la confiance. En effet, selon Mayer, Davis et Schoorman (1995), la recherche sur la confiance en contexte organisationnel est caractérisée par des problèmes avec la définition de la confiance en tant que telle, de la confusion entre la confiance, ses antécédents et ses conséquences, et par un manque de spécificité des référents de la confiance, entraînant des difficultés dans les niveaux d'analyse. L'étude de la confiance, à travers la littérature, demeure donc problématique étant donné qu'il n'existe pas de définition claire de celle-ci ni de ses caractéristiques (Clark et Payne, 1997).

Néanmoins, on retrouve certaines composantes critiques à l'intérieur de la majorité des définitions. Ainsi, il semble que des attentes positives au sein de relations interpersonnelles et une volonté à être vulnérable constituent des éléments primordiaux de la confiance (Rousseau *et al.*, 1998; Mayer, Davis et Shoorman, 1995). Ainsi, lorsque la confiance décline, un changement survient et les individus deviennent moins enclins à prendre des risques. Ils demandent alors davantage de protections contre la possibilité de trahison, ainsi que des

mécanismes de sanction coûteux permettant de défendre leurs intérêts (Tyler et Kramer, 1996).

La confiance a été définie comme étant l'attente, par un individu ou par un groupe, que la parole, la promesse, l'énoncé verbal ou écrit, d'un autre individu ou groupe soit fiable. (Rotter, 1967). Cook et Wall (1980) suggèrent ainsi que la confiance représente jusqu'à quel point un individu est prêt à attribuer de bonnes intentions et à avoir de l'assurance dans les paroles et les actions provenant d'autres personnes. Dans le même ordre d'idées, Albrecht et Travaglione (2003) définissent la confiance en la haute direction comme étant la volonté d'un employé d'agir sur la base des paroles, des actions et des décisions de la haute direction à l'intérieur de conditions d'incertitude ou de risques. Ainsi, de manière cohérente avec les définitions préalablement offertes par Mayer et Davis (1999), McAllister (1995) et Currall et Judge (1995), cette définition positionne la volonté d'agir comme étant un aspect fondamental de la confiance. Il semble donc que la confiance soit reliée à une attente de bienveillance ou de constance de comportements, une volonté d'être vulnérable aux actes des autres, et une interdépendance où les actions de l'un influence l'autre (Whitener *et al.* 1998).

La confiance est donc synonyme d'assurance et d'absence de soupçon, sur la base de la constance, des promesses tenues, et de l'habileté à corriger les comportements négatifs (Zeffane et Connell, 2003). Ainsi, en général, la confiance est perçue comme une composante interpersonnelle essentielle dans la gestion des individus (Morgan et Zeffane, 2003). De ce fait, la confiance a été décrite en termes de penchant, d'admiration, de respect, de foi, d'acceptation, d'assurance et de sécurité (voir Young et Daniel, 2003).

Une définition générale de la confiance qui semble refléter plusieurs champs disciplinaires différents et qui est adoptée dans le cadre de cette recherche est la suivante : «La confiance est un état psychologique qui inclut l'intention d'accepter d'être vulnérable sur la base d'attentes positives concernant les intentions ou les comportements d'autrui» (Rousseau *et al.*, 1998). Ainsi, la confiance n'est pas un comportement, tel que la coopération, ou bien un choix, tel que le fait de prendre un risque, mais plutôt une condition psychologique sous-jacente qui peut causer ou résulter de ces actions (Rousseau *et al.*, 1998). La confiance inclut

ainsi un attachement émotionnel qui représente une préoccupation sincère pour les individus impliqués (Wech, 2002).

Cette définition rejoint celle de Mayer *et al.* (1995) qui définissent la confiance comme étant la volonté d'une personne d'être vulnérable aux actions d'une autre personne sur la base d'attentes que l'autre effectuera une action importante pour la personne qui fait confiance et ce, sans avoir la possibilité de surveiller ou de contrôler l'autre. En d'autres termes, il est alors question de la propension à attribuer, à l'autre personne, des intentions positives à notre égard, en nous appuyant sur ses paroles, ses actions et ses décisions (Tremblay et Simard, 2005).

Il est important de mentionner que la confiance peut survenir à plusieurs niveaux : individuel, de groupe, organisationnel et institutionnel (Sitkins et Roth, 1993; Hosmer, 1995). De plus, elle nécessite un objet d'évaluation spécifique. Ainsi, le référent utilisé par l'individu peut être autant son supérieur que ses collègues (Clark et Payne, 1997).

Conditions nécessaires

Certaines conditions nécessaires à l'apparition de la confiance semblent faire consensus à travers les disciplines. Ainsi, le risque et l'interdépendance en sont deux. Le risque est la probabilité perçue de perte (Chiles et MacMackin, 1996; MacCrimmon et Wehrung, 1986). Dans un contexte de réciprocité et d'échange social, le risque crée une opportunité de faire confiance, ce qui entraîne la prise du risque en question. En fait, l'incertitude concernant l'intention de l'autre d'agir de manière appropriée est la source du risque. L'interdépendance, quant à elle, concerne le fait que les intérêts de l'un ne peuvent être atteints sans la dépendance vis-à-vis de l'autre (Sheppard et Sherman, 1998). La confiance fait référence aux attentes par rapport au comportement d'un autre. Aussi, il est possible que les bases de la confiance puissent être décomposées en au moins deux grandes catégories: motivation et habileté. Ainsi, les procédures organisationnelles et les gestes posés par un individu sont importants étant donné qu'ils communiquent de l'information à propos de leur motivation et de leur habileté d'agir de manière digne de confiance.

Mishra (1996), pour sa part, a effectué des entrevues avec des gestionnaires et a ressorti quatre dimensions importantes de la confiance : la compétence, l'ouverture, la préoccupation et la fiabilité. La compétence repose sur la croyance que les gestionnaires vont prendre de bonnes décisions. L'ouverture et l'honnêteté reflètent la croyance que les gestionnaires vont effectuer des comptes-rendus exacts des événements. La préoccupation indique la croyance que les gestionnaires vont agir de manière à faire bénéficier les employés. Finalement, la fiabilité reflète le degré avec lequel les paroles et les actions des gestionnaires sont cohérentes.

La confiance est ainsi associée à : (a) une attente de résultats sur la base des perceptions et des expériences de vie (Golembiewski et McConkie, 1975; Rotter, 1967) et (b) une croyance à propos de la possibilité de faire confiance à autrui à partir de perceptions concernant leurs expertises, leurs intentions, leurs actions, leurs paroles et leurs qualités générales (Cook et Wall, 1980; Blau, 1964; Butler, 1991; Moorman, Zaltman et Deshpande, 1992). Il semble donc que la décision de faire confiance repose notamment sur l'expérience ainsi que sur la connaissance, l'affection et le respect. Dans le même ordre d'idée, la littérature suggère que les attributs sur lesquels la personne se base pour faire confiance sont les suivants : (a) la performance du sujet, telle que sa compétence, ses actions, son jugement (Moorman, Zaltman et Deshpande, 1992; Deutsch, 1958); (b) les qualités du sujet, telles que l'intégrité, la compétence, la loyauté (Butler, 1991; Cook et Wall, 1980) et (c) ses attributs généraux tels que ses habiletés de communication, son pouvoir et sa capacité à offrir de la reconnaissance (Hart *et al.*, 1986; Johnson-George et Swap, 1982; Giffin, 1967).

Les relations de confiance sont réciproques de nature. Il est donc crucial qu'on y retrouve, jusqu'à un certain point, une symétrie dans l'échange (Gouldner, 1960). Aussi, les relations de confiance prennent appui sur trois dimensions – le comportement de la personne à qui l'on fait confiance, l'évaluation des qualités de cette même personne, ainsi que le contexte général dans lequel se déroule la relation (Clark et Payne, 1997). Les employés évaluent ainsi les qualités clés de leurs gestionnaires à la lumière de leurs comportements passés et de la situation dans laquelle il se trouve (Morgan et Zeffane, 2003). Ces qualités clés correspondent aux conditions considérées comme étant importantes en regard de la nature et de la formation de la confiance au travail et ont été abordées de manière consistante au sein

de plusieurs études (Clark et Payne, 1997; Mayer *et al.*, 1995; Whitener *et al.*, 1998). Ces cinq conditions sont l'intégrité, la compétence, la constance dans le comportement, la loyauté et l'ouverture. Clark et Payne (1997) rajoutent à ces cinq conditions celles du respect démontré.

Les relations entre les gestionnaires et les employés sont économiques et normatives (Morgan et Zeffane, 2003). Cela implique des obligations morales de la part de ceux qui ont davantage de pouvoir. Aussi, les gestionnaires doivent démontrer les différentes conditions présentées précédemment (Morgan et Zeffane, 2003; Clark et Payne, 1997). En effet, les perceptions des employés concernant les actions de la gestion entraînent des degrés variés de confiance ou de manque de confiance. Aussi, dans les situations où la confiance est élevée, les employés s'attendent à ce que les gestionnaires agissent avec, notamment, consistance, intégrité et considération et ce, même en période de mésentente, de conflit ou de crise (Morgan et Zeffane, 2003). Une confiance élevée des employés envers leur employeur et leurs gestionnaires se développe donc sur la base d'une conviction profonde que ceux-ci rempliront leurs obligations dans l'avenir (Coyle -Shapiro, 2002).

En résumé, la confiance fait référence à la capacité d'inspirer et de créer de l'assurance. Cette perception se base sur la possibilité de prédire les comportements d'autrui, sur la consistance entre les actions et les paroles, sur l'ouverture et l'honnêteté, sur l'équilibre dans l'échange, et finalement, sur la compétence.

Antécédents

La littérature qui aborde la confiance interpersonnelle en milieu de travail tend à distinguer entre les bases dispositionnelles et situationnelles de la confiance (Kiffin-Petersen et Cordery (2003). En effet, à l'intérieur d'un contexte organisationnel, les niveaux de confiance moyens sont fonction autant des conditions collectives que des variations individuelles. Aussi, le contexte dans lequel se déroule la relation exerce un effet sur les niveaux de confiance qui est indépendant des attributs des employés et des superviseurs (Blunsdon et Reed, 2003). Plus précisément, ces auteurs soutiennent que les niveaux de confiance sont partiellement déterminés par les caractéristiques du milieu de travail et non simplement par les expériences et les dispositions individuelles. Ainsi, il semble que la confiance est principalement un

construit à deux facteurs avec (a) un trait global de personnalité amenant la personne à avoir confiance en les autres de manière générale et (b) une attitude situationnelle de confiance en certaines personnes spécifiques (Clark et Payne, 1997).

Dans la majorité des études, la confiance basée sur la situation constitue un prédicteur plus important des attitudes et des comportements que la propension de la personne à faire confiance (Butler, 1991; Driscoll, 1978; Kee et Knox, 1970; Schlenker, Helm et Tedeschi, 1973; Scott III, 1980; Carnevale et Wechsler (1992). En effet, par exemple, les résultats de l'étude de Albrecht et Travaglione (2003) proposent que ce sont les facteurs situationnels plutôt que ceux liés à la personnalité qui constituent les déterminants les plus importants de la confiance. Ainsi, un climat de communication ouvert, la justice et l'équité dans les procédures/pratiques organisationnelles, la perception de soutien organisationnel, ainsi que la satisfaction avec l'emploi et la sécurité de carrière sont ressortis comme étant des déterminants significatifs de la confiance en la haute direction.

Dans le même ordre d'idées, les considérations telles que la constance dans les promesses et les comportements, les communications ouvertes et la justice perçue affectent le jugement des membres d'une équipe concernant l'intégrité de la gestion, ainsi que leur volonté future de leur faire confiance (Hart *et al.*, 1986). Aussi, plusieurs facteurs tels que la culture organisationnelle, la structure et la disponibilité des ressources constituent des déterminants importants de la confiance en milieu de travail (Willemyns, Gallois et Callan, 2003).

L'importance de la confiance dans les processus pour gérer le changement est largement rapportée par les praticiens et la littérature populaire. Ainsi, Morgan et Zeffane (2003) ont trouvé, lors de leur recension de la littérature, une multitude d'articles qui présentent la confiance mutuelle comme étant un élément essentiel du changement et qui considèrent qu'elle peut être atteinte par le biais de la consultation, de la participation et de l'*empowerment*. Ainsi, plus précisément, ces chercheurs ont trouvé que plus il y avait de consultation directe et indirecte avec le supérieur immédiat et la direction, plus les niveaux de confiance envers les gestionnaires étaient élevés. Cette étude est particulièrement intéressante étant donné qu'elle fait ressortir l'importance, pour le renforcement de la confiance, de certaines dimensions de l'organisation du travail ainsi que des pratiques de partage de

l'information. De plus, ces résultats supportent ceux de Clark et Payne (1997) selon lesquels la confiance est étroitement liée, notamment, aux perceptions d'honnêteté et d'intégrité.

La croyance est également fortement répandue à l'effet que davantage de participation et d'ouverture dans les communications, ainsi que moins d'ambiguïté de rôle et de bureaucratie dans les organisations entraînent des niveaux élevés de confiance (Payne et Clark, 2003). Ainsi, selon Carnevale et Wechsler (1992), les déterminants de la confiance des personnes en l'organisation sont les suivants : la sécurité d'emploi, les caractéristiques de l'emploi, le statut à l'intérieur du groupe, l'ouverture dans les communications, la justice dans les récompenses et les punitions, l'opportunité de participer et l'environnement éthique.

Dans le même ordre d'idées, une revue de la littérature effectuée par Albrecht et Travaglione (2003) suggère que les antécédents à la confiance incluent le climat de communication, la sécurité d'emploi, la perception de soutien organisationnel et la justice procédurale. En regard du climat de communication comme antécédent à la confiance, la théorie de l'échange social suggère, en termes généraux, que la confiance peut être développée par le biais d'une augmentation graduelle de la quantité et/ou de la qualité des échanges de communication. Dans le même ordre d'idées, Whitener *et al.* (1998) soutiennent que l'ouverture dans la communication est un déterminant important de la confiance organisationnelle. D'autres études fournissent également des évidences empiriques supportant l'association entre la communication et la confiance (Butler, 1991; Gilbert et Tang, 1998; Mishra et Morrissey, 1990).

En lien avec la théorie de l'échange social qui sous-tend que lorsque les employés perçoivent recevoir de bons traitements de la part de leur organisation, ils vont, en retour, avoir des attitudes et des comportements positifs à l'égard de l'organisation, Tan et Tan (2000) rapportent que le soutien organisationnel est un antécédent potentiel à la confiance en l'organisation. Konovsky et Cropanzano (1991), Konovsky et Pugh (1994), et Mayer et Davis (1999) ont tous trouvé, quant à eux, que la justice procédurale était associée à la confiance en l'organisation. Ces résultats sont cohérents avec ceux de Lind et Tyler (1988) qui soutiennent que les perceptions des employés concernant des processus et des traitements justes entraînent un regard plus positif envers la gestion en général.

Finalement, les résultats d'Albrecht et Travaglione (2003) suggèrent que ce sont les communications organisationnelles efficaces, la justice procédurale, le soutien organisationnel ainsi que la satisfaction avec la sécurité d'emploi qui prédisent la confiance en la haute direction. Les résultats démontrent également que ce type de confiance influence l'engagement affectif, l'engagement calculé, le cynisme face au changement et les intentions de quitter. Cette étude prête à la confiance un rôle partiellement médiateur entre ses antécédents et ses conséquences. Il semble donc que les perceptions de confiance puissent à la fois être influencées par les autres conditions psychologiques à l'étude soient la justice et le soutien, et avoir un impact sur la manière dont elles influencent les conséquences investiguées. Ces résultats font ressortir le rôle central que peut jouer la confiance en regard des différentes variables examinées en contexte organisationnel.

De manière générale, il semble donc que la confiance soit déterminée, du moins en partie, par des pratiques de ressources humaines, telles que le partage de l'information ainsi que par certaines caractéristiques de l'organisation du travail, telles que la consultation. De plus, plusieurs études soutiennent que les perceptions de justice et de soutien constituent des antécédents de premier plan de la confiance. Ces résultats donnent appui aux liens qui seront établis entre les différentes variables à l'intérieur de cette recherche.

Conséquences

L'influence de la confiance dans les contextes organisationnels a suscité beaucoup d'intérêt au cours des dernières années (Clark et Payne, 1997; Mayer *et al.*, 1995; Tyler et Kramer, 1996; Hosmer, 1995; Mayer et Davis, 1999). Il semble que la confiance est de plus en plus reconnue comme étant un facteur important dans la détermination du succès organisationnel, de la stabilité organisationnelle et du bien-être des employés (Tyler et Kramer, 1996; Cook et Wall, 1980).

La confiance a de nombreuses conséquences. En effet, elle facilite les comportements de coopération (Gambetta, 1988), elle promeut des formes organisationnelles adaptatives telles que le réseautage (Miles et Snow, 1992), elle réduit les conflits et les coûts de transaction et elle facilite la formation rapide de groupe ad hoc (Meyerson, Weick, et Kramer, 1996). Il semble également que les comportements de citoyenneté des employés ainsi que le soutien

organisationnel fourni par les employeurs sont des caractéristiques de hauts niveaux de confiance relationnelle basée sur des expériences à l'intérieur de la relation (Eisenberger *et al.*, 1986; Organ, 1990). Selon McAllister (1995), la confiance est positivement corrélée avec une diminution du besoin de contrôler la performance, des comportements de citoyenneté et des évaluations de performance positives. Dans le même ordre d'idées, les résultats de l'étude de Wech (2002) démontrent que lorsque les effets de la relation d'échange « *leader-member* » sont contrôlés, un contexte de confiance est positivement associé à des comportements de citoyenneté dirigés vers les autres et vers l'organisation, à la justice du supérieur et à la satisfaction au travail.

Il semble également que des niveaux plus élevés de confiance diminuent les coûts de transaction au sein des organisations (Williamson, 1993; Creed et Miles, 1996), motivent les individus à travailler vers des buts collectifs plutôt qu'individuels (Brann et Frody, 1987; Tyler et DeGoey, 1996; Mishra, 1996), et inculquent l'acceptation et la déférence face à l'autorité organisationnelle (Arrow, 1974). Ainsi, il semble que les membres d'une organisation sont plus enclins à accepter et à se conformer à des décisions impopulaires s'il y a des niveaux élevés de confiance (Blunsdon et Reed, 2003). De plus, Albrecht et Travaglione (2003) soutiennent que la confiance en la haute direction peut avoir un impact sur l'engagement organisationnel, le cynisme face au changement et les intentions de quitter. Finalement, Davis *et al.*, (2000) ont trouvé que la confiance était reliée de manière significative aux ventes, au profit, et au roulement.

De plus en plus, la littérature présente la confiance comme étant une ressource pour obtenir une performance compétitive à différents niveaux organisationnels (Morgan et Zeffane, 2003). En effet, plusieurs soutiennent que des niveaux élevés de confiance entre la haute direction et les employés renforcent l'habileté de l'organisation à rester compétitive dans des marchés globalisés et compétitifs (Albrecht et Travaglione, 2003). Cet avantage compétitif serait renforcé par une réduction des coûts de transaction, une communication plus efficace, davantage de coopération entre les membres de l'organisation et moins de résistance au changement (Kramer, 1999).

La confiance en la gestion peut ainsi être associée à de nombreux résultats organisationnels positifs tels que la satisfaction avec la participation à la prise de décision (Driscoll, 1978), la satisfaction au travail (Cook et Wall, 1980; Driscoll, 1978), l'engagement organisationnel (Cook et Wall, 1980), la réceptivité aux initiatives de changement organisationnel (Condrey, 1995; Hollman, 1976) et la satisfaction avec l'appartenance à un groupe de travail autonome (Ward, 1997). La réaction d'un employé par rapport à la rupture d'un contrat psychologique (Robinson, 1996) et leur intention de quitter volontairement l'organisation (Costigan, Ilter et Berman, 1998) sont également liés à la confiance en la gestion. En effet, Robinson (1996) soutient que la confiance en la gestion joue un rôle médiateur dans la relation entre la violation d'un contrat et les contributions subséquentes de l'employé envers l'organisation telles que les auto-évaluations de la performance, les comportements de vertu civile, les intentions de rester et le roulement. Ainsi, Robinson et Morrison (1995) soutiennent que la confiance joue un rôle partiellement médiateur dans la relation entre la rupture d'un contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

À l'inverse, une faible confiance peut se manifester par des comportements de résistance, tel que le fait de ne pas partager délibérément des informations (Zand, 1972), le refus de coopérer, la surveillance fréquente des collègues (Strickland, 1958) et l'absence de comportements de citoyenneté organisationnelle tels que le fait d'aider, de faire preuve de vertu civique et d'avoir un esprit d'équipe (Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997).

À la lumière de l'ensemble des recherches sur la confiance, il semble tout à fait approprié de considérer la confiance comme étant une des conditions psychologiques les plus importantes lorsqu'il est question de mobilisation des employés. De plus, parmi les différentes cibles de cette confiance, telles que les dirigeants, les supérieurs immédiats, ou encore les collègues de travail (Tremblay et Simard, 2005), ce sont les perceptions de confiance envers le supérieur immédiat et envers les collègues qui seront examinées à l'intérieur de cette recherche à titre de variables médiatrices. Cela permettra notamment d'examiner si ces deux types de confiance entretiennent des liens différents avec les diverses variables de l'étude.

2.4 Rôle médiateur des conditions psychologiques

Les perceptions de justice, de soutien et de confiance sont les trois conditions psychologiques examinées à l'intérieur de cette recherche. Elles seront ainsi mises en lien, à titre de médiateurs, avec les variables indépendantes présentées précédemment et les comportements de mobilisation des employés. Nous proposons ici d'examiner quelques résultats et études empiriques qui ont abordé des relations similaires à celles de la présente recherche.

2.4.1 Justice et soutien

L'effet médiateur de la justice et du soutien dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et diverses conséquences organisationnelles a été examiné à travers la littérature. Ainsi, il semble que la justice procédurale ait un effet médiateur dans la relation entre, d'un côté, la connaissance des procédures, et de l'autre, l'évaluation de leur supérieur, la satisfaction par rapport au travail et l'engagement organisationnel (Schappe, 1996). Les différentes formes de justice occupent également un rôle médiateur dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement des employés (Simard, Doucet et Bernard, 2000). D'autres chercheurs, quant à eux, suggèrent l'effet médiateur de la justice dans la relation entre les méthodes de contrôle des employés et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Niehoff et Moorman, 1993). Bien que certaines de ces études aient utilisé l'auto-évaluation pour mesurer leurs différentes variables, ce qui peut entraîner des problèmes de variance commune, il n'en demeure pas moins que ces recherches font toutes ressortir, de manière empirique, le rôle central que peuvent avoir les perceptions de justice dans la détermination de différentes conséquences organisationnelles.

La perception de soutien organisationnel, quant à elle, joue un rôle médiateur entre la justice et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman, Blakely et Niehoff, 1998). De plus, des études empiriques ont confirmé que la justice, le soutien du supérieur, les récompenses organisationnelles ainsi que les conditions d'emploi favorables entraînent des perceptions de soutien organisationnel positives qui, à leur tour, favorisent des conséquences positives pour les employés, telles que la satisfaction au travail, ainsi que pour l'organisation, telles que l'engagement affectif, la performance et une diminution des intentions de quitter

(Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Rhoades et Eisenberger, 2002). Ces relations dépendent de la croyance des employés que les actions de l'organisation sont volontaires, de leur sentiment d'obligation d'aider l'organisation, de la satisfaction de leurs besoins socio-émotionnels ainsi que de leurs attentes de récompenses liées à leur performance (Rhoades et Eisenberger, 2002). Wayne, Shore et Liden (1997), ont trouvé, quant à eux, que la perception de soutien organisationnel exerce un rôle de médiateur dans la relation entre, d'une part, certaines pratiques de ressources humaines, telles que la formation, les expériences de développement et les promotions, et d'autre part, l'engagement affectif, les intentions de quitter et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

L'ensemble de ces résultats est très intéressant. Cependant, aucune étude n'a utilisé exactement les mêmes variables et tenté d'expliquer de manière aussi précise que nous les relations sous-jacentes entre divers déterminants des comportements de mobilisation des employés. En effet, la plupart des recherches ont seulement investigué l'effet médiateur de la justice procédurale, sans considérer celui de la justice interactionnelle. Il n'est alors pas possible de comparer les effets respectifs des différents types de justice. De même, les chercheurs se sont le plus souvent attardés aux perceptions de soutien organisationnel. Aussi, examiner le rôle médiateur des perceptions de soutien des supérieurs et des collègues présente l'opportunité d'innover dans le domaine. De plus, les perceptions concernant une cible lointaine, telle que l'organisation et la haute direction, sont susceptibles d'avoir un impact différent, et possiblement moins important, que celles dont le référent est près de l'employé, tel que son supérieur immédiat et ses collègues. Nous avons ainsi la possibilité d'obtenir des résultats encore plus probants que les études précédentes. En examinant le rôle médiateur de ces différents types de perceptions de justice et de soutien dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et la mobilisation, nous serons donc en mesure d'apporter un éclairage nouveau sur le rôle de ces variables et ainsi de mieux comprendre les liens qu'elles entretiennent les unes avec les autres.

Les perceptions de justice et de soutien peuvent également avoir des effets médiateurs entre elles. En effet, une d'entre elles peut être un antécédent de l'autre. Ainsi, sur la base de la norme de réciprocité, les perceptions de soutien des employés créent un sentiment d'obligation de devoir oeuvrer pour le bien de l'organisation (Eisenberger *et al.*, 2001).

Aussi, selon Niehoff et Moorman (1993), les comportements de soutien adoptés par les supérieurs à l'égard de leurs employés sont susceptibles d'influencer de manière positive leur perception de justice étant donné qu'ils en sont les principaux représentants.

La majorité des études trouvées suggèrent cependant un lien inverse selon lequel le soutien organisationnel joue, le plus souvent, un rôle médiateur dans la relation entre la justice et différentes variables organisationnelles (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades et Eisenberger, 2002). Une de ces recherches est très similaire à la nôtre. Ainsi, Meyer et Smith (2000) ont investigué, auprès de plusieurs organisations ($n=281$), les mécanismes qui sous-tendent les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement des employés. Ils ont trouvé que la justice procédurale, ainsi que le soutien organisationnel, étaient des médiateurs de la relation entre certaines pratiques de gestion des compétences et l'engagement affectif. De plus, leur hypothèse selon laquelle les perceptions de soutien étaient influencées par celles de la justice procédurale s'est avérée exacte. Ainsi, leurs résultats suggèrent que le lien entre la justice procédurale et l'engagement est lui-même influencé par la variable médiatrice du soutien organisationnel.

Ces auteurs n'ont pas utilisé exactement les mêmes variables que nous. En effet, ils se sont davantage intéressés aux rôles médiateurs du soutien organisationnel et de la justice procédurale et n'ont pas du tout abordé la confiance. De plus, leurs variables dépendantes concernaient l'engagement et ils n'ont pas investigué de comportements de mobilisation. Néanmoins, leur méthodologie est très semblable à la nôtre et ces chercheurs ont réussi à obtenir certains résultats intéressants. Ainsi, plus précisément, ils ont trouvé, notamment, que la formation influence positivement la justice procédurale ($\gamma = 0,54; p < 0,05$), qui elle favorise la perception de soutien ($\beta = 0,37; p < 0,05$). Cette perception a, à son tour, un impact sur l'engagement affectif ($\beta = 0,56; p < 0,05$). Ils ont également trouvé que le développement professionnel influence le support perçu ($\gamma = 0,50; p < 0,05$) ainsi que la justice procédurale ($\gamma = 0,23; p < 0,05$).

Malgré l'intérêt de ces données, il est important de mentionner qu'une limite importante diminuant la portée des résultats de l'étude de Meyer et Smith (2000) est liée au fait que toutes les informations ont été recueillies auprès de la même source. En effet, ce sont les

mêmes personnes qui ont mesuré les variables indépendantes, médiatrices et dépendantes de l'étude et leurs biais personnels peuvent ainsi avoir teinté les résultats. De plus, les variables investiguées se rapportaient toutes à une entité plus globale soit l'organisation. Un jugement porté sur une cible lointaine peut être différent de celui porté sur une cible rapproché du participant, tel que son supérieur immédiat. Aussi, notre recherche, en s'attardant davantage aux perceptions liées aux supérieurs immédiats et aux collègues, permet d'examiner des relations qui ont, jusqu'à maintenant, été très peu abordées au sein de la littérature et contribuer de manière significative à l'avancement des connaissances dans le domaine.

2.4.2 Confiance

La littérature présente quelques études où la confiance joue un rôle médiateur entre des variables similaires aux nôtres. Ainsi, Konovsky et Pugh (1994) ont effectué une étude très intéressante qui a permis de démontrer que la justice procédurale augmente la confiance des travailleurs en la haute-direction. Leur étude s'est déroulée auprès des employés, et de leurs superviseurs, provenant d'un département d'un hôpital aux États-Unis ($n=475$). Les employés ont rempli un questionnaire évaluant la justice procédurale, la justice distributive ainsi que la confiance en la supervision, alors que les superviseurs ont évalué les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) de leurs subordonnés. Cette manière de procéder leur a permis d'éviter le problème de variance commune, auquel s'exposaient certaines des études présentées précédemment et qui peut survenir lorsque l'ensemble des résultats est mesuré auprès d'une seule et même source.

Les données que ces chercheurs ont recueillies indiquent que la justice procédurale est un prédicteur significatif de la confiance en le superviseur, qui est, elle-même, un prédicteur significatif des OCB. Selon leur modèle, la confiance en le superviseur influence donc la relation entre la justice procédurale ($\gamma = 0,52; p < 0,05$) et les OCB ($\beta = 0,15; p < 0,01$). La justice distributive, quant à elle, ne serait pas significativement reliée à la confiance en le superviseur. Les résultats de l'étude sont cohérents avec le modèle de l'échange social. Ils démontrent également que la confiance en la supervision joue un rôle médiateur dans la relation entre la justice procédurale et les OCB. Il semble donc que les comportements de mobilisation surviennent dans un contexte où les échanges sociaux caractérisent la qualité des

relations supérieur-subordonné. Les données indiquent également que l'échange social est important pour expliquer et prédire la variance dans les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cette étude est particulièrement pertinente pour le présent projet de recherche étant donné que nos variables et notre méthodologie, présentée au quatrième chapitre, sont similaires à celles utilisées par Konovsky et Pugh (1994). De plus, les résultats qu'ils ont obtenus sont encourageants. Cependant, ils n'ont pas inclus la justice interactionnelle et n'ont pas du tout abordé les perceptions de soutien des employés. De plus, seul l'effet médiateur de la confiance en la supervision a été examiné et son impact sur les comportements de citoyenneté organisationnelle semble être de faible amplitude. Les conclusions de leur étude, bien qu'intéressantes doivent donc être considérées en regard de cette limite importante.

À la lumière de ces informations, il semble que notre recherche ait l'opportunité de présenter une grande valeur ajoutée pour l'avancement des connaissances dans le domaine. En effet, non seulement elle a le potentiel de combler des lacunes importantes, mais il semblerait également que très peu d'études, en milieu organisationnel, aient étudié de manière approfondie l'effet médiateur de différents types de confiance au sein de la relation d'échange social et en lien avec les comportements de mobilisation.

Ainsi, c'est également le cas d'Albrecht et Travaglione (2003), qui ont effectué une recherche qui regroupe plusieurs variables similaires aux nôtres mais qui se limite à un seul type de confiance. Plus précisément, ces chercheurs ont investigué les antécédents et les conséquences de la confiance à l'aide de données recueillies auprès de deux organisations du secteur public (organisation 1 : $n=325$, organisation 2 : $n=425$). De manière générale, leurs résultats suggèrent que les communications organisationnelles efficaces, la justice procédurale, le soutien organisationnel ainsi que la satisfaction avec la sécurité d'emploi prédisent tous la confiance en la haute-direction dans le secteur public. Ils ont également constaté que cette confiance, en retour, avait une influence sur l'engagement, sur le cynisme face au changement et sur les intentions de quitter. De plus, le rôle de la confiance était alors partiellement médiateur. Tout comme les recherches précédentes, cette étude présente des résultats fort positifs pour la compréhension des relations entre les variables

organisationnelles investiguées bien que ses auteurs se soient restreints à évaluer la confiance plus générale en la gestion plutôt que de mesurer des cibles plus proches des employés.

Une autre recherche similaire à la présente étude a été effectuée par Aryee, Budhwar et Chen (2002). Ces chercheurs ont testé un modèle de l'échange social des attitudes et des comportements des employés au travail. Pour ce faire, ils ont administré des questionnaires à des employés d'une organisation du secteur public en Inde et à leurs superviseurs ($n=179$). Les résultats qu'ils ont obtenus suggèrent que la confiance en l'organisation a un effet partiellement médiateur sur la relation entre la justice procédurale ($\gamma = 0,41$; $p < 0,01$) et distributive ($\gamma = 0,21$; $p < 0,05$), et les attitudes de satisfaction au travail ($\beta = 0,46$; $p < 0,01$), d'intention de quitter ($\beta = -0,25$; $p < 0,01$) et d'engagement organisationnel ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$), et un effet médiateur sur la relation entre la justice interactionnelle ($\gamma = 0,21$; $p < 0,05$) et ces mêmes attitudes. Aryee, Budhwar et Chen (2002) ont également découvert que la confiance en le superviseur avait un effet médiateur sur la relation entre la justice interactionnelle ($\gamma = 0,69$; $p < 0,01$), et les comportements au travail liés à la performance dans la tâche ($\beta = 0,55$; $p < 0,05$), ainsi qu'aux dimensions individuelles ($\beta = 0,30$; $p < 0,01$) et organisationnelles ($\beta = 0,35$; $p < 0,05$) des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cette recherche est particulièrement pertinente, malgré les différences culturelles qu'elle comporte. En effet, les concepts qui ont été évalués sont similaires à ceux dont il est question à l'intérieur de la présente recherche. Ainsi, ces auteurs ont notamment inclus dans leurs analyses, la justice interactionnelle, ce que Konovsky et Pugh (1994) n'avaient pas fait. Cependant, encore une fois, les perceptions de soutien ainsi que l'effet médiateur de la confiance envers les collègues n'ont pas du tout été considérés. En résumé, les résultats de ces études sont néanmoins très positifs étant donné que les chercheurs ont utilisé une méthodologie similaire à la nôtre et ont réussi à obtenir des résultats probants, tels que l'effet médiateur de la confiance.

2.4.3 Justice, soutien et confiance

Finalement, nous avons trouvé une recherche qui est particulièrement similaire à la nôtre. Ainsi, l'étude effectuée par Tremblay et ses collègues (Les pratiques RH..., 2005) est celle qui se rapproche le plus de celle que nous avons effectuée. Il y est question du rôle médiateur

de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel dans la relation entre, d'un côté, les pratiques de gestion des ressources humaines et de l'autre, la performance prescrite et hors rôle. Cette recherche a été effectuée auprès de personnes travaillant dans un établissement du secteur hospitalier (n=298). Les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que les conditions psychologiques investiguées ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire administré aux employés. Les comportements de mobilisation, quant à eux, ont été mesurés par ces mêmes employés et leurs supérieurs immédiats. Il est important de souligner que les chercheurs ont rencontré des problèmes de mesure et n'ont pas réussi, suite à leurs analyses, à faire ressortir de manière adéquate les comportements de mobilisation. Ils ont donc dû se résoudre à effectuer leurs équations structurelles à partir des informations colligées auprès des employés seulement, ce qui constitue une limite de leur recherche.

Néanmoins, cette étude a permis d'obtenir plusieurs résultats intéressants qui s'apparentent beaucoup aux éléments investigués au sein de notre recherche. Ainsi, les résultats obtenus par Tremblay *et al.* (Les pratiques RH..., 2005) suggèrent, de manière générale, que le support organisationnel, la justice procédurale et la confiance, jouent un rôle médiateur entre, d'un côté les pratiques de gestion des ressources humaines et de l'autre, la performance prescrite et hors rôle. Plus précisément, ils soutiennent que la justice procédurale a un impact important sur le support organisationnel ($\beta = 0.43$). De plus, leurs résultats démontrent qu'autant la justice procédurale ($\beta = 0.45$) que le support organisationnel ($\beta = 0.35$), contribuent à susciter la confiance à l'égard de la direction, qui influence à son tour l'engagement affectif ($\beta = 0.53$), qui lui constitue un déterminant important des comportements de mobilisation prescrits ($\beta = 0.23$) et discrétionnaires ($\beta = 0.28$).

Dans l'ensemble, les différentes relations investiguées ainsi que les variables mesurées dans cette étude sont très similaires à ceux incluent dans notre recherche. Ainsi, cette étude constitue une base solide sur laquelle il nous est possible de nous appuyer pour formuler nos propres hypothèses de recherche. Une différence importante entre cette recherche et la nôtre est liée au fait que les conditions psychologiques évaluées au sein de l'étude de Tremblay *et al.* (Les pratiques RH..., 2005) étaient toutes en lien avec l'organisation en général (justice procédurale, support organisationnel, confiance à l'égard de la direction, engagement

organisationnel affectif) alors que dans la nôtre, nous nous intéressons davantage aux conditions psychologiques relatives aux supérieurs et aux collègues. Dans la perspective où il est possible que la proximité de la cible ait un impact sur l'intensité des perceptions, nous pouvons nous attendre à obtenir des résultats encore plus importants que ceux de cette étude.

En résumé, les trois conditions psychologiques présentées à l'intérieur de ce chapitre, soient les perceptions de justice, de soutien et de confiance, sont incluses dans cette recherche à titre de variables médiatrices. Leurs effets respectifs sur les comportements de mobilisation, ainsi que les unes sur les autres, seront donc examinés par le biais des différentes hypothèses de recherche présentées subséquemment. De plus, l'influence que peuvent exercer sur elles les différentes pratiques de gestion des ressources humaines et les dimensions de l'organisation du travail présentées au premier chapitre de ce document, sera, elle aussi, abordée lors des analyses statistiques.

CHAPITRE III

MODÈLES D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Toutes les variables présentées dans les deux chapitres précédents sont incluses dans cette recherche. Ainsi, les leviers abordés à l'intérieur du premier chapitre, soient les pratiques de partage de l'information, de développement des compétences et de reconnaissance non monétaire, ainsi que l'organisation du travail, constituent les variables indépendantes de l'étude.

Les concepts présentés dans le second chapitre, soient les perceptions de justice, de soutien et de confiance, représentent les variables médiatrices de la recherche. Leur rôle de médiateur sera examiné dans la relation entre les variables indépendantes et la mobilisation des employés. Celle-ci constitue la variable dépendante de la recherche. Aussi, avant de présenter les modèles d'analyse, les hypothèses de recherche et les relations ciblées, une description détaillée de cette variable s'impose.

3.1 Mobilisation

L'intérêt marqué pour la mobilisation remonte au début des années 1990 alors que la concurrence entre les entreprises se faisait de plus en plus importante. Les organisations ont alors cherché un moyen d'acquérir un avantage compétitif qui leur permettrait de se démarquer de leurs concurrentes. Avec l'importance grandissante accordée aux ressources humaines, les comportements de mobilisation adoptés par les employés sont alors apparus comme étant de plus en plus importants (Tremblay et Wils, 2005). Ce type de comportements s'apparente à plusieurs autres abordés à travers la littérature. Ainsi, certains parlent de comportements de citoyenneté organisationnelle (*OCB*) (Smith, Organ et Near, 1983), alors que d'autres traitent de comportements prosociaux (Brief et Motowildlo, 1986), de spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992), de mobilisation collective (Wils *et al.*, 1998), ou encore de comportements hors rôle (Van Dyne, Cummings et Parks, 1995), pour ne nommer que ceux-ci. Étant donné l'ampleur de la littérature dans le domaine, il importe de préciser les origines de la mobilisation, la définition de la mobilisation, les formes de comportements similaires ainsi que les types de comportements de mobilisation. Ces différentes informations proviennent, du moins en partie, de deux articles présentant des

synthèses en lien avec la mobilisation. Il s'agit des textes de Simard et Lapalme (2003) et de Tremblay et Wils (2005). Les informations qui suivent constituent ainsi un résumé actualisé des propos de ces différents chercheurs.

Origines de la mobilisation

Bien que l'intérêt porté à la mobilisation soit davantage récent, ses origines, quant à elles, proviennent de la notion de comportements discrétionnaires proposée il y a de cela plusieurs années. En effet, il y a plus de trente ans, Katz (1964) mentionnait que les organisations devaient, afin d'être performantes, encourager trois types de comportements chez leurs employés : attirer et retenir des ressources, s'assurer qu'elles atteignent les objectifs requis pour leur poste, et encourager, chez les employés, l'adoption de comportements novateurs et spontanés qui se situent en dehors des exigences normales de leurs tâches et de leurs rôles. Katz (1964), insistait alors sur l'importance, pour une entreprise, de pouvoir compter sur des employés qui effectuent des actes discrétionnaires.

Par la suite, dans les années 80, les comportements discrétionnaires sont devenus, avec les travaux d'Organ et de ses collègues, des comportements de citoyenneté organisationnelle (*OCB*) (Bateman et Organ, 1983; Smith, Organ et Near, 1983). Ces comportements étaient également considérés comme une forme de performance organisationnelle et un des piliers du succès d'une entreprise. Plus précisément, Organ (1988) a défini les *OCB* comme étant des comportements discrétionnaires, qui ne sont pas formellement rémunérés ou reconnus au sein de l'entreprise, et qui contribuent, de manière générale, à son fonctionnement ainsi qu'à son efficacité. Ainsi, ces chercheurs ont fait ressortir deux grandes dimensions soient l'altruisme, qui concerne le fait d'aider une personne dans une situation donnée, et le conformisme, qui consiste à se conformer aux règles explicites et implicites qui décrivent ce qu'un employé doit faire. Plusieurs auteurs ont, subséquemment, proposé que ces deux dimensions comportementales pouvaient se rapporter à deux autres variables mieux connues aujourd'hui. Il s'agit des *OCBI*, qui font référence aux comportements qui sont orientés vers les individus (et indirectement à l'organisation), et des *OCBO*, qui concernent les comportements qui sont directement favorables à l'organisation (Williams et Anderson, 1991; Organ, 1997). De manière générale, Organ (1988) a également proposé, par la suite, une conceptualisation plus

détaillée des *OCB* en les divisant en cinq dimensions soient les comportements d'altruisme, de conscience professionnelle, d'esprit sportif, de courtoisie et de vertu civique. Cette classification a ensuite été reprise par plusieurs chercheurs qui y ont chacun apporté des modifications en fonction de leur propre conceptualisation de ce type de comportements.

Définition de la mobilisation

La mobilisation, quant à elle, a été développée et abordée principalement en contexte francophone. Ainsi, elle provient en grande partie des travaux de Wils et ses collègues (1998) et propose l'orientation des efforts dans trois directions principales : vers l'amélioration continue, vers l'alignement stratégique et vers la coordination spontanée avec les autres. Ainsi, un employé mobilisé serait, notamment, « une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant. » (Wils *et al.*, 1998). En d'autres termes, une personne serait mobilisée lorsqu'elle investit des énergies de manière à faire de la qualité totale, à créer de la valeur ajoutée et à agir en équipe (Tremblay et Wils, 2005). Au départ, les comportements de mobilisation visaient principalement les tâches non prescrites et n'incluaient pas celles relatives au contrat de travail. Au fil des années, leur conception s'est cependant élargie de manière à inclure la mise en œuvre de comportements prescrits.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, le concept de mobilisation des employés sera utilisé et défini comme suit : « 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 et Wils, 2005). Il s'agit donc de comportements effectués sur une base volontaire, qui ne sont pas souvent rémunérés en tant que tels, qui mettent l'accent sur l'équipe, et qui ont pour objectif de favoriser la santé sociale et psychologique au sein du milieu de travail, tout en améliorant la performance de l'organisation (Wils et Tremblay, 2005).

Formes de comportements similaires

Plusieurs autres chercheurs se sont intéressés à des comportements similaires à ceux de mobilisation. Ces différentes conceptions prennent pour la plupart appui dans la littérature sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et se présentent sous la forme de diverses variantes. Ainsi, Coleman et Borman (2000) ont proposé le concept englobant de performance de citoyenneté, qui inclut, selon eux, trois catégories de comportements soient les comportements de citoyenneté interpersonnelle (*OCBI*), de citoyenneté organisationnelle (*OCBO*) et de citoyenneté dans les tâches, tels que le dévouement et les efforts supplémentaires.

Un autre type de conception se rapportant à la performance comportementale est celui des comportements prosociaux proposé par Brief et Motowidlo (1986) et qui inclut une liste de 13 comportements spécifiques. Ces auteurs considèrent que ces comportements peuvent être dirigés vers l'individu, le groupe ou l'organisation et qu'ils ont pour objectif l'amélioration de la situation de travail. Contrairement à la plupart des autres actions discrétionnaires, mais de manière similaire aux comportements de mobilisation, les comportements prosociaux peuvent alors être représentés par les tâches normales de l'employé.

Van Dyne et ses collègues (1995), quant à eux, ont proposé le concept de comportements hors rôle qui se rapporte à l'ensemble des comportements discrétionnaires qui fournissent du soutien à l'entreprise et qui vont au-delà des tâches normales des ressources humaines. Ainsi, contrairement aux comportements de mobilisation, ces auteurs mentionnent que ce type de comportements n'est aucunement prescrit par la nature du travail de l'employé et n'est pas rémunéré. Plus précisément, les différents comportements hors rôle sont regroupés au sein de quatre catégories soient les comportements d'affiliation/promotion, de défi/promotion, de défi/prohibition et d'affiliation/prohibition. Certains de ces comportements ne consistent ainsi pas nécessairement à faire une action positive mais plutôt à contrer des pratiques négatives pour l'organisation.

Une autre forme de comportements discrétionnaires qui partage certains points communs avec la mobilisation, est celle de la spontanéité organisationnelle proposée par George et Brief (1992). Selon ces auteurs, ces comportements ne sont pas prescrits par la nature du

travail de l'employé, sont adoptés de façon volontaire, peuvent être rémunérés par l'employeur, nécessitent une action de la part de l'employé, contribuent à la performance organisationnelle et ont toujours des conséquences positives pour l'entreprise. De manière générale, le concept de spontanéité organisationnelle se rapporte ainsi aux comportements qui sont adoptés volontairement par les employés et qui favorisent l'efficacité organisationnelle. Ainsi, tout comme pour les comportements de mobilisation, les comportements de spontanéité organisationnelle nécessitent une action de la part des employés, peuvent être rémunérés et ont des conséquences positives, notamment pour l'organisation. Plus précisément, ses auteurs proposent cinq dimensions de comportements : aider ses coéquipiers, protéger l'organisation, faire des suggestions constructives pour l'organisation, s'améliorer de façon continue et refléter une image positive.

Enfin, une autre conception a été proposée par Borman et Motowidlo (1997). Il s'agit de celle de la performance contextuelle qui contient cinq dimensions : aider et coopérer avec les autres, se porter volontaire pour accomplir des tâches qui ne sont pas prescrites, persister dans ses efforts pour mener à terme ses tâches, défendre les objectifs de l'entreprise et suivre les règles et les procédures organisationnelles.

Parmi les différentes conceptions présentées précédemment, ce sont les comportements prosociaux de Brief et Motowidlo (1986) et de performance de citoyenneté de Coleman et Borman (2000) qui s'apparentent le plus à la mobilisation telle que nous la concevons à l'intérieur de cette recherche. En effet, tout comme pour les comportements de mobilisation, ces concepts incluent la performance dans les tâches prescrites, mettent de l'avant des actions qui ont des conséquences positives et sont orientés non seulement vers l'organisation mais également vers différents individus. Néanmoins, les conceptions de ces auteurs n'abordent pas la notion de masse critique et d'accomplissement d'une œuvre collective (Tremblay et Wils, 2005). Le concept de mobilisation tel qu'il est présenté de nos jours semble ainsi être un construit plus général, non seulement que ces deux conceptions, mais également que celles des comportements de citoyenneté organisationnelle, des comportements prosociaux et des comportements de mobilisation tels qu'ils étaient auparavant définis par Wils et ses collègues (1998).

Types de comportements de mobilisation

La mobilisation se traduit, le plus souvent, par des comportements discrétionnaires qui sont orientés vers les individus ou l'organisation. On retrouve donc, entre autres, des comportements de dévouement, d'amélioration continue, d'alignement stratégique et de coordination spontanée avec les autres (Tremblay, 2002). Ainsi, les comportements extra-rôles consistent souvent à aller au-delà de ce qui est prescrit dans l'emploi et ce, pour le bien de l'organisation (Wright, Gardner et Moynihan, 2003). Malgré ce fait, il ne faut pas négliger la performance des employés dans leurs tâches régulières. En effet, selon Tremblay et Wils (2005), il existe trois catégories de comportements de mobilisation que peuvent adopter les employés soient : les comportements de respect du contrat de travail, les comportements de motivation individuelle et les comportements de motivation collective. Ces différentes catégories regroupent chacune plusieurs classes de comportements précis. Ainsi, les comportements de respect du contrat de travail incluent deux classes de comportements soient la conformité aux exigences normales de rendement, et les comportements d'éthique et de professionnalisme. Ces derniers font plus communément référence aux comportements de conscience professionnelle. La seconde catégorie, celle des comportements de motivation individuelle, inclut elle aussi deux classes de comportements. Il s'agit du dévouement personnel dans le poste et des comportements de développement professionnel. Finalement, la catégorie des comportements de motivation collective regroupe, quant à elle, huit classes de comportements soient : l'aide apportée aux autres, la facilitation interpersonnelle, la coordination avec les autres, l'esprit sportif, l'amélioration continue, la participation à la vie civique interne, la loyauté organisationnelle et l'orientation vers les clients (Tremblay et Wils, 2005).

Dans le cadre de la présente recherche, les comportements de mobilisation sont séparés en trois catégories s'apparentant à celles proposées par Tremblay et Wils (2005). Ainsi, on retrouve les comportements de respect du contrat de travail, les comportements de motivation individuelle et finalement ceux de collaboration. Conformément aux classes de comportements de Tremblay et Wils (2005), la catégorie du respect du contrat de travail regroupe les comportements de conscience professionnelle et de performance dans les tâches régulières. La catégorie de la motivation individuelle, quant à elle, se rapporte, dans le cadre

de cette recherche, au dévouement à la tâche et aux clients, alors que la catégorie de la collaboration aborde les comportements de coopération et d'entraide entre les employés. Cette classification a l'avantage de prendre appui dans la littérature scientifique (Wils *et al.*, 1998; Tremblay et Wils, 2005) et de constituer une manière innovatrice de catégoriser les comportements de mobilisation. Ces comportements représentent ainsi les variables dépendantes à l'étude et seront mises en relation avec les différentes variables présentées au sein des deux chapitres précédents.

3.2 Modèles d'analyse

Tel que mentionné précédemment, la présente recherche s'intéresse à la problématique de la mobilisation des employés au travail en répondant à la question suivante : quelles sont les variables qui interviennent dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et la mobilisation des employés? À la lumière de la littérature présentée dans le premier chapitre de ce document, il semble que les liens entre les pratiques des ressources humaines, l'organisation du travail et les conséquences organisationnelles ne sont pas toujours clairs et directs (Meyer et Smith, 2000). En effet, différents facteurs peuvent également avoir un impact, notamment à titre de médiateur de la relation. Aussi, compte tenu de l'objectif poursuivi par cette étude ainsi que des considérations théoriques mentionnées précédemment, l'hypothèse générale de cette recherche est la suivante :

H : *Les perceptions de justice, de soutien et de confiance jouent un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et la mobilisation des employés.*

Cette hypothèse générale est celle sur laquelle nous nous sommes basés afin d'élaborer l'ensemble des dix hypothèses de recherche qui seront présentées ultérieurement. Ainsi, celles-ci permettent toutes, à leur manière, de mesurer différents aspects de l'hypothèse générale. Ces hypothèses plus spécifiques seront détaillées plus loin. Préalablement, il importe de mentionner qu'afin de vérifier l'hypothèse générale et de bâtir nos modèles d'analyse, nous nous sommes basés sur le modèle de la mobilisation de Tremblay et Simard (2005). Ce modèle de la mobilisation, présenté à la figure 3.1, propose quatre principaux

leviers organisationnels soient celui des pratiques de gestion des ressources humaines, celui de la vision, de la mission, des valeurs et des objectifs, celui de l'organisation du travail, et finalement celui du leadership des cadres. Ces leviers ont ensuite un impact sur le climat de travail et les conditions psychologiques propices à la mobilisation. Parmi ces conditions psychologiques, on retrouve notamment la confiance, le soutien, la justice, la reconnaissance, le pouvoir d'agir et l'engagement. Tel que cela a été mentionné précédemment, les différentes conditions psychologiques sont renforcées par le biais de l'échange social entre l'employeur et l'employé. Les conditions favorables à la mobilisation entraînent ensuite les comportements de mobilisation qui influencent, à leur tour, la performance des ressources humaines, par le biais de la stabilité et du bien-être, ainsi que la performance organisationnelle. Finalement, les divers indicateurs de performance ont, en retour, un impact sur les conditions psychologiques et les comportements de mobilisation (Tremblay et Simard, 2005).

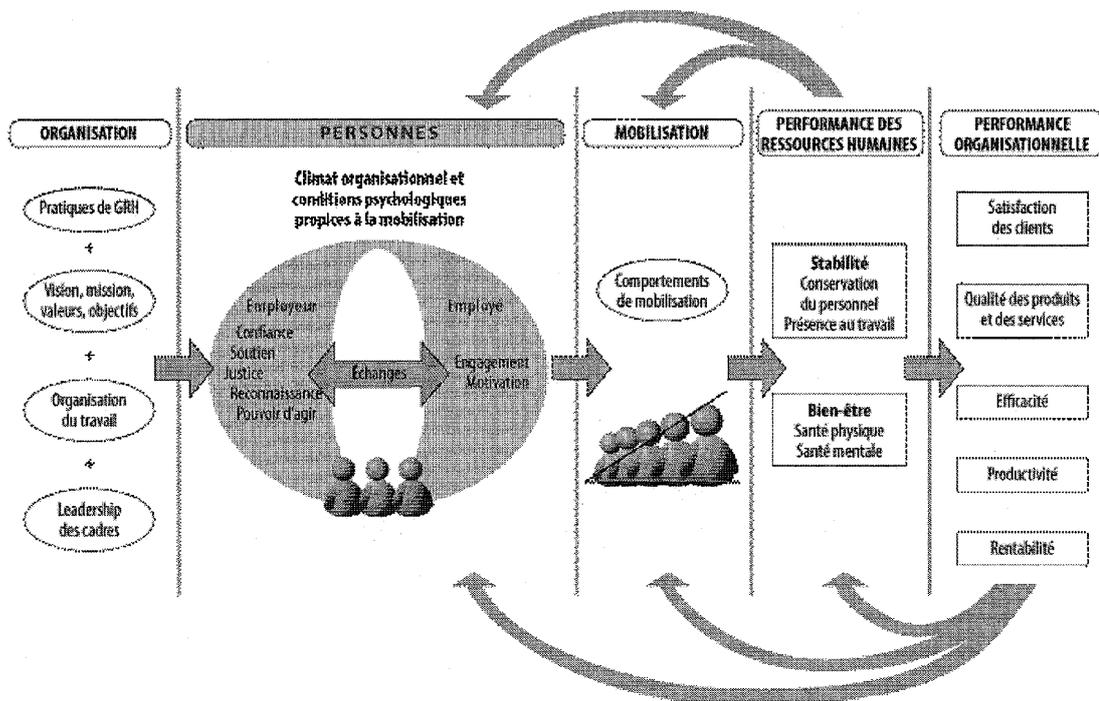


Figure 3.1 Modèle de la mobilisation (Tremblay et Simard, 2005)

Dans le cadre de cette recherche, nous avons fait des choix en fonction du contexte de recherche. En effet, à la lumière des caractéristiques de l'entreprise au sein de laquelle les données seront recueillies, certaines variables du modèle de mobilisation sont plus pertinentes que d'autres à investiguer. En effet, la recherche sera effectuée au sein d'une entreprise qui accorde une attention particulière à ses ressources humaines et qui tend à mettre en place différentes pratiques et conditions de manière à favoriser leur travail. Ainsi, parmi les leviers pouvant avoir un impact sur le climat de travail ainsi que sur les conditions psychologiques, ce sont ceux des pratiques de gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail qui sont examinés à l'intérieur de cette recherche. De plus, au sein de l'entreprise investiguée, les employés sont appelés à travailler quotidiennement en étroite collaboration non seulement avec leurs collègues, mais également avec leurs supérieurs immédiats. Les conditions qui régissent les échanges entre les différentes personnes au sein

du milieu de travail sont donc particulièrement pertinentes dans le contexte de cette organisation. Plus spécifiquement, en ce qui concerne les conditions psychologiques propices à la mobilisation, ce sont les perceptions de justice, de soutien et de confiance qui ont été retenues. Finalement, en raison de l'ampleur déjà considérable de cette recherche et de l'intérêt important que démontrent les gestionnaires de l'entreprise investiguée à l'égard de la mobilisation de leurs employés, le modèle d'analyse proposé inclut seulement les comportements de mobilisation comme variable dépendante. La performance des ressources humaines et de l'organisation ne sont donc pas investiguées à l'intérieur de cette étude. La figure 3.2 présente le modèle de la mobilisation adapté à cette recherche avec, encadrées en caractères gras, les variables qui ont été retenues.

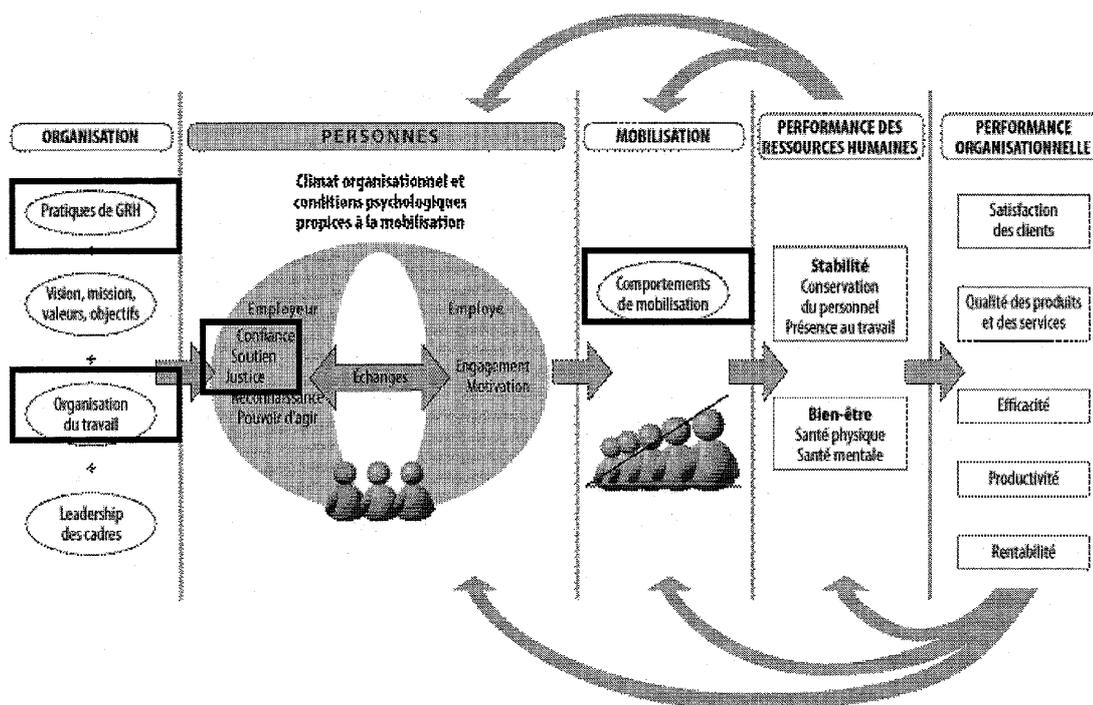


Figure 3.2 Modèle de la mobilisation adapté à cette recherche

En résumé, l'étude présentée examine l'effet des perceptions de justice, de soutien et de confiance sur la relation entre, d'un côté, les pratiques de partage de l'information, les pratiques de développement des compétences, les pratiques de reconnaissance non monétaire et l'organisation du travail, et de l'autre, la mobilisation des employés. De manière plus précise, ce sont les perceptions de justice procédurale, de justice interactionnelle, de soutien du supérieur, de soutien des collègues, de confiance envers le supérieur et de confiance envers les collègues qui constituent les variables médiatrices à l'étude.

Ces perceptions de justice, de soutien et de confiance sont susceptibles de jouer un rôle complètement médiateur ou encore partiellement médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation. Ainsi, deux modèles seront présentés et comparés au sein de cette recherche. Le premier modèle postule que les différentes conditions psychologiques examinées jouent un rôle complètement médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation. Cela suppose que l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail sur les comportements de mobilisation n'est qu'indirecte, c'est-à-dire qu'elle passe nécessairement par le biais des conditions psychologiques.

Plus précisément, les conditions psychologiques étant susceptibles d'avoir une influence les unes sur les autres, il est postulé, dans le modèle proposant une médiation complète, que seules les perceptions de confiance entretiennent des liens directs avec les comportements de mobilisation. Celles-ci occupent alors un rôle de médiateur complet entre les perceptions de justice et de soutien, et la mobilisation des employés. Dans le même ordre d'idées, il est proposé, au sein de ce premier modèle, que les perceptions de justice et de soutien jouent des rôles de médiateur entre, d'une part, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail, et de l'autre, la confiance. Finalement, il est suggéré que les différentes conditions psychologiques adoptent, entre elles, des rôles médiateurs.

Le second modèle, quant à lui, propose de vérifier le rôle de médiateur partiel des conditions psychologiques. Dans ce cas, il est avancé que les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation entretiennent des liens autant directs qu'indirects avec la

mobilisation des employés. En ce qui concerne les relations postulées entre les conditions psychologiques, elles restent les mêmes que dans le modèle de médiation complète à l'exception d'un ajout important, soit l'influence directe des perceptions de justice et de soutien sur les comportements de mobilisation. Cela implique donc nécessairement que le rôle de médiateur complet, attribué précédemment à la confiance, dans la relation entre, d'une part, les perceptions de justice et de soutien, et de l'autre, la mobilisation, devient un rôle de médiateur partiel. En effet, il est alors proposé que ce sont toutes les conditions psychologiques qui entretiennent des liens directs avec les comportements de mobilisation et non seulement les perceptions de confiance. Les deux modèles généraux investigués et comparés sont présentés aux figures 3.3 et 3.4.

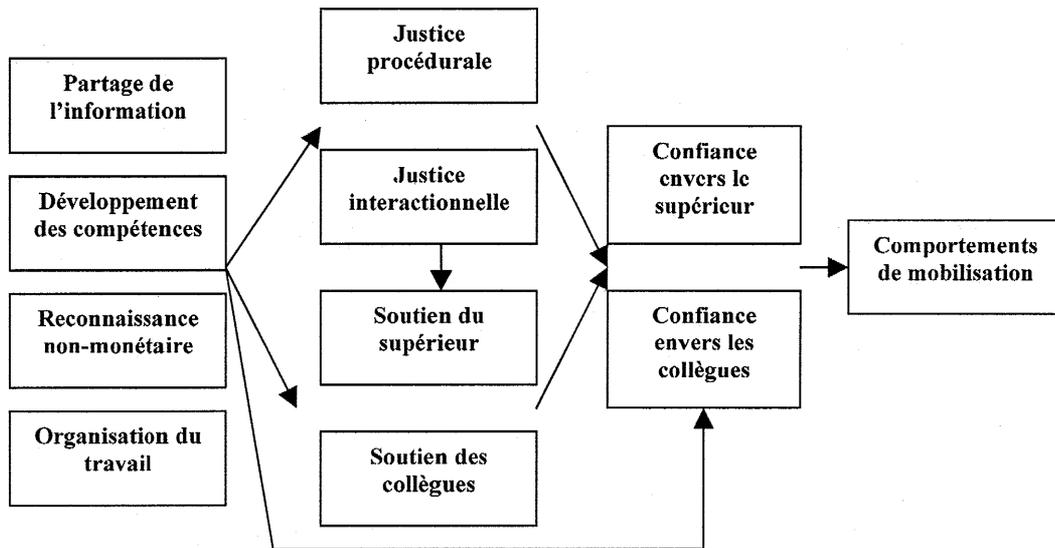


Figure 3.3 Modèle général illustrant la médiation complète

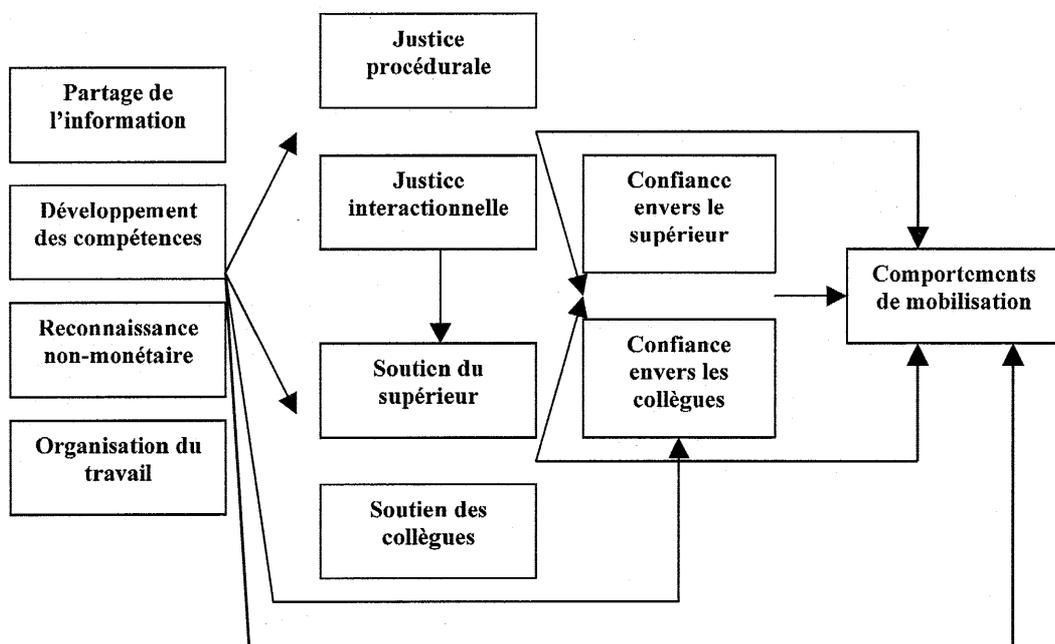


Figure 3.4 Modèle général illustrant la médiation partielle

3.3 Hypothèses

L'ensemble des hypothèses de cette étude sont regroupées à l'intérieur du tableau 3.1. Ces hypothèses sont basées sur la revue de la littérature présentée précédemment et ont été élaborées à partir de l'hypothèse générale de recherche. Ainsi, tel que mentionné, les pratiques de partage de l'information, les pratiques de développement des compétences, les pratiques de reconnaissance non monétaire, et l'organisation du travail, constituent les variables indépendantes de l'étude. Elles seront donc évaluées en fonction de leurs impacts sur les perceptions de justice, de soutien et de confiance des employés, et dans le cas de la médiation partielle, sur les comportements de mobilisation. Aussi la première hypothèse suggère que les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail influencent positivement les perceptions de justice, de soutien et de confiance (H1a). Cette hypothèse se base sur plusieurs études qui établissent, notamment, des liens entre les pratiques de gestion des ressources et la justice (Hartman, Yrle et Galle, 1999), le soutien (Meyer et Smith, 2000) ou la confiance (Gould-Williams, 2003; Albrech et Travaglione, 2003). Dans le même ordre d'idées, une autre étude propose, quant à elle, des liens entre l'organisation du travail et les perceptions de soutien (Allen, Shore et Griffeth, 2003).

Dans le modèle postulant une médiation partielle, un second volet à cette hypothèse est ajouté à l'effet que les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail influencent positivement les comportements de mobilisation des employés (H1b). Cette hypothèse prend appui dans un corpus important d'études qui proposent et établissent des liens entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et des comportements de mobilisation (Wils *et al.*, 1998; Tremblay, Guay et Simard, 2000; Tremblay *et al.* (Les pratiques RH..., 2005); Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; St-Onge, 1994).

Les quatre hypothèses de recherche suivantes font référence aux rôles médiateurs des différentes conditions psychologiques. En effet, la littérature présentée au deuxième chapitre de ce document suggère que ces trois variables ont des effets importants les unes sur les autres. Ainsi, en ce qui concerne les perceptions de justice, la littérature suggère qu'elles constituent des antécédents aux perceptions de confiance tel que démontré, par exemple, dans

les études effectuées par Konovsky et Pugh (1994), Albrecht et Travaglione (2003) ainsi que Aryee, Budhwar et Chen (2002), qui emploient toutes une méthodologie et des variables similaires à la nôtre. Nous sommes donc en mesure de nous attendre à ce que les perceptions de justice influencent les perceptions de confiance dans le cadre de notre recherche. Aussi, nous postulons que les perceptions de justice jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les perceptions de confiance (H2).

Les perceptions de soutien ont également été présentées, à l'intérieur de plusieurs recherches empiriques, comme étant des antécédents aux perceptions de confiance. En effet, Albrecht et Travaglione (2003) ont trouvé que le soutien organisationnel pouvait prédire la confiance en la haute-direction. Dans le même ordre d'idées, Tremblay et ses collègues (Les pratiques RH...,2005) ont pu confirmer que la perception de soutien organisationnel pouvait contribuer de manière significative à susciter la confiance à l'égard de la direction. Aussi, il est fort probable que les perceptions de confiance soient à nouveau influencées par les perceptions de soutien. Aussi, nous émettons l'hypothèse que les perceptions de soutien jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les perceptions de confiance (H3). Dans le même ordre d'idées, à la lumière des résultats présentant la justice comme étant un antécédent au soutien, tels que ceux de Tremblay et ses collègues (Les pratiques RH...,2005) ainsi que de Meyer et Smith (2000), nous émettons l'hypothèse que les perceptions de soutien du supérieur jouent un rôle médiateur entre les perceptions de justice, et les perceptions de confiance (H4).

Les perceptions de confiance, quant à elles, semblent être les conditions psychologiques les plus importantes lorsqu'il est question de mobilisation. De plus, elles seraient influencées par les perceptions de justice et de soutien. En effet, la littérature empirique dans le domaine suggère que la confiance exerce un effet médiateur dans la relation entre les perceptions de justice et de soutien des employés, et les comportements de mobilisation (Konovsky et Pugh, 1994; Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Tremblay *et al.*, Les pratiques RH...,2005). Nous proposons donc de vérifier l'effet médiateur de la confiance, et en ce sens, nous formulons l'hypothèse que les perceptions de confiance jouent un rôle médiateur entre les perceptions de justice et de soutien, et les comportements de mobilisation (H5).

Enfin, la littérature suggère que les perceptions de justice et de soutien sont également susceptibles d'avoir des effets sur la mobilisation des employés. En effet, Moorman (1991), entre autres, a trouvé que la perception de justice pouvait avoir des effets sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. De même, Rhoades et Eisenberger (2002), pour ne nommer que ceux-là, ont trouvé que les perceptions de soutien ont le potentiel d'augmenter les actions favorables qui vont au-delà des responsabilités assignées. Aussi, il est approprié de vérifier si ces effets sont seulement indirects, par le biais de la confiance dans le modèle de médiation complète, ou encore directs. Aussi, nous postulons, dans le modèle de médiation partielle, que les perceptions de justice et de soutien influencent positivement les comportements de mobilisation (H6). Dans le cas où cette hypothèse serait confirmée, elle implique que nous pouvons alors vérifier trois autres hypothèses de médiation soient que les perceptions de justice jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation (H7), que les perceptions de soutien jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation (H8), et que les perceptions de soutien du supérieur jouent un rôle médiateur entre les perceptions de justice et les comportements de mobilisation (H9). Ces dernières hypothèses sont formulées sur la base de l'ensemble des recherches présentées aux chapitres précédents qui proposent des liens entre ces variables, telles que l'étude de Niehoff et Moorman (1993) concernant le rôle médiateur des perceptions de justice, et celles de Moorman, Blakely et Niehoff (1998), ainsi que de Rhoades et Eisenberger (2002), abordant le rôle médiateur des perceptions de soutien.

Tableau 3.1
Hypothèses de recherche

Hypothèses
Hypothèse 1a : Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail influencent positivement les perceptions de justice, de soutien et de confiance.
Hypothèse 1b* : Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail influencent positivement les comportements de mobilisation.
Hypothèse 2 : Les perceptions de justice jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les perceptions de confiance.
Hypothèse 3 : Les perceptions de soutien jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les perceptions de confiance.
Hypothèse 4 : Les perceptions de soutien du supérieur jouent un rôle médiateur entre les perceptions de justice et de confiance.
Hypothèse 5 : Les perceptions de confiance jouent un rôle médiateur entre les perceptions de justice et de soutien, et les comportements de mobilisation.
Hypothèse 6* : Les perceptions de justice et de soutien influencent positivement les comportements de mobilisation.
Hypothèse 7** : Les perceptions de justice jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation.
Hypothèse 8** : Les perceptions de soutien jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation.
Hypothèse 9** : Les perceptions de soutien du supérieur jouent un rôle médiateur entre les perceptions de justice et les comportements de mobilisation.

* Les hypothèses 1b et 6 s'appliquent seulement au second modèle postulant une médiation partielle.

** Les hypothèses 7, 8 et 9 s'appliquent seulement au second modèle postulant une médiation partielle et sont contingentes à la confirmation de l'hypothèse 6.

3.4 Relations ciblées

Il est important de préciser, notamment par souci de parcimonie, que ce ne sont pas tous les liens possibles entre les variables à l'étude qui seront examinés à l'intérieur des hypothèses présentées précédemment. En effet, à la lumière de la revue de la littérature théorique et empirique sur le sujet, nous avons préalablement déterminé les liens qui seront investigués au sein de cette recherche. La plupart de ces liens prennent appui dans les résultats d'études similaires effectuées dans le domaine. Les autres liens, quant à eux, sont investigués davantage à titre exploratoire, notamment ceux qui contiennent des variables ayant pour référents les collègues. En effet, ceux-ci ont été fort peu étudiés à travers la littérature et présentent donc l'opportunité d'innover dans le domaine.

Il est également à noter qu'en raison, notamment, du manque d'appui théorique et/ou de leur pertinence moins grande en regard des hypothèses à l'étude, certaines dimensions des pratiques de partage de l'information, des pratiques de reconnaissance non monétaire et de l'organisation du travail ne seront pas investiguées lors des analyses globales des modèles. En effet, étant donné le nombre particulièrement ambitieux de variables, et de liens, à investiguer, nous avons dû faire des choix parmi les dimensions de certaines variables. Ainsi, en fonction des caractéristiques du milieu choisi pour effectuer la collecte des données, il est apparu que certains liens, ou variables, pouvaient être plus importants à investiguer. Ainsi, par exemple, l'échantillon étant recueilli au sein d'une entreprise où la collaboration et la coopération sont fortement encouragées entre les individus, nous avons décidé d'investiguer la reconnaissance non monétaire des collègues plutôt que celles des clients. Les dimensions non retenues subséquemment seront néanmoins détaillées lors de l'analyse factorielle confirmatoire de chacune des variables et ce, afin de confronter la théorie aux données recueillies. Les liens (γ) évalués entre, d'une part, les variables indépendantes (VI), et de l'autre, les variables médiatrices (VM) et dépendantes (VD), ainsi que les liens (β) entre les différentes variables médiatrices (VM) et dépendantes (VD) sont présentés au tableau 3.2.

Tableau 3.2
Relations ciblées lors des analyses statistiques (gamma et bêta)

Liens entre les VI, les VM et les VD (gamma)	Liens entre les VM et les VD (bêta)
Information de la direction <ul style="list-style-type: none"> ➤ Justice procédurale ➤ Justice interactionnelle ➤ Soutien du supérieur ➤ Confiance envers le supérieur ➤ Mobilisation* 	Justice procédurale <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutien du supérieur ➤ Confiance envers le supérieur ➤ Confiance envers les collègues ➤ Mobilisation*
Développement des compétences <ul style="list-style-type: none"> ➤ Justice procédurale ➤ Soutien du supérieur ➤ Mobilisation* 	Justice interactionnelle <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutien du supérieur ➤ Confiance envers le supérieur ➤ Mobilisation*
Feed-back du supérieur <ul style="list-style-type: none"> ➤ Justice procédurale ➤ Justice interactionnelle ➤ Soutien du supérieur ➤ Confiance envers le supérieur ➤ Mobilisation* 	Soutien du supérieur <ul style="list-style-type: none"> ➤ Confiance envers le supérieur ➤ Mobilisation*
Reconnaissance des collègues <ul style="list-style-type: none"> ➤ Justice interactionnelle ➤ Soutien des collègues ➤ Confiance envers les collègues ➤ Mobilisation* 	Soutien des collègues <ul style="list-style-type: none"> ➤ Confiance envers les collègues ➤ Mobilisation*
Travail d'équipe <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutien des collègues ➤ Confiance envers les collègues ➤ Mobilisation* 	Confiance envers le supérieur <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobilisation Confiance envers les collègues <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobilisation
Consultation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Justice procédurale ➤ Justice interactionnelle ➤ Confiance envers le supérieur ➤ Mobilisation* 	

* Ces liens sont seulement investigués dans le modèle de médiation partielle.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre se divise en trois grandes sections. La première présente la collecte de données ainsi que les caractéristiques de l'échantillon de recherche. La seconde section présente les instruments de mesure. Il y sera ainsi question de la manière dont les différentes variables de l'étude ont été mesurées. Finalement, la dernière section de ce chapitre donne un aperçu des analyses statistiques effectuées.

4.1 Collecte de données et caractéristiques de l'échantillon

Notre recherche a été effectuée auprès du personnel d'une grande entreprise québécoise du secteur des services financiers. De manière plus précise, il s'agit des employés qui sont en contact direct avec la clientèle de cette institution financière, et de leurs supérieurs immédiats. Notre étude utilise un devis de recherche quasi-expérimental. Aussi, nous avons effectué notre collecte de données par le biais de questionnaires, administrés aux employés sélectionnés et à leurs supérieurs immédiats.

4.1.1 Procédure

La sélection de l'échantillon s'est effectuée à partir d'une liste de directeurs de succursales ayant déjà démontré un intérêt pour la mobilisation de leurs employés. Parmi ceux-ci, environ dix ont été contactés et huit succursales ont finalement été choisies pour participer à l'étude, ce qui nous a permis d'avoir accès à un bassin d'environ 500 employés, et de leurs supérieurs immédiats.

Une fois les succursales sélectionnées et les directeurs informés des différentes implications de cette recherche, les concepts liés à la mobilisation leur ont été présentés. Cette étape s'est effectuée par le biais d'une courte formation d'une demi-journée, donnée par Gilles Simard, Ph.D. et Michel Tremblay, D.Sc, à l'intérieur de laquelle le modèle de la mobilisation, différentes définitions ainsi que les conditions facilitant l'émission de comportements de mobilisation ont été présentés.

Par la suite, une présentation informatisée exposant le projet de recherche, les instruments de mesure ainsi que le déroulement de la passation a été acheminée aux directeurs des succursales afin qu'ils la présentent à l'ensemble de leurs employés. Cette manière de procéder a été adoptée afin de favoriser une uniformisation dans la présentation des informations relatives à la collecte de données.

Une fois les informations diffusées, et à la date souhaitée par les directeurs, des copies papier des questionnaires à compléter, une feuille de consignes, ainsi qu'une enveloppe de retour préadressée et préaffranchie, ont été envoyées par courrier à tous les employés des succursales et à leurs supérieurs immédiats. Il est à noter qu'un accent important a été mis sur la confidentialité des résultats. Ainsi, aucun nom n'était inscrit sur les questionnaires, seul un code avait été apposé de manière à pouvoir retracer leur provenance.

Il est important de mentionner que nous avons sollicité le consentement des employés concernant le pairage de leur questionnaire avec celui de leur supérieur immédiat. Cette précaution ne visait cependant pas la présente recherche étant donné que c'était dans le but de comparer les perceptions des comportements de mobilisation des employés à celles de leurs supérieurs immédiats. En effet, seules les perceptions des supérieurs immédiats par rapport à la mobilisation ont été retenues dans les analyses statistiques et seuls les résultats globaux à l'ensemble des employés des huit succursales ont été utilisés pour le présent projet de recherche. Cette mesure a plutôt été prise en raison des suites éventuelles à l'expérimentation. En effet, il était possible que les questionnaires puissent être utilisés ultérieurement à des fins de recherche et de développement plus précis qui auraient pu nécessiter le regroupement des questionnaires en fonction des équipes de travail. Dans ce contexte, le consentement des employés au pairage de leur questionnaire aurait été essentiel. C'est donc pour cette raison que celui-ci a été intégré au sein du questionnaire administré aux employés.

En ce qui concerne la passation en tant que telle, les participants disposaient de deux semaines pour compléter le questionnaire reçu. Celui-ci nécessitait environ une trentaine de minutes de leur temps. Un rappel, par courriel, était effectué à la suite de la première semaine. Les participants étaient également libres de répondre ou non au questionnaire. Une fois qu'ils l'avaient complété, ils le retournaient par la poste dans l'enveloppe qui leur avait

été remise. Il est à noter que les employés et leurs supérieurs immédiats ont reçu et complété leur questionnaire respectif en même temps. Par la suite, les résultats obtenus ont été compilés au sein d'une base de données et diverses vérifications ont été effectuées, notamment en ce qui concerne la provenance des questionnaires, les taux de réponses pour chacune des succursales ainsi que la normalité dans la distribution des résultats. Finalement, un rapport résumant les résultats globaux de l'ensemble des employés de chaque succursale a été remis et présenté aux directeurs des succursales participantes et à leurs comités de gestion. Le rapport exposait alors les moyennes des résultats de l'ensemble des employés de la succursale en fonction de chacune des variables contenues dans les questionnaires.

4.1.2 Description de l'échantillon

Les différentes succursales participantes étaient de tailles variables, avaient un ou plusieurs points de service, et se situaient autant en milieu rural qu'urbain. Cette diversité nous a permis de recueillir des données qui semblent représentatives du contexte organisationnel propre à cette institution financière, au Québec. La période de collecte de données s'est déroulée entre les mois de février et avril 2005. Sur les 477 questionnaires distribués aux employés, le taux de réponse a été de 69% ($n=328$). Parmi ceux-ci, un questionnaire a dû être éliminé étant donné que le tiers de ses informations ne suivaient pas une distribution normale; elles représentaient des valeurs extrêmes vers le bas. De plus, afin de s'assurer que les données recueillies soient valides, 17 autres questionnaires ont été éliminés étant donné qu'ils avaient été complétés par des employés travaillant au sein des succursales depuis moins de six mois. En effet, il était important de s'assurer que les employés étaient à l'emploi de la succursale depuis suffisamment longtemps de manière à ce que les résultats obtenus reflètent réellement ce qui se passe au sein des succursales. Ce sont donc 310 questionnaires qui ont été jugés utilisables et qui ont été employés pour effectuer les analyses statistiques. À ceux-ci s'ajoutent les 27 questionnaires qui ont été complétés par les supérieurs immédiats.

Parmi les employés qui ont complété les 310 questionnaires, la grande majorité sont des femmes (93%) ayant, en moyenne, 41 ans. La plupart des employés travaillent plus de 21 heures par semaine (93%) et ont un statut d'employé régulier (92%). Leur niveau

d'ancienneté moyen dans la succursale est de 11 ans. Finalement, la majorité d'entre eux ne sont pas syndiqués (90%) et 30% des répondants détiennent un diplôme universitaire.

4.2 Instruments de mesure

Les instruments utilisés dans le cadre de cette étude sont deux questionnaires intitulés *Conditions psychologiques et mobilisation des ressources humaines : Enquête diagnostique*. Le premier a été administré aux employés et visait à évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les conditions psychologiques. De manière plus précise, cet outil permettait notamment de recueillir, à l'aide d'une échelle de type Likert à sept ancrages, allant de *très en désaccord* à *très en accord*, les perceptions des employés concernant le partage de l'information, le développement des compétences, la reconnaissance non monétaire, les dimensions de l'organisation du travail, la justice, le soutien, et la confiance. Cet instrument a été choisi étant donné qu'il permet d'évaluer, de manière adéquate et dans sa globalité, chacun des concepts tels qu'ils ont été définis et présentés lors de la recension des écrits. Vous trouverez une copie de ce questionnaire à l'appendice A de ce document. Quelques modifications y ont été apportées afin de préserver l'anonymat de l'entreprise où s'est déroulée l'expérimentation.

Le deuxième questionnaire a été administré aux supérieurs immédiats des employés, c'est-à-dire aux gestionnaires qui, à l'intérieur des différentes succursales, supervisent directement les employés de leur équipe. Ce questionnaire visait à recueillir les perceptions qu'ont les gestionnaires concernant les comportements de mobilisation adoptés par chacun des employés sous leur supervision. Pour ce faire, le gestionnaire évaluait, à l'aide d'une échelle de type Likert à sept ancrages, allant de *très faiblement* à *très fortement*, les différents comportements de mobilisation effectués par chacun de ses employés. Vous trouverez une copie de ce second questionnaire à l'appendice B de ce document. Quelques modifications y ont également été apportées afin de préserver l'anonymat de l'entreprise où s'est déroulée l'expérimentation.

Il est important de souligner que des questionnaires similaires à ceux utilisés dans le cadre du présent projet de recherche ont été employés à plusieurs reprises à l'intérieur de différentes études effectuées au Québec (Tremblay *et al.*, Les pratiques RH..., 2005; Simard, Doucet et

Bernard, 2005). Les échelles choisies ont donc déjà été utilisées auprès d'une population francophone québécoise et ont été, à chaque occasion, améliorées et ajustées au contexte organisationnel.

Ainsi, les deux questionnaires administrés dans le cadre de cette étude ont été élaborés et adaptés au contexte organisationnel de l'entreprise participante. Ces modifications ont été apportées à l'hiver 2005, par Gilles Simard, Ph.D. et Michel Tremblay, D.Sc et ce, à partir des échelles de mesure et des énoncés déjà utilisés dans les études précédentes. Pour le présent projet de recherche, certains énoncés ont ainsi été modifiés, ajoutés ou retranchés afin que les questionnaires s'adaptent davantage à notre population et à nos objectifs de recherche. Pour ce faire, des conseillers en développement des compétences travaillant au sein de l'entreprise ainsi que la directrice d'une succursale ont également collaboré à l'adaptation des questionnaires, particulièrement celui pour les employés, de manière à les rendre plus appropriés au contexte organisationnel.

Tel que mentionné précédemment, le questionnaire complété par les employés a été réalisé de manière à pouvoir répondre à des besoins de recherche et de développement ultérieurs qui ne sont pas liés au présent projet. Par conséquent, ce ne sont pas tous les énoncés du questionnaire qui s'appliquaient à notre recherche. Au total, il comprenait ainsi 176 questions dont 13 portaient sur des données sociodémographiques. Ces données ont été recueillies de manière à pouvoir décrire l'échantillon de recherche et vérifier jusqu'à quel point les résultats étaient généralisables à notre population, soit l'ensemble des employés de cette institution québécoise du secteur des services financiers. Ainsi, ces données ont été principalement utilisées afin de tracer un portrait des participants de l'étude. Elles n'ont cependant pas été incluses au sein des modèles d'analyse. En effet, à travers la littérature, quelques variables, telles que l'ancienneté et le sexe, ont été utilisées, mais jamais de manière constante, ni avec des résultats particulièrement intéressants. Aussi, en regard de ces constats, et en raison de l'apport moins important que pourraient avoir ces données en comparaison à toutes celles déjà incluses dans les modèles, nous avons choisi de ne pas les intégrer aux analyses statistiques générales.

Parmi les différentes variables, qui elles, sont incluses dans les modèles de mesure et dans les analyses statistiques, nous retrouvons les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, ainsi que les perceptions de justice, de soutien et de confiance. Ces variables ont toutes été mesurées à l'intérieur du questionnaire administré aux employés et ont été développées à partir de mesures déjà existantes. Aussi, étant donné l'ampleur considérable des variables à investiguer, nous avons utilisé, pour la plupart des concepts, des versions réduites des instruments de mesure originaux. La manière dont chacune des variables de l'étude a été mesurée est présentée ci-bas.

4.2.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui ont été mesurées et intégrées aux analyses statistiques de ce projet sont les pratiques de partage de l'information, les pratiques de développement des compétences et les pratiques de reconnaissance non monétaire.

En ce qui concerne les pratiques de partage de l'information, les outils de mesure utilisés pour les évaluer proviennent des travaux de Lawler *et al.*, (1995). Ainsi, les pratiques de partage de l'information provenant de la direction (*top-down*) ont été mesurées à l'aide de quatre énoncés, par exemple : «Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts». En ce qui a trait aux pratiques de partage de l'information concernant les suggestions des employés (*bottom-up*), les répondants devaient se prononcer par rapport à trois items, par exemple : «On sollicite régulièrement l'opinion des employés».

Les pratiques de développement des compétences, quant à elles, ont été mesurées à l'aide de huit énoncés inspirés de Tremblay, Guay et Simard (2000). Les employés devaient exprimer leur opinion au sujet d'énoncés tels que «Dans l'organisation, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation)» ou encore «L'organisation nous fournit les ressources nécessaires afin de se perfectionner (ex. temps, financement, aménagement du travail)».

Enfin, les pratiques de reconnaissance non monétaire ont été mesurées à l'aide de neuf indicateurs. Parmi ceux-ci, six sont tirés des travaux de Tremblay, Guay et Simard (2000) et permettent de mesurer la reconnaissance en tant que telle, par exemple «Lorsque je prends des initiatives pour améliorer l'efficacité de l'organisation, mes collègues me témoignent leur appréciation» ou encore «Les clients de la succursale me remercient lorsque je réalise un travail qui les satisfait». Les trois autres indicateurs portent davantage sur le feedback du supérieur et leur rédaction a été grandement inspirée des travaux qu'ont réalisés Snell (1992) et Sheppeck (1998). Parmi les items auxquels les participants devaient répondre, on retrouve l'exemple suivant : «Mon supérieur immédiat fait régulièrement le point avec moi sur l'atteinte de mes objectifs».

4.2.2 L'organisation du travail

Les dimensions de l'organisation du travail qui ont été investiguées à l'intérieur du questionnaire administré aux employés et qui ont été intégrées aux différentes analyses statistiques sont le travail d'équipe, la consultation, la formalisation des tâches, l'autonomie décisionnelle et la variété des tâches. Les échelles utilisées pour les mesurer sont inspirées des travaux de Simard (2002). Ainsi, chaque dimension était mesurée par trois ou quatre énoncés. Les employés devaient donc donner leur opinion par rapport à des indicateurs variés. Par exemple, pour le travail d'équipe : «Le travail s'effectue souvent en équipe», pour la consultation : «Je suis consulté sur la manière d'organiser mon travail», pour la formalisation des tâches : «Les tâches que j'effectue sont standardisées», pour l'autonomie décisionnelle : «Je décide moi-même de l'aménagement de mon temps de travail» et pour la variété des tâches : «Mes tâches m'offrent l'opportunité de faire plusieurs choses différentes».

4.2.3 Les perceptions de justice

Les perceptions de justice qui ont été mesurées à l'aide du questionnaire administré aux employés et qui sont incluses dans le présent projet de recherche sont de deux types : les perceptions de justice procédurale et les perceptions de justice interactionnelle. Le premier type de justice a été mesuré à l'aide de cinq indicateurs empruntés à Niehoff et Moorman (1993). Par exemple, on retrouve l'énoncé suivant : «Les décisions de la direction générale

sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés». Les perceptions de justice interactionnelle, quant à elles, ont été évaluées à l'aide de quatre indicateurs inspirés des travaux de Moorman (1991). Les répondants devaient évaluer des énoncés tels que : «Mon supérieur immédiat me donne généralement des explications crédibles lorsqu'il prend des décisions qui me touchent».

4.2.4 Les perceptions de soutien

Dans le cadre de cette recherche, ce sont les perceptions de soutien du supérieur et les perceptions de soutien des collègues qui ont été investiguées. Pour ce faire, elles ont été mesurées à l'aide de huit énoncés, quatre items par source, qui sont inspirés des indicateurs de l'instrument de mesure de Eisenberger *et al.*, (1986) qui visait à évaluer les perceptions de soutien organisationnel. Ainsi, dans le questionnaire administré aux employés, ceux-ci devaient se prononcer sur différents indicateurs tels que «Mon supérieur immédiat se soucie de mon bien-être» et «Je sais que je peux compter sur mes collègues si j'ai un problème».

4.2.5 Les perceptions de confiance

Les perceptions de confiance évaluées à l'intérieur du questionnaire complété par les employés visaient deux cibles en particulier : le supérieur et les collègues. Les huit indicateurs permettant d'évaluer les perceptions de confiance, quatre par cible, sont inspirés des travaux de Cook et Wall (1980). Parmi les énoncés utilisés, il était demandé, par exemple : «Je peux me fier à la parole de mon supérieur immédiat» et «Je peux échanger avec mes collègues en toute confiance».

4.2.6 Les comportements de mobilisation

Les comportements de mobilisation, qui constituent la variable dépendante de l'étude, ont été évalués à l'intérieur du questionnaire administré aux supérieurs immédiats. L'élaboration des énoncés, au nombre de douze, a été largement inspirée des travaux réalisés par Wils *et al.*, (1998) et Williams et Anderson (1991). Cette mesure a l'avantage d'être une échelle francophone, ce qui limite les distorsions possibles de traduction, et d'avoir été développée dans un contexte québécois tel que c'est le cas pour notre étude.

Les supérieurs immédiats devaient ainsi évaluer chacun des employés sous leur supervision et déterminer jusqu'à quel point ils adoptaient les différents comportements présentés. On retrouvait, notamment, des comportements de dévouement, de coopération, d'innovation et d'implication. De plus, les comportements choisis étaient autant des comportements de mobilisation prescrits, c'est-à-dire liés au respect du contrat de travail, que des comportements de mobilisation discrétionnaires, c'est-à-dire hors rôle.

Une des plus grande avancée de cette étude provient du fait que les comportements de mobilisation ont été mesurés par une source différente, soit les supérieurs immédiats, contrairement à la majorité des études précédentes. Cette manière de procéder a ainsi permis de renforcer grandement le devis de recherche. En effet, alors que toutes les variables, autant indépendantes que dépendantes sont, le plus souvent, mesurées à l'intérieur d'un seul et même questionnaire, nous avons utilisé, dans le cadre de notre projet, deux questionnaires distincts pour mesurer les variables à l'étude. Cela nous a permis de recourir à deux sources différentes pour évaluer, d'une part, les variables indépendantes et médiatrices, et d'autre part, la variable dépendante.

4.3 Analyses statistiques

L'approche méthodologique privilégiée afin de vérifier les différentes hypothèses de recherche s'appuie principalement sur une démarche d'inférence causale. Ainsi, il s'agissait de tester la validité d'un ensemble d'hypothèses qui sont soutenues par des modèles d'analyse. Pour ce faire, les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel Lisrel 8.54. Ce logiciel permet d'effectuer une modélisation en équations structurelles de manière à vérifier les liens postulés entre les différentes variables de l'étude.

Ainsi, dans un premier temps, des analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées afin de s'assurer de l'ajustement du modèle de mesure aux données empiriques recueillies auprès des employés et de leurs supérieurs immédiats. Par la suite, des équations structurelles ont été réalisées afin de vérifier empiriquement les modèles structurels et ainsi tester la validité de nos hypothèses concernant les relations entre les différents facteurs latents à l'étude.

4.3.1 Analyses préliminaires

Les résultats bruts, qui avaient préalablement été compilés à l'intérieur d'une base de données SPSS, ont été transférés à l'intérieur d'une base de données PRELIS, celle-ci étant compatible avec le logiciel Lisrel 8.54. Par la suite, afin de pouvoir utiliser cette base de données lors de nos différentes analyses statistiques, nous avons procédé à l'imputation des données manquantes. Ce processus permet de s'assurer qu'on ne retrouve aucune case vide dans la base de données sans quoi il aurait été impossible d'effectuer les analyses statistiques nécessaires à l'obtention des résultats de recherche.

4.3.2 Analyse de puissance

Afin que les résultats de cette étude puissent être probants autant au niveau pratique que théorique, il était important de s'assurer d'avoir suffisamment de puissance statistique pour obtenir une amplitude modérée de l'effet. Une manière d'obtenir cette amplitude modérée est par le biais du ratio du nombre de sujets par paramètre à estimer. Ce ratio, selon Bentler (1985), doit être, au minimum, de cinq sujets par paramètre. Étant donné le nombre important d'énoncés, de variables latentes et de corrélations entre celles-ci, il nous était impossible, avec plusieurs indicateurs par variable latente, de respecter le ratio suggéré par Bentler (1985) et ainsi obtenir une puissance statistique satisfaisante. Nous avons donc utilisé des scores composés de manière à avoir un seul indicateur par variable latente. Ainsi, nous avons estimé au total 53 paramètres pour le modèle de médiation complète (13 contributions factorielles, 13 erreurs de mesure et 27 corrélations entre les variables) et 63 paramètres pour le modèle de médiation partielle (13 contributions factorielles, 13 erreurs de mesure et 37 corrélations entre les variables). Avec un échantillon constitué de 310 sujets, nous obtenons alors un ratio de 6 sujets par paramètre pour le modèle de médiation complète et de 5 sujets par paramètre pour le modèle de médiation partielle, ce qui nous donne, selon Bentler (1985) une amplitude modérée de l'effet tout à fait adéquate.

4.3.3 Scores composés

Tel que mentionné précédemment, nous avons utilisé des scores composés lors des équations structurelles, et ce afin de réduire le nombre de paramètres à mesurer et ainsi augmenter la

puissance statistique de notre étude. En effet, il s'agit d'une méthode tout aussi efficace que celle d'utiliser les variables individuelles et qui a comme avantage d'augmenter la puissance statistique des analyses (Landis, Beal et Tesluk, 2000). Sachant que cette puissance statistique est primordiale en regard du pouvoir explicatif des résultats obtenus (Cashen et Geiger, 2004), cette manière de procéder apparaît tout à fait indiquée dans le contexte de la présente étude. Plus précisément, l'utilisation de scores composée implique de fixer, pour chaque facteur latent le « *path* » (LX ou LY) ainsi que l'erreur de mesure (TD ou TE) de manière à obtenir un seul indicateur par facteur latent, et ce, quel que soit le nombre d'items qui s'y rattachent. L'utilisation de scores composés permet ainsi d'obtenir des estimations statistiques identiques ou supérieures à l'utilisation de plusieurs indicateurs par facteur latent (Netemeyer, Johnston et Burton, 1990).

Il s'agit ainsi, concrètement, de fixer les LX et les LY par la racine de la consistance interne de l'échelle (alpha) (Wayne *et al.*, 1997; Netemeyer, Johnston, et Burton, 1990). Par la suite, il faut fixer les erreurs de mesure TD et TE selon la formule suivante : 1 moins la consistance interne de l'échelle multiplié par la variance de l'échelle (Netemeyer, Johnston, et Burton, 1990; Liden *et al.*, 2003; Hayduk, 1987; Longval, 2004).

Ces différents calculs sont possibles une fois que chaque indicateur a été transformé en variable agrégée représentant le score moyen d'une échelle à plusieurs énoncés. Ainsi, en procédant de cette manière, chaque facteur latent se retrouve avec un seul indicateur et une seule erreur de mesure. Ce sont ces scores composés qui ont été utilisés lors des équations structurelles présentées au chapitre suivant.

CHAPITRE V

RÉSULTATS

Ce chapitre se divise en deux grandes sections. La première présente les résultats des analyses factorielles confirmatoires. Ces analyses ont pour objectif de vérifier le modèle de mesure et ainsi s'assurer de l'ajustement de ce modèle aux données empiriques recueillies auprès des employés, et de leurs supérieurs immédiats dans le cas de la variable dépendante. La seconde section, quant à elle, contient les résultats des équations structurelles qui permettent la vérification empirique des modèles structurels. Ces analyses donnent ainsi l'opportunité de tester les relations postulées entre les variables au sein des différents modèles. Ces deux étapes permettant d'évaluer nos modèles sont conformes à l'approche de modélisation en deux temps que proposent Anderson et Gerbing (1988).

5.1 Analyses factorielles confirmatoires

L'ensemble des données recueillies, à l'exception des comportements de mobilisation qui ont été évalués par les supérieurs immédiats, provient d'un questionnaire qui a été administré aux employés de différentes succursales d'une même grande entreprise québécoise du secteur des services financiers. Les questionnaires, présentés dans le chapitre précédent, ont été adaptés au contexte organisationnel de l'entreprise d'où provient l'échantillon. Aussi, afin de s'assurer que les variables latentes étaient bel et bien mesurées par les items utilisés, nous avons effectué des analyses factorielles confirmatoires pour chacune des variables indépendantes, médiatrices et dépendantes de l'étude. Cette méthode permet ainsi de confronter la théorie aux données obtenues lors de l'expérimentation et ainsi valider le modèle de mesure proposé.

Afin d'effectuer les analyses factorielles confirmatoires, la méthode d'estimation par le maximum de vraisemblance (*maximum likelihood estimation*) a été utilisée grâce à des matrices de covariance. Plusieurs indices ont été utilisés pour évaluer l'ajustement des modèles. Ainsi, les indices d'ajustement suivants ont été considérés : *the comparative fit index (CFI)*, *the goodness-of-fit index (GFI)*, *the non-normed fit index (NNFI)*, *the root mean square of approximation (RMSEA)* et *the standardized root mean square residual (SRMSR)*. Le GFI représente, d'une certaine manière, la proportion de la covariance qu'explique le

modèle postulé (Gerbing et Anderson, 1993). Le CFI et le NNFI sont, quant à eux, ajustés en fonction de la complexité du modèle (Gerbing et Anderson, 1993; Nunnally et Bernstein, 1994). Le critère pour évaluer l'ajustement de ces indices est, pour le CFI, le GFI et le NNFI, d'avoir des valeurs égales ou supérieures à 0,90 (Roussel *et al.*, 2002). Le RMSEA et le SRMSR, pour leur part, tiennent compte du nombre de paramètres à estimer et fournissent des mesures de l'écart entre les covariances estimées et observées en fonction du degré de liberté (Browne et Cudeck, 1993). L'ajustement du modèle est alors considéré comme étant acceptable si le RMSEA est inférieur à 0,10 et si le SRMSR est inférieur à 0,05 (Steiger, 1990; Kelloway, 1998; Byrne, 1998).

Deux autres indices permettant d'évaluer les qualités psychométriques des mesures sont les indices de fiabilité (rhô) et de variance expliquée (Anderson et Gerbing, 1988). Ceux-ci sont donc rapportés pour chacune des variables latentes à l'étude. Plus précisément, l'indice de fiabilité (rhô) d'une variable permet d'évaluer la consistance interne d'une mesure et ce, de manière analogue au coefficient alpha. Cet indice se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Indice de fiabilité (rhô)} = \frac{(\sum_{i=1} \lambda_{yi})^2}{(\sum_{i=1} \lambda_{yi})^2 + \sum_{i=1} \text{Var}(\varepsilon_i)}$$

En d'autres termes, l'indice de fiabilité (rhô) est donc égal au carré de la somme des contributions factorielles standardisées divisé par le carré de la somme des contributions factorielles standardisées plus la somme des erreurs de mesure des indicateurs. La fiabilité doit idéalement être supérieure à 0,70 pour être acceptable (Longval, 2004).

La variance expliquée, quant à elle, reflète la quantité de variance dans les indicateurs qui est expliquée par le construit latent. Une variance élevée survient lorsque les indicateurs sont réellement représentatifs du construit latent. Ce second indice se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Variance expliquée} = \frac{\sum_{i=1} \lambda_{yi}^2}{\sum_{i=1} \lambda_{yi}^2 + \sum_{i=1} \text{Var}(\varepsilon_i)}$$

En d'autres termes, la variance expliquée par le facteur latent est égale à la somme des contributions factorielles standardisées élevées au carré divisée par la somme des contributions factorielles standardisées élevées au carré plus la somme des erreurs de mesure des indicateurs. Le calcul de la variance expliquée est très similaire à la fiabilité mais diffère dans la mesure où les contributions factorielles standardisées sont élevées au carré avant de les additionner. La variance expliquée doit normalement être supérieure à 0,50 pour être acceptable (Longval, 2004).

Les différents résultats des analyses confirmatoires pour chacune des variables latentes mesurées, soient les variables indépendantes, les variables médiatrices et finalement les variables dépendantes, sont présentés successivement et ce, afin de vérifier les liens qu'entretiennent ces différentes variables avec leurs indicateurs respectifs. Parmi ces résultats, on retrouve notamment les contributions factorielles. Il est à noter qu'il est recommandé que celles-ci soient supérieures à 0,50 (et idéalement de l'ordre de 0,70). De plus, d'un autre côté, les erreurs de mesure doivent être inférieures à 0,50 (Longval, 2004). Des erreurs de mesure supérieures à ce seuil peuvent donc justifier le rejet des items qui y sont rattachés, tel que ce fut le cas pour certaines des variables présentées subséquentment.

5.1.1 Pratiques de partage de l'information

Il est proposé, à travers la littérature, que le partage de l'information peut être de deux types. Ainsi, l'information peut provenir du haut et aller vers le bas, telle que l'information qui vise à renseigner les employés, ou encore aller du bas vers le haut, telle que les suggestions des employés. Les informations fournies par la direction aux employés ainsi que la considération et l'importance accordée aux suggestions des employés ont donc été évaluées à l'intérieur du questionnaire. Initialement, quatre items composaient la variable des informations fournies par la direction. Cependant, deux d'entre eux ne permettaient pas de mesurer adéquatement cette dimension. Aussi, la variable a été réduite à deux items. Ces deux items du facteur latent portant sur l'information fournie par la direction présentent une fiabilité de 0,78 et expliquent 65% de la variance du construit. En ce qui concerne la variable des suggestions des employés, trois items du questionnaire s'y attardaient et se sont avérés adéquats pour mesurer l'importance et la considération accordée aux suggestions des employés. En effet,

leur fiabilité est de 0,91 et leur variance expliquée est de 76%. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 5.1.

Tableau 5.1
Résultats de l'analyse des facteurs latents des pratiques de partage de l'information

Items	Facteur 1	Facteur 2
information fournie par la direction		
Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent la succursale (ex. investissements majeurs, nouvelles technologies).	0,78	
Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts.	0,83	
information fournie par les employés		
Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse.		0,89
Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions.		0,88
On sollicite régulièrement l'opinion des employés.		0,85

Les indices d'ajustement suggèrent que ce modèle mesure correctement les facteurs latents étudiés (CFI = 1,00; NNFI = 1,00; GFI = 0,99 et RMSEA = 0,010). Les deux types de partage de l'information sont cependant corrélées, une fois l'erreur de mesure contrôlée, à 0,73. Aussi, afin de bien s'assurer de la distinction entre les deux types de partage d'information, un modèle séparant les deux dimensions a été comparé à un second modèle considérant tous les items sélectionnés comme appartenant à une seule et même dimension du partage de l'information. Il s'avère qu'à un seuil de $p < 0,01$, la différence de Chi-Deux doit être supérieure à 6,63 afin qu'il y ait une différence significative. Avec une différence de 61,25, le modèle considérant l'information fournie par la direction et celle transmise par les employés comme des facteurs latents distincts apparaît supérieur au modèle unique du partage de l'information. Le résultat de cette comparaison confirme ainsi le traitement séparé

de ces dimensions. Les détails de la comparaison des indices d'ajustement des deux modèles sont présentés au tableau 5.2.

Tableau 5.2
Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles du partage de l'information

Modèle	dl	χ^2	CFI	GFI	NNFI	RMSEA	SRMSR	$\Delta\chi^2$
modèle 1	4	4,11	1,00	0,99	1,00	0,010	0,0090	-
modèle 2	5	65,36	0,94	0,92	0,89	0,198	0,070	61,25**

Note:

dl: degré de liberté

CFI : *Comparative Fit Index*

GFI : *Goodness of Fit Index*

NNFI: *Non-Normed Fit Index*

RMSEA: *Root-Mean-Square of error of Approximation*

SRMSR: *Standardized Root Mean Square Residual*

Modèle 1: Facteurs latents distincts du partage de l'information (information de la direction et information des employés)

Modèle 2 : Un facteur général composé de tous les items du partage de l'information

** $p < 0,01$

Il est à noter que, par souci de parcimonie, seule la dimension de l'information fournie par la direction sera incluse dans les équations structurelles subséquentes. En effet, l'information suggérée par les employés, bien qu'intéressante, ne semble pas avoir un impact aussi important au niveau théorique, en plus de démontrer plusieurs similitudes avec une des dimensions de l'organisation du travail investiguée. L'information suggérée par les employés n'a donc pas été intégrée aux modèles testés par le biais des équations structurelles.

5.1.2 Pratiques de développement des compétences

Les pratiques de développement des compétences sont le plus souvent considérées comme étant une seule et même variable. Aussi, les huit énoncés qui la composaient initialement dans le questionnaire ont été inclus dans les analyses factorielles confirmatoires. Cependant,

cinq d'entre eux ont présenté de manière constante des erreurs de mesure très élevées. Nous avons donc dû les retirer du modèle présentant les pratiques de développement des compétences. Nous avons ainsi obtenu un modèle à trois items présentant une fiabilité de 0,80 et une variance expliquée de 58%. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 5.3.

Tableau 5.3
Résultats de l'analyse du facteur latent des pratiques de
développement des compétences

Items	Facteur 1
développement des compétences	
Dans la succursale, les employés ont la possibilité de se développer et de demeurer à jour.	0,73
La succursale s'efforce de recruter à l'interne ou parmi les employés.	0,65
Dans la succursale, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation).	0,89

5.1.3 Pratiques de reconnaissance non monétaire

À travers la littérature, on retrouve plusieurs sources d'où peut provenir la reconnaissance non monétaire. Dans le cadre de cette étude, ce sont la reconnaissance des collègues, la reconnaissance des clients et le feed-back du supérieur immédiat qui ont été évalués. Chacune de ces variables latentes contenait initialement trois items qui se sont avérés adéquats suite aux analyses factorielles confirmatoires. Ainsi, la reconnaissance des collègues présente une fiabilité de 0,88 et une variance expliquée de 72%. La reconnaissance des clients, quant à elle, a une fiabilité de 0,91 et explique 78% de la variance du construit. Finalement, le feed-back du supérieur démontre également des indices acceptables avec une fiabilité de 0,77 et une variance expliquée de 53%. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 5.4.

Tableau 5.4
Résultats de l'analyse des facteurs latents des pratiques de reconnaissance non monétaire

Items	Facteur	Facteur	Facteur
	1	2	3
reconnaissance des collègues			
Mes collègues sont reconnaissants lorsque je les aide.	0,77		
Lorsque je prends des initiatives pour améliorer l'efficacité de l'organisation, mes collègues me témoignent leur appréciation.	0,85		
Je reçois de la reconnaissance de mes collègues lorsque je partage mon expertise avec eux.	0,92		
reconnaissance des clients			
Les clients de la succursale témoignent leur appréciation quand je livre un travail de qualité.		0,86	
Les clients de la succursale me remercient lorsque je réalise un travail qui les satisfait.		0,94	
J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par les clients de la succursale.		0,85	
feed-back du supérieur immédiat			
Quand mon supérieur immédiat évalue mon rendement, je sais généralement sur quoi je dois m'améliorer et ce que je dois faire.			0,83
Lors de mon évaluation de rendement, mon supérieur immédiat formule des commentaires constructifs.			0,73
Mon supérieur immédiat fait régulièrement le point avec moi sur l'atteinte de mes objectifs.			0,61

Ce modèle semble mesurer adéquatement les facteurs latents étudiés. En effet, les indices d'ajustement sont tous acceptables (CFI = 1,00; NNFI = 0,99; GFI = 0,98 et RMSEA = 0,033). Les corrélations entre les facteurs latents, une fois l'erreur de mesure contrôlée, sont,

quant à elles, de l'ordre de 0,50 entre la reconnaissance des collègues et la reconnaissance des clients, 0,38 entre la reconnaissance des collègues et le feed-back du supérieur immédiat et finalement de 0,41 entre la reconnaissance des clients et le feed-back du supérieur immédiat. Afin de s'assurer de la réelle distinction entre les différentes dimensions des pratiques de reconnaissance non monétaire, nous avons comparé le présent modèle proposant le traitement séparé des trois dimensions à un deuxième modèle considérant tous les items comme appartenant à une seule et même dimension de la reconnaissance non monétaire. À un seuil de $p < 0,01$, la valeur critique est de 11,3. Avec une différence de Chi-Deux de 665,11 entre les deux modèles, celui proposant le traitement séparé des différentes dimensions des pratiques de reconnaissance non monétaire est nettement supérieur au second modèle examiné ($665,11 > 11,3$). Les détails de la comparaison des indices d'ajustement des deux modèles sont présentés au tableau 5.5.

Tableau 5.5
Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles
de la reconnaissance non monétaire

Modèle	dl	χ^2	CFI	GFI	NNFI	RMSEA	SRMSR	$\Delta\chi^2$
Modèle 1	24	32,24	1,00	0,98	0,99	0,033	0,035	-
Modèle 2	27	697,35	0,71	0,67	0,61	0,283	0,17	665,11**

Note:

dl: degré de liberté

CFI : *Comparative Fit Index*

GFI : *Goodness of Fit Index*

NNFI: *Non-Normed Fit Index*

RMSEA: *Root-Mean-Square of error of Approximation*

SRMSR: *Standardized Root Mean Square Residual*

Modèle 1: Facteurs latents distincts de la reconnaissance non monétaire (reconnaissance des collègues, reconnaissance des clients et feed-back du supérieur)

Modèle 2 : Un facteur général composé de tous les items de la reconnaissance non monétaire

** $p < 0,01$

Tel que ce fut le cas pour les pratiques de partage de l'information, ce ne sont pas toutes les dimensions des pratiques de reconnaissance non monétaire qui seront examinées dans les équations structurelles présentées à la section suivante. Ainsi, seules les variables latentes du feed-back du supérieur immédiat et de la reconnaissance des collègues qui, selon la littérature, entretiennent plusieurs liens avec les conditions psychologiques favorisant la mobilisation, ainsi qu'avec les comportements de mobilisation, ont été intégrées dans les modèles structurels.

5.1.4 Organisation du travail

Il existe plusieurs dimensions qui se rapportent à l'organisation du travail. Dans le cadre de cette recherche, cinq d'entre elles ont été mesurées à l'aide du questionnaire administré aux employés. Il s'agit du travail d'équipe, de la consultation, de la formalisation des tâches, de l'autonomie décisionnelle et de la variété des tâches. Les dimensions de la consultation et de l'autonomie étaient chacune composées initialement de quatre items qui ont dû être réduits à deux en raison d'erreurs de mesure trop élevées. Ce fut également le cas du travail d'équipe et de la variété des tâches qui sont passés respectivement de quatre et de trois items initiaux à deux chacun. Il est intéressant de noter que, pour ces deux variables, ce sont les items dont les scores étaient initialement inversés qui ont dû être enlevés. Finalement, les trois items composant la formalisation des tâches étant pour la plupart inadéquats, la dimension au complet a dû être enlevée. Ainsi, nous avons obtenu quatre dimensions composées de deux items chacune et ayant toutes des indices de fiabilité et de variance expliquée satisfaisants (travail d'équipe : fiabilité 0,85 et variance expliquée 74%; consultation : fiabilité 0,92 et variance expliquée 86%; autonomie décisionnelle : fiabilité 0,87 et variance expliquée 77%; variété des tâches : fiabilité 0,84 et variance expliquée 74%). La matrice finale des contributions factorielle complètement standardisées est présentée au tableau 5.6.

Tableau 5.6
Résultats de l'analyse des facteurs latents de l'organisation du travail

Items	Facteur	Facteur	Facteur	Facteur
	1	2	3	4
travail d'équipe				
Le travail s'effectue souvent en équipe.	0,95			
Les tâches sont organisées en équipe.	0,76			
consultation				
Je suis consulté sur la manière d'organiser mon travail.		0,99		
Je suis consulté sur la façon de réaliser mon travail.		0,86		
autonomie décisionnelle				
Je décide moi-même de l'organisation de mes tâches.			0,84	
Je bénéficie d'une grande liberté d'action dans la réalisation de mon travail.			0,91	
variété des tâches				
Mes tâches m'offrent l'opportunité de faire plusieurs choses différentes.				0,99
Il existe une grande variété de tâches à réaliser dans mon travail.				0,70

Les indices d'ajustement suggèrent que ce modèle mesure correctement les quatre facteurs latents retenus (CFI = 1,00; NNFI = 1,00; GFI = 0,99 et RMSEA = 0,000). Les différents facteurs latents entretiennent également, entre eux, diverses corrélations. Ainsi, ces corrélations, une fois l'erreur de mesure contrôlée, sont de 0,35 entre le travail d'équipe et la consultation, - 0,02 entre le travail d'équipe et l'autonomie décisionnelle, 0,07 entre le travail d'équipe et la variété des tâches, 0,12 entre la consultation et l'autonomie décisionnelle, 0,15 entre la consultation et la variété des tâches, et 0,48 entre l'autonomie décisionnelle et la

variété des tâches. Afin de s'assurer que ces différentes dimensions de l'organisation du travail étaient bel et bien distinctes, nous avons comparé le modèle à quatre facteurs latents à un autre modèle proposant une seule dimension, c'est-à-dire où tous les items de l'organisation du travail sont inclus au sein d'une seule et même dimension. La différence de Chi-Deux entre les deux modèles étant de 618,81 (nettement supérieure à 16,8 à un seuil de $p < 0,01$), le modèle proposant le traitement séparé des quatre dimensions de l'organisation du travail apparaît significativement supérieur à celui proposant une seule dimension générale. Ce sont donc les dimensions distinctes qui seront traitées à titre de variables latentes lors des équations structurelles. Les détails de la comparaison des indices d'ajustement des deux modèles sont présentés au tableau 5.7.

Tableau 5.7
Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles de l'organisation du travail

Modèle	dl	χ^2	CFI	GFI	NNFI	RMSEA	SRMSR	$\Delta\chi^2$
Modèle 1	14	13,20	1,00	0,99	1,00	0,000	0,028	-
Modèle 2	20	632,01	0,28	0,66	- 0,01	0,315	0,23	618,81**

Note:

dl: degré de liberté

CFI : *Comparative Fit Index*

GFI : *Goodness of Fit Index*

NNFI: *Non-Normed Fit Index*

RMSEA: *Root-Mean-Square of error of Approximation*

SRMSR: *Standardized Root Mean Square Residual*

Modèle 1: Facteurs latents distincts de l'organisation du travail (travail d'équipe, consultation, autonomie décisionnelle et variété des tâches)

Modèle 2 : Un facteur général composé de tous les items de l'organisation du travail

** $p < 0,01$

En raison de la complexité déjà importante des modèles structurels et des liens moins majeurs que certaines dimensions de l'organisation du travail entretiennent avec les conditions psychologiques, ainsi qu'avec les comportements de mobilisation, deux dimensions n'ont pas été incluses dans les analyses subséquentes. Il s'agit de l'autonomie décisionnelle et de la variété des tâches. Ce sont donc seulement les dimensions du travail d'équipe et de la consultation qui seront abordées ultérieurement.

5.1.5 Perceptions de justice

Il existe, à travers la littérature, plusieurs types de justice. Dans le cadre de cette recherche, ce sont la justice procédurale et la justice interactionnelle qui ont été investiguées. En ce qui concerne la justice procédurale, des cinq items qui la mesuraient initialement, quatre d'entre eux se sont avérés adéquats. Ces items permettent ainsi à cette dimension d'obtenir une fiabilité de 0,88 et une variance expliquée de 65%. Pour ce qui est de la justice interactionnelle, un énoncé a dû être enlevé en raison d'une erreur de mesure trop élevée. Aussi, les trois items finaux composant cette deuxième dimension de la justice présentent une fiabilité de 0,91 et expliquent 77% de la variance du construit. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 5.8.

Tableau 5.8
Résultats de l'analyse des facteurs latents des perceptions de justice

Items	Facteur 1	Facteur 2
justice procédurale		
Avant de prendre une décision, la direction générale s'assure d'entendre les préoccupations de tous les employés concernés.	0,79	
Les décisions de la direction générale sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés.	0,76	
Nous avons la possibilité d'exprimer notre désaccord par rapport aux décisions prises par la direction générale.	0,81	
Les décisions de la direction générale sont basées sur des informations objectives.	0,85	
justice interactionnelle		
Mon supérieur immédiat me donne généralement l'heure juste.		0,83
Mon supérieur immédiat discute avec moi des implications des décisions qui me touchent.		0,93
Mon supérieur immédiat me donne généralement des explications crédibles lorsqu'il prend des décisions qui me touchent.		0,87

Ce modèle est apparu comme étant tout à fait adéquat. En effet, ses indices d'ajustement (CFI = 1,00; NNFI = 1,00; GFI = 0,99 et RMSEA = 0,027) sont tous très satisfaisants. Cependant, tel que mentionné lors des premiers chapitres, il existe un débat au sein de la communauté scientifique à savoir si la justice procédurale et la justice interactionnelle sont bel et bien deux types distincts de justice ou plutôt une seule et même dimension. Dans notre étude, ces deux dimensions de la justice sont corrélées à 0,53, une fois l'erreur de mesure contrôlée. Nous avons donc effectué une comparaison entre notre modèle à deux dimensions (justice procédurale et justice interactionnelle) et un modèle intégrant les items appartenant à ces deux types de justice au sein d'une seule et même dimension. Il s'avère qu'à un seuil de $p < 0,01$, la différence de Chi-Deux doit être supérieure 6,63 pour qu'il y ait une différence

significative entre les deux modèles. Avec une différence de 548,55, le modèle proposant le traitement séparé des deux types de justice se révèle être nettement supérieur à celui qui les considère comme une seule et même dimension. Le résultat de cette comparaison confirme donc le traitement séparé de ces dimensions à l'intérieur des analyses subséquentes. Les détails de la comparaison des indices d'ajustement des deux modèles sont présentés au tableau 5.9.

Tableau 5.9
Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles de la justice

Modèle	dl	χ^2	CFI	GFI	NNFI	RMSEA	SRMSR	$\Delta\chi^2$
Modèle 1	13	15,91	1,00	0,99	1,00	0,027	0,025	-
Modèle 2	14	564,46	0,76	0,66	0,64	0,357	0,14	548,55**

Note:

dl: degré de liberté

CFI : *Comparative Fit Index*

GFI : *Goodness of Fit Index*

NNFI: *Non-Normed Fit Index*

RMSEA: *Root-Mean-Square of error of Approximation*

SRMSR: *Standardized Root Mean Square Residual*

Modèle 1: Facteurs latents distincts de la justice (justice procédurale et justice interactionnelle)

Modèle 2 : Un facteur général composé de tous les items de la justice

** $p < 0,01$

5.1.6 Perceptions de soutien

Les perceptions de soutien peuvent provenir de différentes sources. Dans le cadre de cette recherche, ce sont les perceptions de soutien du supérieur et des collègues qui ont été évaluées. Les perceptions de soutien du supérieur étaient initialement composées de quatre items mais un d'entre eux a dû être éliminé en raison d'une erreur de mesure trop élevée. Les trois énoncés restants présentent une fiabilité de 0,93 et expliquent 82% de la variance du

construit. Les énoncés de la seconde dimension, celle du soutien des collègues, ont également été réduits de quatre à trois items en raison d'une erreur de mesure trop élevée. Les trois énoncés finaux la composant ont une fiabilité de 0,89 et une variance expliquée de 72%, ce qui est très satisfaisant. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 5.10.

Tableau 5.10
Résultats de l'analyse des facteurs latents des perceptions de soutien

Items	Facteur 1	Facteur 2
soutien du supérieur		
Mon supérieur immédiat se préoccupe de mon opinion.	0,92	
Mon supérieur immédiat se soucie de mon bien-être.	0,94	
Si j'ai un problème, je peux obtenir l'aide de mon supérieur immédiat.	0,86	
soutien des collègues		
Mes collègues s'intéressent à mon opinion.		0,76
Je sais que je peux compter sur mes collègues si j'ai un problème.		0,85
Mes collègues se préoccupent de mon bien-être.		0,92

Les indices d'ajustement suggèrent que ce modèle mesure correctement les facteurs latents étudiés (CFI = 0,99; NNFI = 0,97; GFI = 0,97 et RMSEA = 0,083). De plus, les deux types de soutien sont seulement corrélés à 0,30, une fois l'erreur de mesure contrôlée. Néanmoins, afin de s'assurer de la distinction entre les deux sources de soutien, ce modèle a été comparé à un modèle considérant tous les items comme appartenant à une seule et même dimension du soutien. Les résultats de cette comparaison suggèrent que le traitement séparé des deux types de soutien est supérieur à un traitement global (différence de Chi-Deux de 445,36 > 6,63 à un seuil de $p < 0,01$). Les détails de la comparaison des indices d'ajustement des deux modèles sont présentés au tableau 5.11.

Tableau 5.11
Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles du soutien

Modèle	dl	χ^2	CFI	GFI	NNFI	RMSEA	SRMSR	$\Delta\chi^2$
Modèle 1	8	25,18	0,99	0,97	0,97	0,083	0,027	-
Modèle 2	9	470,54	0,60	0,66	0,34	0,407	0,24	445,36**

Note:

dl: degré de liberté

CFI : *Comparative Fit Index*

GFI : *Goodness of Fit Index*

NNFI: *Non-Normed Fit Index*

RMSEA: *Root-Mean-Square of error of Approximation*

SRMSR: *Standardized Root Mean Square Residual*

Modèle 1: Facteurs latents distincts du soutien (soutien du supérieur et soutien des collègues)

Modèle 2 : Un facteur général composé de tous les items du soutien

** $p < 0,01$

5.1.7 Perceptions de confiance

De manière similaire aux perceptions de soutien qui peuvent provenir de plusieurs sources, il existe différentes cibles possibles aux perceptions de confiance. Dans le cadre de cette étude, ce sont les perceptions de confiance envers le supérieur et envers les collègues qui ont été mesurées à l'intérieur du questionnaire administré aux employés. La confiance envers le supérieur a été évaluée à l'aide de quatre énoncés qui se sont tous avérés adéquats. Ils présentent ainsi une fiabilité de 0,95 et expliquent 82% de la variance du construit. La confiance envers les collègues, quant à elle, est passée de quatre à trois items en raison d'une erreur de mesure trop élevée. Les items restants présentent une fiabilité de 0,86 et une variance expliquée de 67%. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 5.12.

Tableau 5.12
Résultats de l'analyse des facteurs latents des perceptions de confiance

Items	Facteur 1	Facteur 2
confiance envers le supérieur		
Je peux échanger avec mon supérieur immédiat en toute confiance.	0,83	
J'évalue que mon supérieur immédiat est compétent.	0,88	
Je peux me fier à la parole de mon supérieur immédiat.	0,93	
J'ai confiance en mon supérieur immédiat.	0,97	
confiance envers les collègues		
Je peux échanger avec mes collègues en toute confiance.		0,82
J'évalue que mes collègues sont compétents.		0,74
Mes collègues sont dignes de confiance.		0,89

Ce modèle mesure adéquatement les facteurs latents étudiés. En effet, les indices d'ajustement (CFI = 1,00; NNFI = 1,00; GFI = 0,98 et RMSEA = 0,034) sont tous très satisfaisants. De plus, les deux types de confiance sont corrélés, une fois l'erreur de mesure contrôlée, à 0,25. Néanmoins, afin de confirmer la réelle distinction entre les deux cibles de la confiance, nous avons comparé notre modèle à un second modèle qui inclut tous les énoncés de la confiance en une seule et même dimension. Notre modèle initial s'est avéré supérieur au modèle alternatif. En effet, avec une différence de Chi-Deux de 393,53, nettement supérieure au seuil critique de 6,63 à $p < 0,01$, le traitement séparé des deux types de confiance a été confirmé. La confiance envers le supérieur et la confiance envers les collègues ont donc été traitées séparément lors des équations structurelles. Les détails de la comparaison des indices d'ajustement des deux modèles sont présentés au tableau 5.13.

Tableau 5.13
Comparaison des indices d'ajustement pour les modèles de la confiance

Modèle	dl	χ^2	CFI	GFI	NNFI	RMSEA	SRMSR	$\Delta\chi^2$
Modèle 1	13	17,55	1,00	0,98	1,00	0,034	0,026	-
Modèle 2	14	411,08	0,77	0,72	0,66	0,303	0,20	393,53**

Note:

dl: degré de liberté

CFI : *Comparative Fit Index*

GFI : *Goodness of Fit Index*

NNFI: *Non-Normed Fit Index*

RMSEA: *Root-Mean-Square of error of Approximation*

SRMSR: *Standardized Root Mean Square Residual*

Modèle 1: Facteurs latents distincts de la confiance (confiance envers le supérieur et confiance envers les collègues)

Modèle 2 : Un facteur général composé de tous les items de la confiance

** $p < 0,01$

5.1.8 Comportements de mobilisation

Il existe plusieurs manières de conceptualiser les comportements de mobilisation des employés. Dans le cadre de cette recherche, douze comportements de mobilisation ont été évalués par les supérieurs immédiats des employés. La moitié de ces énoncés ont pu être intégrés au sein de trois catégories : les comportements de respect du contrat de travail, les comportements de motivation individuelle et les comportements de collaboration. La première catégorie, composée de deux items, présente une fiabilité de 0,84 et explique 72% de la variance du construit du respect du contrat de travail. La seconde catégorie, celle de la motivation individuelle comporte également deux items, qui ont une fiabilité de 0,80 et une variance expliquée de 66%. Finalement, la catégorie des comportements de collaboration est constituée, elle aussi, de deux items. Ceux-ci présentent une fiabilité de 0,78 et expliquent 64% de la variance du construit. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 5.14.

Tableau 5.14
Résultats de l'analyse des facteurs latents de la mobilisation

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
comportements de respect du contrat de travail			
Faire preuve de conscience professionnelle (ex. : se soucie de la qualité, respecte les échéances, se soucie des détails).	0,86		
Accomplir adéquatement ses tâches régulières (ex. : rencontrer les exigences normales de l'emploi, accomplir ses tâches avec peu d'erreurs).	0,84		
comportements de motivation individuelle			
Se dévouer envers les clients (ex. : soutien à la démarche qualité, forte préoccupation pour améliorer la rapidité et la qualité des services offerts).		0,80	
Se dévouer au travail (ex. : travailler plus fort que la normale, prendre des responsabilités supplémentaires, performer au-delà des attentes normales).		0,83	
comportements de collaboration			
Coopérer avec les collègues (ex. : aide, dépannage, encouragement mutuel, partage des ressources et des expertises, partage de l'information).			0,85
Faire preuve de courtoisie et de respect (ex. : penser et parler aux autres avant d'agir, évaluer les conséquences de son travail sur les autres).			0,75

Les indices d'ajustement de ce modèle suggèrent qu'il mesure adéquatement les facteurs latents de la mobilisation (CFI = 1,00; NNFI = 1,00; GFI = 1,00 et RMSEA = 0,000). Cependant, les trois catégories de comportements de mobilisation entretiennent de très fortes corrélations entre elles, une fois l'erreur de mesure contrôlée : 0,83 entre le respect du contrat de travail et la motivation individuelle, 0,69 entre le respect du contrat de travail et la collaboration, et 0,96 entre la motivation individuelle et la collaboration. Ces fortes

corrélations entre les facteurs latents étant liées à des problèmes de multicollinéarité lors des équations structurelles (Kline, 2005), nous avons été contraint de regrouper les différents comportements de mobilisation à l'intérieur d'un indice global de mobilisation. Ce faisant, nous avons dû retrancher certains items et en ajouter d'autres, en raison d'erreurs de mesure trop élevées. Nous avons finalement obtenu un indice global des comportements de mobilisation composé de cinq items présentant une fiabilité de 0,89 et expliquant 61% de la variance du construit. La matrice finale des contributions factorielles complètement standardisées est présentée au tableau 5.15.

Tableau 5.15
Résultats de l'analyse d'un facteur latent global de la mobilisation

Items	Facteur 1
comportements de mobilisation	
Se dévouer envers les clients (ex. : soutien à la démarche qualité, forte préoccupation pour améliorer la rapidité et la qualité des services offerts).	0,79
Se dévouer au travail (ex. : travailler plus fort que la normale, prendre des responsabilités supplémentaires, performer au-delà des attentes normales).	0,83
Coopérer avec les collègues (ex. : aide, dépannage, encouragement mutuel, partage des ressources et des expertises, partage de l'information).	0,83
Faire preuve de courtoisie et de respect (ex. : penser et parler aux autres avant d'agir, évaluer les conséquences de son travail sur les autres).	0,75
Faire preuve de loyauté organisationnelle (ex. : soutenir et défendre l'organisation, parler en bien de l'organisation).	0,71

Les indices d'ajustement de ce modèle général de la mobilisation suggèrent qu'il mesure adéquatement les comportements de mobilisation (CFI = 0,99; NNFI = 0,99; GFI = 0,98 et RMSEA = 0,069). C'est donc cet indice global de la mobilisation qui a été utilisé lors des analyses visant à effectuer la vérification empirique des modèles structurels.

En résumé, six facteurs latents constituent les variables indépendantes de l'étude. Il s'agit de *l'information de la direction, du développement des compétences, du feed-back du supérieur, de la reconnaissance des collègues, du travail d'équipe et de la consultation*. En ce qui concerne les variables médiatrices, six facteurs latents ont été examinés soient *la justice procédurale, la justice interactionnelle, le soutien du supérieur, le soutien des collègues, la confiance envers le supérieur et la confiance envers les collègues*. Finalement, un seul facteur latent constitue la variable dépendante de l'étude. Il s'agit d'un indice global de mobilisation intitulé *comportements de mobilisation*. Ces treize variables latentes servent de bases aux modèles structurels. Les liens qu'elles entretiennent entre elles, en fonction des hypothèses préalablement postulées, ont ainsi été examinés à l'aide des équations structurelles présentées dans la section suivante.

5.2 Équations structurelles

Cette seconde section s'attarde à la vérification empirique des modèles structurels et permet d'examiner les relations postulées entre les variables conformément aux hypothèses de recherche. En plus des données descriptives, nous y présenterons successivement les coefficients structurels standardisés pour chacun des deux modèles soient le modèle de médiation complète et le modèle de médiation partielle. Par la suite, nous comparerons les deux modèles de manière à déterminer lequel présente un ajustement supérieur aux données et, par conséquent, les résultats duquel seront discutés à l'intérieur du prochain chapitre.

Tel que mentionné au sein du chapitre portant sur la méthodologie, nous avons utilisé des scores composés lors des équations structurelles. Cette procédure nous a permis d'accroître la puissance statistique des analyses ainsi que le ratio de sujets par paramètre et ce, de manière à atteindre le niveau requis soit environ cinq sujets par paramètre (5:1) (Bollen, 1989; Kelloway, 1998). Ce sont donc ces données composées qui servent de bases aux équations structurelles effectuées et qui permettent de faire ressortir les coefficients structurels standardisés démontrant les liens entre les variables mesurées. À ce sujet, il importe de souligner que la signification des corrélations repose sur une appréciation de la norme minimale de 1,96 ($p < 0,05$) ou encore de 2,33 ($p < 0,01$) du test-t de Student.

Enfin, afin de faciliter la compréhension des résultats présentés pour chacun des modèles, il est important de souligner que les coefficients structurels standardisés permettent une appréciation de l'amplitude de l'effet. Ainsi, un coefficient structurel de 0,10 indique une faible amplitude de l'effet «*small effect size*», un coefficient structurel de 0,30 correspond à une amplitude moyenne de l'effet «*medium effect size*», et un coefficient structurel de 0,50 entre les variables signale une amplitude élevée de l'effet «*large effect size*» (Murphy, 2002; Longval, 2004). Il est important de garder ces critères à l'esprit lors de l'examen des résultats étant donné que la grandeur d'effet des corrélations aura un impact important sur la discussion des résultats. En effet, les grandeurs d'effets permettent de nuancer les résultats obtenus en détaillant l'incidence élevée ou non des variables les unes sur les autres. Ainsi, afin que les résultats de cette étude puissent avoir des implications théoriques et pratiques, il importe d'obtenir, au moins, des amplitudes moyennes de l'effet (Longval, 2004).

5.2.1 Analyses descriptives des variables

Tel que mentionné au sein du troisième chapitre portant sur les modèles d'analyse, ce ne sont pas toutes les variables latentes qui ont été incluses dans les équations structurelles. Les moyennes, écarts-types et corrélations entre les facteurs latents à l'étude (une fois l'erreur de mesure contrôlée) sont présentés au tableau 5.16.

Tableau 5.16
Moyennes, écarts-types et corrélations entre les facteurs latents de l'étude (une fois l'erreur de mesure contrôlée)

Variables	<u>M</u>	<u>SD</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Justice procédurale	4,39	1,31	-											
2. Justice interactionnelle	5,69	1,14	0,47	-										
3. Soutien du supérieur	5,49	1,19	0,50	0,73	-									
4. Soutien des collègues	5,71	0,95	0,20	0,21	0,21	-								
5. Confiance envers le supérieur	5,65	1,17	0,54	0,77	0,87	0,19	-							
6. Confiance envers les collègues	5,27	0,99	0,34	0,26	0,26	0,72	0,26	-						
7. Mobilisation	5,57	0,94	0,14	0,32	0,36	0,07	0,30	0,04	-					
8. Information de la direction	5,28	1,22	0,59	0,51	0,43	0,24	0,40	0,30	0,13	-				
9. Développement des compétences	5,66	0,99	0,58	0,50	0,58	0,28	0,52	0,32	0,19	0,67	-			
10. Feed-back du supérieur	5,56	1,00	0,59	0,76	0,70	0,26	0,70	0,33	0,36	0,61	0,63	-		
11. Reconnaissance des collègues	5,59	0,97	0,32	0,33	0,33	0,64	0,31	0,60	0,20	0,37	0,43	0,43	-	
12. Travail d'équipe	3,99	1,62	0,14	0,18	0,17	0,16	0,17	0,25	0,01	0,08	0,08	0,25	0,35	-
13. Consultation	4,32	1,51	0,33	0,27	0,29	0,11	0,29	0,18	0,06	0,25	0,38	0,36	0,21	0,36

5.2.2 Modèle de médiation complète

Tel qu'énoncé précédemment, nous avons examiné deux modèles, un illustrant une médiation complète et un second une médiation partielle. L'ajustement global du premier modèle, celui de la médiation complète, semble très satisfaisant. En effet, ses indices d'ajustements se situent tous à l'intérieur des seuils attendus (CFI = 0,99; NNFI = 0,97; GFI = 0,96; RMSEA = 0,059 et SRMSR = 0,035). Nous pouvons donc effectuer la vérification empirique de ce modèle structurel. La figure 5.1 présente les liens reliant les facteurs latents du modèle de médiation complète. Les coefficients structurels standardisés γ sont rapportés. Le tableau 5.17 présente, sous une nouvelle forme, les estimations standardisées accompagnées des valeurs τ .

De façon générale, les pratiques de gestion des ressources humaines exercent une influence sur certaines perceptions de justice, de soutien et de confiance, mais ce ne sont pas tous les liens attendus qui se sont avérés significatifs. Ainsi, les données empiriques soutiennent que l'information de la direction influence positivement la justice procédurale ($\gamma = 0,28$; $p < 0,01$), mais négativement le soutien du supérieur ($\gamma = -0,19$; $p < 0,01$) et la confiance envers le supérieur ($\gamma = -0,12$; $p < 0,05$). Le développement des compétences, quant à lui, est associé positivement au soutien du supérieur ($\gamma = 0,26$; $p < 0,01$), alors que le feed-back du supérieur favorise la justice procédurale ($\gamma = 0,27$; $p < 0,01$), la justice interactionnelle ($\gamma = 0,72$; $p < 0,01$) et le soutien du supérieur ($\gamma = 0,22$; $p < 0,05$). Finalement, les données empiriques démontrent que la reconnaissance des collègues encourage le soutien des collègues ($\gamma = 0,67$; $p < 0,01$) et la confiance envers les collègues ($\gamma = 0,16$; $p < 0,05$). Il semble que les dimensions de l'organisation du travail, quant à elles, n'ont aucune influence sur les perceptions de justice, de soutien et de confiance. L'hypothèse 1a est donc partiellement confirmée.

En ce qui concerne les liens entre les variables médiatrices de l'étude, il semble que les perceptions de justice procédurale et interactionnelle, ainsi que les perceptions de soutien du supérieur et des collègues, contribuent, de façon significative à susciter les perceptions de confiance envers le supérieur et envers les collègues. En effet, les données empiriques suggèrent que la justice procédurale influence la confiance envers le supérieur ($\beta = 0,15$; $p <$

0,01) et la confiance envers les collègues ($\beta = 0,16; p < 0,01$), que la justice interactionnelle est liée positivement à la confiance envers le supérieur ($\beta = 0,29; p < 0,01$), que le soutien du supérieur est fortement associé à la confiance envers le supérieur ($\beta = 0,60; p < 0,01$) et que le soutien des collègues est lié de manière importante à la confiance envers les collègues ($\beta = 0,58; p < 0,01$). De plus, les perceptions de justice et de soutien étant elle-mêmes influencées par certaines des pratiques de gestion des ressources humaines, les hypothèses 2 et 3 sont partiellement confirmées. Les données empiriques rapportent également l'influence significative de la justice interactionnelle sur le soutien du supérieur ($\beta = 0,48; p < 0,01$) alors que les perceptions de justice procédurale n'entretiennent aucun lien significatif avec les perceptions de soutien du supérieur. L'hypothèse 4 est donc partiellement confirmée.

Finalement, seules les perceptions de confiance envers le supérieur sont apparues comme étant des déterminants des comportements de mobilisation ($\beta = 0,31; p < 0,01$). L'hypothèse 5 est donc confirmée en ce qui concerne la confiance envers le supérieur, mais infirmée en ce qui a trait à la confiance envers les collègues.

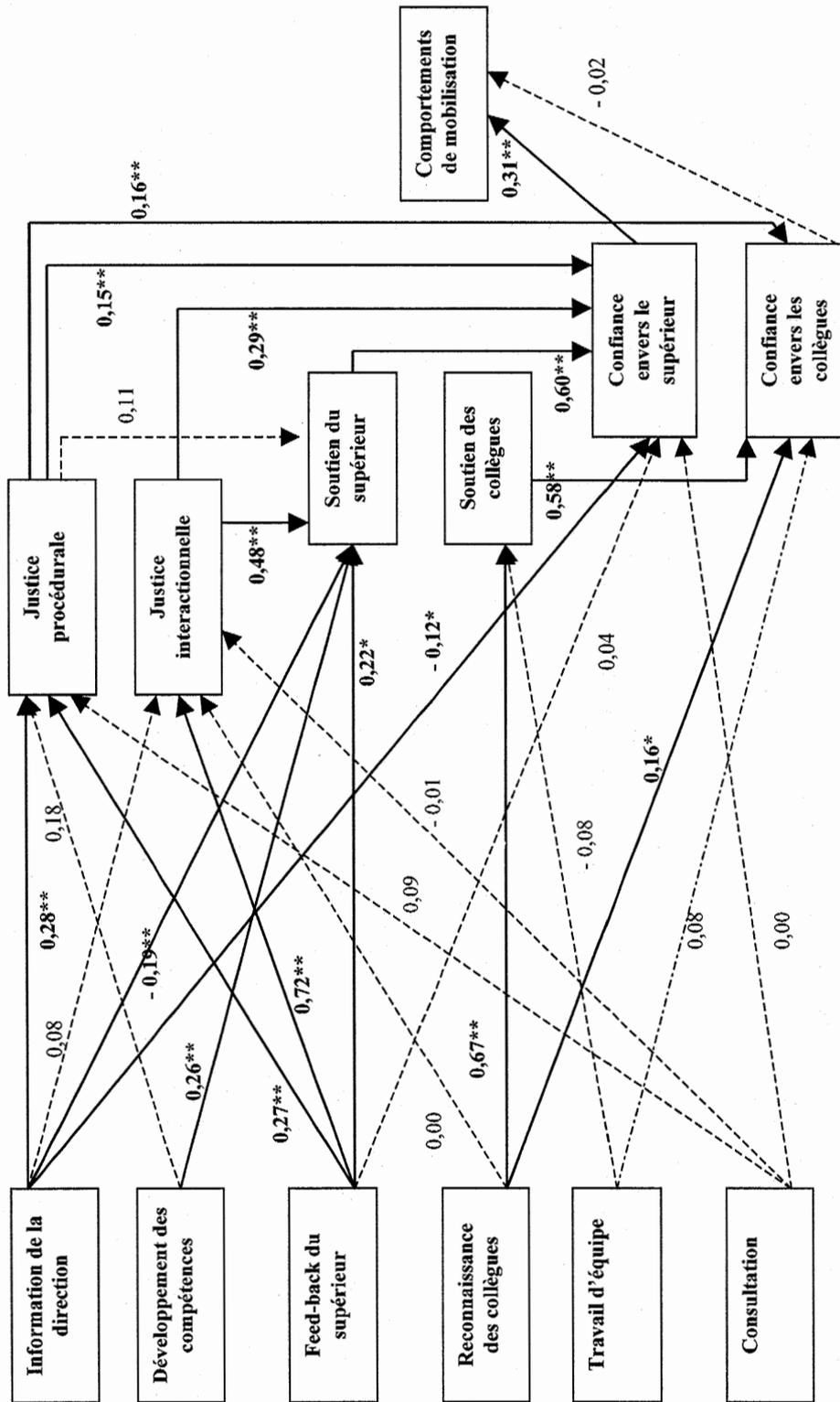


Figure 5.1 Paramètres structurels du modèle postulant une médiation complète (coefficients standardisés)

Note : Les lignes pointillées indiquent des liens non significatifs.

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tableau 5.17
Résultats des relations entre les variables examinées à l'intérieur du modèle de
médiation complète (coefficients structurels gamma et bêta)

Paramètre	Valeur τ	Estimation standardisée
Information de la direction – Justice procédurale	3,06	0,28**
Information de la direction – Justice interactionnelle	1,02	0,08
Information de la direction – Soutien du supérieur	- 2,35	- 0,19**
Information de la direction – Confiance envers le supérieur	- 2,27	- 0,12*
Développement des compétences – Justice procédurale	1,92	0,18
Développement des compétences – Soutien du supérieur	3,22	0,26**
Feed-back du supérieur – Justice procédurale	3,20	0,27**
Feed-back du supérieur – Justice interactionnelle	8,41	0,72**
Feed-back du supérieur – Soutien du supérieur	2,04	0,22*
Feed-back du supérieur – Confiance envers le supérieur	0,42	0,04
Reconnaissance des collègues – Justice interactionnelle	- 0,06	0,00
Reconnaissance des collègues – Soutien des collègues	10,61	0,67**
Reconnaissance des collègues – Confiance envers les collègues	2,04	0,16*
Travail d'équipe – Soutien des collègues	- 1,27	- 0,08
Travail d'équipe – Confiance envers les collègues	1,42	0,08
Consultation – Justice procédurale	1,50	0,09
Consultation – Justice interactionnelle	- 0,27	- 0,01
Consultation – Confiance envers le supérieur	0,06	0,00
Justice procédurale – Soutien du supérieur	1,63	0,11
Justice procédurale – Confiance envers le supérieur	3,10	0,15**
Justice procédurale – Confiance envers les collègues	3,06	0,16**
Justice interactionnelle – Soutien du supérieur	5,89	0,48**
Justice interactionnelle – Confiance envers le supérieur	4,38	0,29**
Soutien du supérieur – Confiance envers le supérieur	10,75	0,60**
Soutien des collègues – Confiance envers les collègues	8,36	0,58**
Confiance envers le supérieur – Mobilisation	4,91	0,31**
Confiance envers les collègues – Mobilisation	- 0,31	- 0,02

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

5.2.3 Modèle de médiation partielle

L'ajustement global du second modèle, celui de la médiation partielle, semble également très satisfaisant. En effet, ses indices d'ajustement se situent tous à l'intérieur des seuils attendus (CFI = 0,99; NNFI = 0,98; GFI = 0,98; RMSEA = 0,056 et SRMSR = 0,029). Nous pouvons donc effectuer la vérification empirique de ce deuxième modèle structurel. La figure 5.2 présente les liens reliant les facteurs latents du modèle de médiation partielle. Les coefficients structurels standardisés y sont rapportés. De plus, le tableau 5.18 présente, sous une nouvelle forme, les estimations standardisées accompagnées des valeurs τ .

De manière générale, les résultats obtenus avec le modèle de médiation partielle sont similaires à ceux préalablement trouvés avec le modèle de médiation complète. La différence se situe dans la vérification d'hypothèses supplémentaires ainsi dans un changement au sein des résultats se rapportant à l'hypothèse 5.

En ce qui concerne l'hypothèse 1b, qui propose que les pratiques de gestion des ressources humaines et que l'organisation du travail influencent positivement les comportements de mobilisation, elle est seulement acceptée avec les variables du feed-back du supérieur et de la reconnaissance des collègues. Ainsi, parmi les pratiques de gestion des ressources humaines et les dimensions de l'organisation du travail investiguées, seuls le feed-back du supérieur ($\gamma = 0,36$; $p < 0,05$) et la reconnaissance des collègues ($\gamma = 0,21$; $p < 0,05$) influencent directement les comportements de mobilisation. L'hypothèse 6, quant à elle, est partiellement confirmée étant donné que seul le soutien du supérieur apparaît comme un déterminant des comportements de mobilisation ($\beta = 0,30$; $p < 0,05$). Il s'ensuit que l'hypothèse 7 est infirmée et que les hypothèses 8 et 9 sont partiellement confirmées.

Finalement, l'examen de la médiation partielle entre les variables à l'étude entraîne une modification des résultats à l'hypothèse 5. L'influence significative de la confiance envers le supérieur sur les comportements de mobilisation, préalablement trouvée dans le modèle de médiation complète, se trouve à disparaître dans le second modèle. L'hypothèse 5 est donc, cette fois-ci, complètement rejetée.

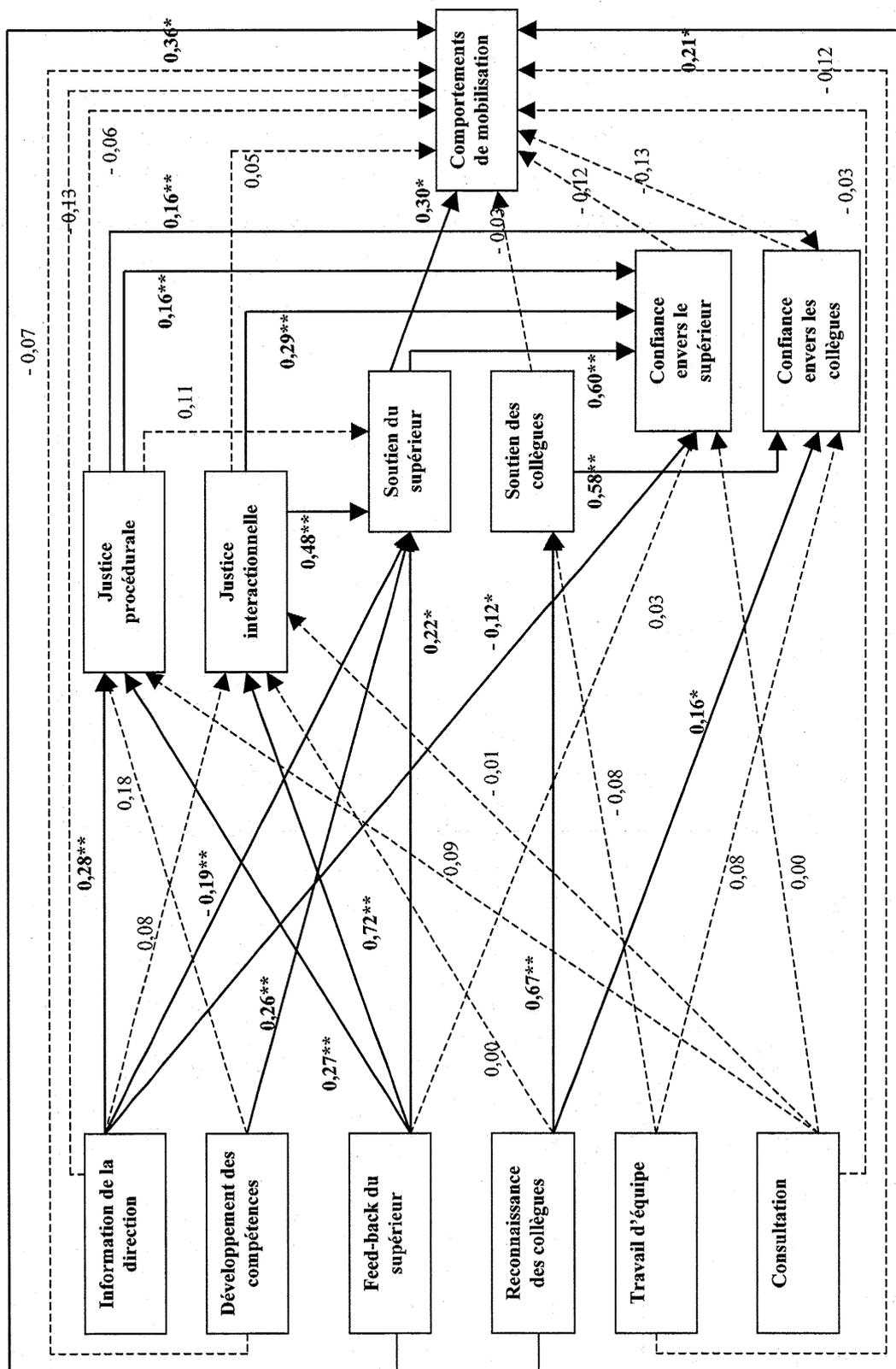


Figure 5.2 Paramètres structurels du modèle postulant une médiation partielle (coefficients standardisés)

Note : Les lignes pointillées indiquent des liens non significatifs. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tableau 5.18
Résultats des relations entre les variables examinées à l'intérieur du modèle de
médiation partielle (coefficients structurels gamma et bêta)

Paramètre	Valeur τ	Estimation standardisée
Information de la direction – Justice procédurale	3,06	0,28**
Information de la direction – Justice interactionnelle	1,02	0,08
Information de la direction – Soutien du supérieur	- 2,35	- 0,19**
Information de la direction – Confiance envers le supérieur	- 2,24	- 0,12*
Information de la direction – Mobilisation	- 1,06	- 0,13
Développement des compétences – Justice procédurale	1,92	0,18
Développement des compétences – Soutien du supérieur	3,22	0,26**
Développement des compétences – Mobilisation	- 0,57	- 0,07
Feed-back du supérieur – Justice procédurale	3,20	0,27**
Feed-back du supérieur – Justice interactionnelle	8,41	0,72**
Feed-back du supérieur – Soutien du supérieur	2,04	0,22*
Feed-back du supérieur – Confiance envers le supérieur	0,34	0,03
Feed-back du supérieur – Mobilisation	2,18	0,36*
Reconnaissance des collègues – Justice interactionnelle	- 0,07	0,00
Reconnaissance des collègues – Soutien des collègues	10,61	0,67**
Reconnaissance des collègues – Confiance envers les collègues	2,05	0,16*
Reconnaissance des collègues – Mobilisation	2,04	0,21*
Travail d'équipe – Soutien des collègues	- 1,27	- 0,08
Travail d'équipe – Confiance envers les collègues	1,42	0,08
Travail d'équipe – Mobilisation	- 1,58	- 0,12
Consultation – Justice procédurale	1,50	0,09
Consultation – Justice interactionnelle	- 0,27	- 0,01
Consultation – Confiance envers le supérieur	0,10	0,00
Consultation – Mobilisation	- 0,38	- 0,03
Justice procédurale – Soutien du supérieur	1,63	0,11
Justice procédurale – Confiance envers le supérieur	3,15	0,16**
Justice procédurale – Confiance envers les collègues	3,06	0,16**
Justice procédurale – Mobilisation	- 0,59	- 0,06
Justice interactionnelle – Soutien du supérieur	5,89	0,48**
Justice interactionnelle – Confiance envers le supérieur	4,38	0,29**
Justice interactionnelle – Mobilisation	0,39	0,05
Soutien du supérieur – Confiance envers le supérieur	10,69	0,60**
Soutien du supérieur – Mobilisation	1,97	0,30*
Soutien des collègues – Confiance envers les collègues	8,36	0,58**
Soutien des collègues – Mobilisation	- 0,23	- 0,03
Confiance envers le supérieur – Mobilisation	- 0,77	- 0,12
Confiance envers les collègues – Mobilisation	- 1,23	- 0,13

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Les indices d'ajustements des deux modèles sont satisfaisants. De plus, les équations structurelles effectuées démontrent que les modèles de médiation expliquent 47% de la variance de la justice procédurale, 59% de la variance de la justice interactionnelle, 63% de la variance du soutien du supérieur, 41% de la variance du soutien des collègues, 81% de la variance de la confiance envers le supérieur, et 58% de la variance de la confiance envers les collègues. La différence entre les deux modèles se situe au niveau de la variable dépendante à l'étude. Ainsi, le modèle de médiation complète explique seulement 9% de la variance des comportements de mobilisation alors que le modèle de médiation partielle permet d'expliquer 21% de la variance des comportements de mobilisation.

De plus, lorsque l'on compare les deux modèles, il semble que le modèle de médiation partielle soit plus approprié que celui de la médiation complète. En effet, il s'avère qu'à un seuil de $p < 0,01$, la différence de Chi-Deux doit être supérieure à 23,2 afin qu'il y ait une différence significative. Avec une différence de 23,55, le modèle postulant une médiation partielle apparaît supérieur au modèle postulant une médiation complète. Ce sont donc les résultats se rapportant au modèle de médiation partielle qui seront discutés au chapitre suivant. Les détails de la comparaison des indices d'ajustement des deux modèles sont présentés au tableau 5.19 et le modèle final présentant les liens significatifs discutés dans le prochain chapitre apparaît à la figure 5.3. Les liens en gras dans ce modèle indiquent des relations directes avec la mobilisation.

Tableau 5.19
Comparaison des modèles structurels

Modèle	dl	χ^2	CFI	GFI	NNFI	RMSEA	SRMSR	$\Delta\chi^2$
modèle complètement médiateur (1)	36	75,07	0,99	0,96	0,97	0,059	0,035	-
modèle partiellement médiateur (2)	26	51,52	0,99	0,98	0,98	0,056	0,029	23,55**

Note:

dl: degré de liberté

CFI : *Comparative Fit Index*

GFI : *Goodness of Fit Index*

NNFI: *Non-Normed Fit Index*

RMSEA: *Root-Mean-Square of error of Approximation*

SRMSR: *Standardized Root Mean Square Residual*

Modèle 1: Rôle complètement médiateur des conditions psychologiques, et plus particulièrement de la confiance, dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et la mobilisation des employés

Modèle 2 : Rôle partiellement médiateur des conditions psychologiques dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et la mobilisation des employés

** $p < 0,01$

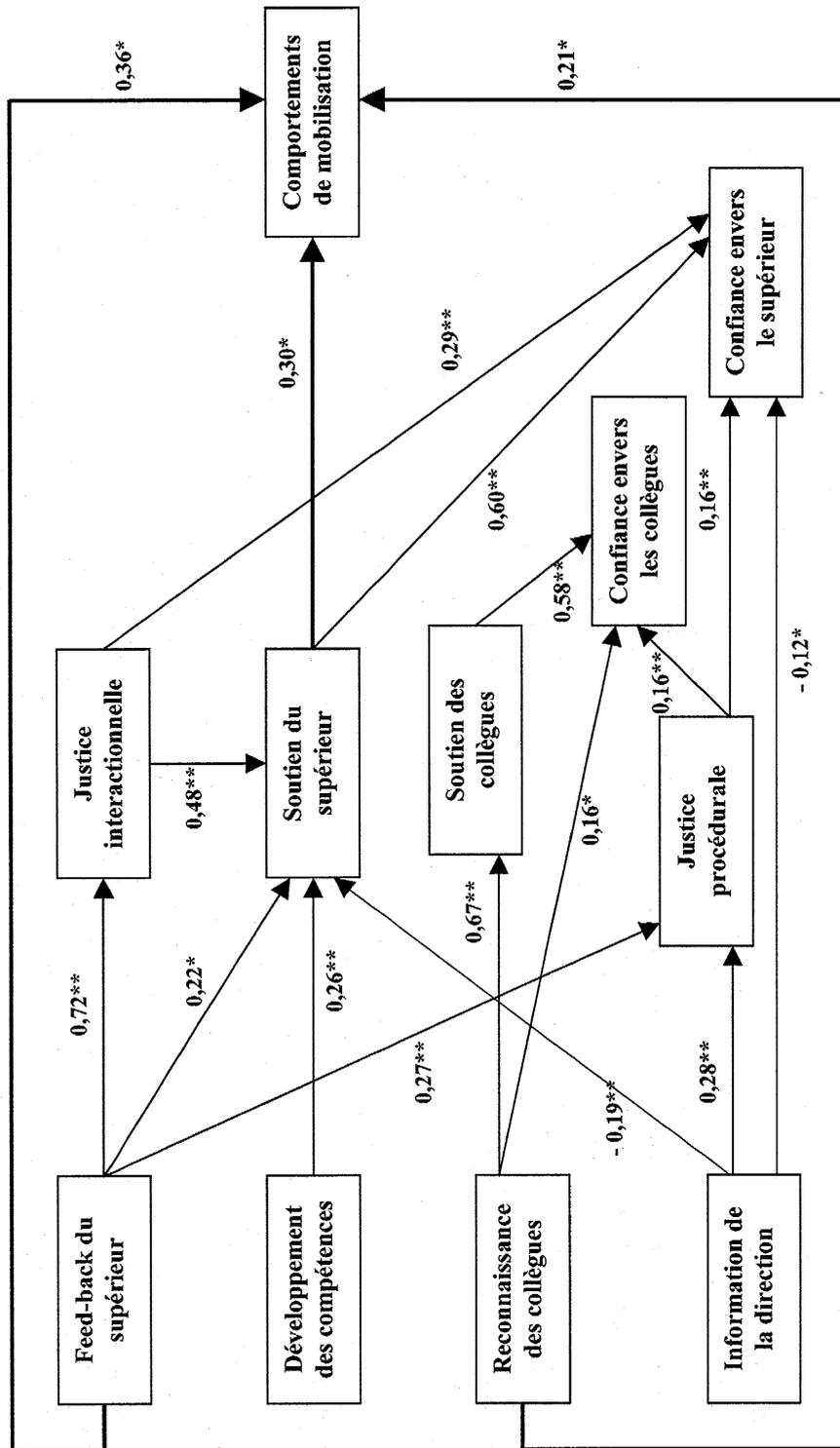


Figure 5.3 Modèle final postulant une médiation partielle (seuls les liens significatifs sont présentés)

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Ce chapitre présente une discussion des différents résultats obtenus à l'intérieur de cette recherche. Aussi, nous reviendrons sur l'objectif de recherche initial avant d'aborder certains résultats intéressants qui sont ressortis lors des analyses factorielles confirmatoires. Par la suite, une discussion des résultats en fonction des différentes hypothèses de recherche, ainsi que des résultats d'études similaires, sera effectuée. Finalement, nous présenterons les contributions théoriques générales de cette recherche ainsi que ses implications pratiques.

6.1 Objectif de recherche initial

Tel que mentionné précédemment, la présente recherche visait à déterminer quelles sont les variables qui interviennent dans la relation entre, d'une part, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail, et de l'autre, la mobilisation des employés. Aussi, de manière plus spécifique et à l'aide de la théorie de l'échange social, nous avons examiné l'effet médiateur de deux formes de justice organisationnelle (procédurale et interactionnelle), de deux types de soutien (des supérieurs et des collègues), et de deux types de confiance (envers les supérieurs et envers les collègues) dans la relation entre différentes pratiques de gestion des ressources humaines, quelques dimensions de l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation des employés.

À la lumière des résultats obtenus, il semble que les perceptions de justice, de soutien et de confiance jouent un rôle partiellement médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements de mobilisation. De plus, il s'avère que les perceptions de justice, de soutien et de confiance occupent également des rôles de médiateurs entre elles.

6.2 Discussion en lien avec les analyses factorielles confirmatoires

Les analyses factorielles confirmatoires avaient pour but de vérifier le modèle de mesure et ainsi s'assurer de l'ajustement du modèle aux données empiriques recueillies. La plupart des analyses effectuées ont ainsi confirmé la structure anticipée des différentes variables à l'étude ainsi que les dimensions qui les composent. Deux résultats ont cependant particulièrement

attiré notre attention. Il s'agit de ceux concernant les types de justice et de ceux se rapportant aux dimensions de la mobilisation.

6.2.1 Types de justice

Tel que mentionné lors de la présentation des différents types de justice, il existe un débat à savoir si la justice procédurale et la justice interactionnelle doivent être considérées comme deux formes séparées de justice ou si la justice interactionnelle doit être intégrée sous le couvert de la justice procédurale. De plus en plus d'études proposent le traitement séparé des deux types de justice (Cohen-Charash et Spector, 2000; Colquitt *et al.*, 2001) et les résultats obtenus au sein de cette recherche appuient cette position. En effet, la comparaison du traitement intégré des deux types de justice avec un modèle soutenant qu'il s'agit de deux types de justice distincts a révélé que c'est ce dernier modèle qui est plus adéquat pour expliquer les perceptions de justice. Ainsi, les résultats de cette étude renforcent l'idée selon laquelle les employés perçoivent de manière différente la justice procédurale et la justice interactionnelle et fournit ainsi une base empirique pour justifier le traitement séparé de ces deux formes de justice.

6.2.2 Dimensions de la mobilisation

Il existe de nombreuses manières de conceptualiser les comportements de mobilisation des employés. Dans le cadre de cette recherche, les trois catégories proposées, s'apparentant à celles suggérées par Tremblay et Wils (2005), ont permis d'obtenir des résultats intéressants. En effet, les données obtenues lors des analyses factorielles confirmatoires démontrent que les comportements de respect du contrat de travail, les comportements de motivation individuelle et ceux de collaboration étaient adéquatement mesurés par deux items chacun. Ces résultats viennent donc renforcer la pertinence de ce type de catégorisation.

D'un autre côté, les corrélations très élevées entre ces différentes catégories suggèrent qu'une manière différente d'aborder les comportements de mobilisation devrait être élaborée si les chercheurs espèrent ne pas avoir à recourir à un indice global de mobilisation. Ainsi, une plus grande distinction entre les comportements appartenant à chacune des catégories pourrait être envisagée, de même qu'une pondération de ces comportements. En effet, ce ne sont pas tous

les types de comportements qui ont la même importance en regard de la mobilisation des employés (Tremblay et Wils, 2005). Par exemple, nous pourrions nous attendre, notamment, à ce que les comportements de respect du contrat de travail aient une influence moins grande par rapport à la mobilisation des employés que les comportements de collaboration. Il serait donc pertinent de se pencher davantage sur le poids relatif des différents items utilisés. Dans le même ordre d'idées, le fait de mesurer un plus grand nombre de comportements de mobilisation présente l'avantage d'accroître la précision de ceux-ci ainsi que leur validité. Il serait donc approprié, dans des recherches futures, d'examiner l'impact des différentes variables indépendantes et médiatrices sur un plus grand nombre de comportements de mobilisation dont la distinction conceptuelle serait clarifiée.

Finalement, il est important de rappeler le fait que, dans le cadre de cette recherche, les comportements de mobilisation ont été évalués par les supérieurs immédiats et non les employés, tel que c'est le cas dans la plupart des recherches sur le sujet. Il s'agit là d'une amélioration notable étant donné qu'une telle procédure permet d'obtenir des résultats qui sont moins sujets à la désirabilité sociale des employés et qui ne proviennent pas tous d'une seule et même source. En effet, en interrogeant, d'un côté, les employés concernant l'ensemble de leurs perceptions par rapport aux pratiques de gestion des ressources humaines, à l'organisation du travail et aux différentes conditions psychologiques favorables à la mobilisation, et de l'autre en demandant à leurs supérieurs immédiats d'évaluer les comportements de mobilisation de leurs employés, nous renforçons grandement la fidélité et la validité de notre devis de recherche, et par le fait même, de nos résultats. Cette manière de procéder permet d'éviter le problème de variance commune et constitue donc une contribution appréciable de cette étude.

6.3 Discussion en lien avec les équations structurelles

Cette section présente une discussion de l'ensemble des résultats obtenus lors des équations structurelles. Plus précisément, il s'agit des résultats provenant du modèle de médiation partielle étant donné que c'est ce dernier qui a démontré un ajustement significativement supérieur aux données. Les résultats sont ainsi discutés en fonction des différentes hypothèses de recherche et mis en relation avec ceux obtenus au sein d'études similaires.

6.3.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail

Les deux premières hypothèses de cette recherche se rapportent directement aux pratiques de gestion des ressources humaines et à l'organisation du travail. Ainsi, la première hypothèse (H1a), selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail influencent positivement les perceptions de justice, de soutien et de confiance, est partiellement confirmée. En effet, tel que mentionné au chapitre précédent, ce ne sont pas tous les liens postulés qui se sont avérés significatifs.

L'information de la direction, qui constitue une des dimensions des pratiques de partage de l'information, est ressortie comme étant significativement liée à la justice procédurale et, de manière négative, au soutien du supérieur ainsi qu'à la confiance envers le supérieur. Le premier résultat significatif, d'amplitude moyenne, s'explique aisément par le fait que la justice procédurale implique une connaissance des procédures, laquelle provient habituellement des informations que peuvent transmettre la direction de l'organisation. Ainsi, il est tout à fait approprié que l'information de la direction favorise positivement les perceptions de justice procédurale des employés. Ce résultat confirme ceux obtenus par plusieurs chercheurs à l'effet que le partage de l'information est lié de manière positive à la justice procédurale (Harman, Yrle et Galle, 1999; Schappe, 1996).

En ce qui concerne les liens significatifs, mais négatifs, entre l'information de la direction et le soutien du supérieur, ainsi qu'avec la confiance envers le supérieur, ils sont plus difficiles à expliquer. Il est possible que les employés perçoivent l'information fournie par la direction comme n'étant pas du ressort de leurs supérieurs. De ce fait, les employés perçoivent alors que davantage d'information provenant de la direction diminue le soutien fourni par le supérieur, et par le même, la confiance qu'ils peuvent lui accorder. Ces liens étant cependant de faible amplitude, leurs impacts ne sont pas considérables. Il est intéressant de noter qu'un de ces résultats est identique à celui obtenu par Tremblay et ses collègues (*Les pratiques RH...*, 2005). En effet, ces chercheurs avaient trouvé une relation négative entre la communication descendante et le support organisationnel et expliquaient cette relation par le biais de la situation précaire du contexte organisationnel investigué où il est possible que les informations aient entraîné un climat de découragement parmi les employés. Bien que cette

similitude dans les résultats soit fort intéressante, d'autres études présentant des résultats similaires à ceux que nous avons obtenus devraient venir les confirmer avant que nous puissions prouver leur validité. Cela est d'autant plus vrai que plusieurs études ont obtenu des résultats démontrant un lien positif où l'information et la communication favorisent les perceptions de confiance (Morgan et Zeffane, 2003; Clark et Payne, 1997; Albrecht et Tavaglione, 2003).

Dans le cadre de cette recherche, l'information de la direction n'a pas été liée de manière significative à la justice interactionnelle, tel que cela avait été anticipé. Cela peut être dû au fait que, tel que suggéré précédemment, l'information de la direction fait référence à une entité plus large, telle que l'organisation, alors que les perceptions de justice interactionnelle, en abordant la qualité du traitement accordé par le supérieur, concerne spécifiquement un échange social avec celui-ci. Ainsi, le fait que la cible ne soit pas la même dans les deux cas peut expliquer l'absence de lien significatif.

Le développement des compétences, quant à lui, constitue la deuxième pratique de gestion des ressources humaines investiguée. Les résultats démontrent que celle-ci favorise le soutien du supérieur, mais n'entretient aucun lien significatif avec la justice procédurale. Ainsi, il semble que, dans ce cas-ci, les employés considèrent le développement de leurs compétences comme étant davantage favorisé par leurs supérieurs immédiats que par l'organisation. En effet, si l'on considère que l'échantillon de recherche provient de plusieurs succursales différentes et le fait que, dans cette organisation, les supérieurs immédiats entretiennent, des rapports réguliers et fréquents avec leurs employés, il est probable que les pratiques de développement des compétences soient grandement influencées par les actions des supérieurs immédiats et varient d'un endroit à l'autre. Aussi, dans ce contexte, il est fort possible que les employés attribuent le développement de leurs compétences comme étant davantage la responsabilité de leur supérieur immédiat, et par le fait même, comme étant une marque de considération par rapport à leur bien-être. Cette perception de la part des employés permet d'expliquer le fait qu'au sein de l'organisation, cette pratique de gestion des ressources humaines entretient un lien significatif d'amplitude moyenne avec le soutien du supérieur et aucun avec la justice procédurale. Ces résultats confirment ceux obtenus par d'autres chercheurs selon lesquels le fait de fournir des opportunités d'utilisation des compétences

permet d'avoir une influence positive sur le soutien (Allen, Shore et Griffeth, 2003, Morrison, 1996; Tsui *et al.*, 1997).

La troisième pratique de gestion des ressources humaines, la reconnaissance non monétaire, a été mesurée de deux manières différentes, soient par le biais du feed-back du supérieur et de la reconnaissance des collègues. La première dimension, le feed-back du supérieur, influence avec une amplitude moyenne la justice procédurale ainsi que le soutien du supérieur, et de manière très élevée, la justice interactionnelle. Elle n'entretient cependant aucun lien significatif avec la confiance envers le supérieur. Le feed-back du supérieur fait référence à un échange positif entre un employé et son supérieur où, notamment, ce dernier fournit des informations concernant son appréciation de la performance de l'employé ainsi que des précisions concernant les objectifs à atteindre. Il est donc tout à fait justifié que les employés perçoivent cet échange comme ayant un impact sur la justice procédurale, et particulièrement sur la justice interactionnelle. En effet, en plus de permettre d'obtenir de l'information par rapport aux procédures, le feed-back du supérieur est très étroitement lié au traitement reçu par les employés. Ainsi, le respect et la dignité avec lesquels le supérieur donne son feed-back à un employé auront pour effet d'influencer grandement les perceptions de justice interactionnelle des employés.

Dans le même ordre d'idée, il est tout à fait approprié de constater que le feed-back du supérieur constitue une des manières, pour les employés, de jauger du soutien qui leur est accordé. Ce résultat confirme un résultat obtenu par Tremblay et ses collègues (Les pratiques RH..., 2005) selon lequel le feed-back entretient une relation positive avec le support organisationnel. Il est vrai que la cible n'est pas la même au sein des deux études; dans leur recherche, il s'agit de l'organisation et dans la nôtre, c'est le supérieur immédiat. Néanmoins, il est intéressant de noter que le résultat qui est ressorti lors de leur expérimentation et celui que nous avons obtenu sont exactement de la même amplitude.

Les résultats concernant la deuxième dimension de la reconnaissance non monétaire, soit la reconnaissance des collègues, démontrent que celle-ci influence très fortement le soutien des collègues, et faiblement la confiance envers les collègues. De plus, elle n'a aucun impact sur la justice interactionnelle. La reconnaissance des collègues fait référence à l'appréciation que

les collègues témoignent à un employé, lorsque celui-ci, par exemple, leur apporte son aide. Il n'est donc pas surprenant que ce type de reconnaissance ait un impact majeur sur les perceptions de soutien des collègues. Cela est d'autant plus vrai qu'au sein de l'entreprise sélectionnée, l'entraide et la coopération sont fortement encouragées et font même partie intégrante de la culture de l'entreprise. Ainsi, les employés étant appelés à collaborer entre eux sur une base quotidienne, la reconnaissance de leurs pairs constitue une manière pour eux d'évaluer l'intérêt et la préoccupation manifestés à leur égard, et dans une plus faible proportion, la confiance qu'ils peuvent avoir en leurs collègues. Ainsi, sur la base de la norme de réciprocité inhérente à l'échange social, nos résultats portent appui aux travaux de recherche qui font ressortir l'impact favorable des pratiques de reconnaissance non monétaire sur le climat de confiance au sein de l'organisation ainsi que sur la qualité des relations entre les individus (Tremblay, Guay et Simard, 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002; St-Onge *et al.*, 2005; St-Onge, 1994).

De manière générale, il est intéressant de noter que l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines mesurées entretient un lien significatif avec le soutien du supérieur, ou dans le cas de la pratique de reconnaissance des collègues, avec le soutien des collègues. Ces résultats supportent les travaux de recherche qui font ressortir, de manière générale, des liens significatifs entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les perceptions de soutien (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Meyer et Smith, 2000; Whitener, 2001; Wayne, Shore et Liden, 1997; Tremblay *et al.*, Les pratiques RH..., 2005).

Les deux dimensions de l'organisation du travail qui ont été conservées au sein des modèles structurels, soient le travail d'équipe et la consultation, n'ont eu, quant à elles, aucun impact sur les conditions psychologiques investiguées. Ainsi, il semble qu'au sein de l'entreprise investiguée, l'organisation du travail en équipe ainsi que les mécanismes plus formels de consultation des employés ne sont pas particulièrement déterminants en regard de la mobilisation. En effet, ces caractéristiques de l'organisation du travail proviennent souvent d'une entité plus large, telle que la direction de l'organisation. Il est donc possible que les employés, considérant ces aspects de leur travail comme étant davantage hors du contrôle des dirigeants de leur succursale, ne fassent pas de lien entre ceux-ci et la justice, le soutien et la confiance au sein de leur milieu de travail. Cela est d'autant plus vrai que nous avons évalué

leurs différentes perceptions par rapport à leur supérieur et non par rapport à l'organisation de manière plus générale. De ce fait, il n'est pas étonnant de constater l'absence d'impact de ces caractéristiques de l'organisation du travail sur les différentes conditions psychologiques investiguées. Néanmoins, ces résultats sont contraires aux travaux de recherche qui font ressortir des liens significatifs entre, notamment, certaines caractéristiques de l'organisation du travail et le sentiment de soutien des employés (Allen, Shore et Griffeth, 2003).

En résumé, les résultats obtenus en regard de l'hypothèse de recherche H1a démontrent que l'information de la direction, le développement des compétences, le feed-back du supérieur et la reconnaissance des collègues sont en mesure d'influencer certaines conditions psychologiques telles que la justice procédurale, la justice interactionnelle, le soutien du supérieur, le soutien des collègues, la confiance envers le supérieur et la confiance envers les collègues. Toutes les conditions psychologiques investiguées sont donc influencées par au moins une pratique de gestion des ressources humaines. Cependant, les dimensions relatives à l'organisation du travail, soient le travail d'équipe et la consultation, n'ont démontré, quant à elles, aucun impact sur les conditions psychologiques.

La seconde hypothèse de recherche (H1b), selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail influencent positivement les comportements de mobilisation, est, quant à elle, confirmée pour le feed-back du supérieur et la reconnaissance des collègues. Ainsi seules les dimensions provenant des pratiques de reconnaissance non monétaire entretiennent des liens significatifs et directs avec les comportements de mobilisation. Plus précisément, le feed-back du supérieur démontre un effet d'intensité moyenne sur les comportements de mobilisation alors que la reconnaissance des collègues a un effet un peu moins important, mais néanmoins significatif, sur ce type de comportements.

Le supérieur semble ainsi jouer un rôle très important dans l'adoption de comportements de mobilisation de la part des employés. En effet, le style de leadership du gestionnaire est, de manière générale, un facteur prépondérant dans les comportements de mobilisation des employés (Podsakoff *et al.*, 2000; Tremblay *et al.*, 2005). Cela est d'autant plus vrai dans le type d'entreprise d'où provient l'échantillon à l'étude. En effet, les employés oeuvrent tous

au sein de succursales, et de points de service, présentant une taille plus ou moins restreinte. Ils travaillent ainsi souvent en étroite proximité avec leurs supérieurs immédiats. Le style de leadership de ces derniers, et dans ce cas-ci plus particulièrement leur capacité à donner du feedback constructif, a donc un impact important sur les comportements adoptés par les employés, et dans ce cas-ci, sur leur mobilisation. Ce résultat est cohérent avec ceux obtenus par d'autres chercheurs selon lesquels le feedback peut avoir des impacts positifs sur la performance et la coopération (Kim, Diekmann et Tenbrusel, 2003; Luthans et Stajkovic, 1999).

En ce qui concerne l'impact moyen, quoiqu'un peu plus faible de la reconnaissance des collègues sur les comportements de mobilisation, il s'explique par le biais de la culture de l'entreprise d'où proviennent les participants de l'étude. En effet, tel que mentionné précédemment, l'entreprise participante valorise fortement l'entraide, le partage et la coopération. Parmi les types de comportements inclus dans l'indice global de mobilisation, on retrouve des comportements de collaboration et de courtoisie. Ainsi, à la lumière de la théorie de l'échange social, les employés qui voient leurs efforts reconnus et appréciés par leurs collègues auront davantage tendance à collaborer avec eux. Il est donc tout à fait adéquat de constater qu'au sein de cette entreprise, la reconnaissance des collègues influence les comportements de mobilisation.

Ces différents résultats concernant les pratiques de reconnaissance non monétaire confirment les nombreux travaux de recherche qui ont fait ressortir les impacts positifs de ces pratiques sur la mobilisation et la performance (Tremblay, Guay et Simard, 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002; Luthans et Stajkovic, 1999; Stajkovic et Luthans, 1997; Wils *et al.*, 1998; Tremblay *et al.*, 2000; Appelbaum et Kamal, 2000; Brun et Dugas, 2005).

6.3.2 Les conditions psychologiques : perceptions de justice, de soutien et de confiance

Les hypothèses 2 et 3 selon lesquelles les perceptions de justice et de soutien jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les perceptions de confiance ont été partiellement confirmées. En effet, la justice procédurale, qui est elle-même moyennement influencée par l'information de la direction ainsi que par le feedback du supérieur, est positivement associée, bien que plus faiblement, aux perceptions

de confiance envers le supérieur et envers les collègues. Cela confirme les résultats obtenus par d'autres chercheurs selon lesquels la justice procédurale prédit la confiance à l'égard du supérieur (Folger et Konovsky, 1989; Flaherty et Pappas, 2000; Lind et Tyler, 1988). Ainsi, il apparaît que l'information fournie par l'organisation ainsi que le feed-back donné par le supérieur contribuent aux perceptions de justice en lien avec les procédures qui, à leur tour, augmentent les perceptions de confiance.

Plus précisément, il semble donc que l'information de la direction, qui entretient une relation directe négative avec la confiance envers le supérieur, réussit à avoir un impact positif indirectement, par le biais de la justice procédurale et ce, avec une amplitude un peu plus élevée. Ainsi, le fait de renseigner les employés à propos de ce qui se passe au sein de la succursale amène les employés à percevoir les procédures comme étant plus justes, et par conséquent, à avoir davantage confiance en leur supérieur et en leurs collègues. De manière générale, la transparence et la pertinence des informations transmises, qu'elles proviennent du supérieur immédiat lors de son feed-back ou encore de la direction, peuvent, indirectement, influencer favorablement la confiance que l'employé a envers les autres au sein du milieu organisationnel.

Dans le même ordre d'idées, la justice interactionnelle, qui est très fortement influencée par le feed-back du supérieur, entretient un lien positif moyen avec la confiance envers le supérieur. Ainsi, il s'avère que la qualité du feed-back du supérieur immédiat favorise indirectement la confiance envers le supérieur par l'entremise de la qualité du traitement interpersonnel. Un supérieur qui espère accroître les perceptions de confiance à son égard ne peut donc pas se contenter de donner du feed-back constructif mais doit également porter une attention particulière à la considération, au respect et à l'empathie qu'il témoigne à l'employé. En effet, dans un milieu de travail où la proximité physique nécessite des rapports harmonieux entre les individus, le supérieur immédiat doit s'assurer de communiquer ses informations de manière à inspirer la confiance de ses employés. En effet, plusieurs études confirment l'importance d'un traitement interpersonnel de qualité pour favoriser, de la part des employés, des attitudes et des comportements positifs envers le supérieur (Bobocel et Holmvall, 1999; Aryee, Budhwar et Chen, 2002).

En ce qui concerne les perceptions de soutien, les résultats obtenus démontrent que le soutien du supérieur contribue très fortement à la confiance envers le supérieur, tout en étant lui-même moyennement influencé par le développement des compétences ainsi que par le feedback du supérieur. Ainsi, ces pratiques de gestion des ressources humaines semblent être perçues, par les employés, comme étant des preuves du soutien de leur supérieur. Ces perceptions de soutien favorisent alors de manière très importante la confiance qu'ils ont en lui. Tel que mentionné précédemment, il semble qu'au sein de l'entreprise investiguée, le développement des compétences est perçu par les employés comme étant du ressort de leurs supérieurs immédiats. Cela peut être expliqué par la structure organisationnelle de l'entreprise. En effet, au sein de l'organisation d'où a été tiré l'échantillon de recherche, les succursales oeuvrent directement auprès de la clientèle et sont constituées de manière à être relativement autonomes. Ainsi, chacune de ses succursales, sur la base de politiques organisationnelles globales, gère dans une certaine mesure à sa manière, le fonctionnement de ses points de service. Dans ce contexte, il n'est donc pas étonnant que les employés perçoivent différentes pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le développement des compétences et le feedback, comme étant de la responsabilité de leur supérieur. En ce qui concerne spécifiquement le feedback du supérieur, il est intéressant de noter que celui-ci entretient non seulement des liens indirects avec les perceptions de confiance par le biais de la justice procédurale et interactionnelle, tel que mentionné précédemment, mais également grâce au soutien du supérieur.

Ainsi, conformément avec la théorie de l'échange social, lorsque les pratiques de feedback du supérieur et de développement des compétences sont positives et fortement présentes, il est plus probable que l'employé percevra du soutien de la part de l'organisation (Lapalme, Tremblay et Simard, 2005). En effet, les employés forment alors, sur la base du jugement qu'ils portent à ces pratiques, des perceptions quant au soutien qui leur est accordé par leur supérieur, et par conséquent, par rapport à la confiance qu'ils peuvent avoir en lui. D'autres études ont obtenu des résultats similaires. Ainsi, plusieurs chercheurs rapportent que les perceptions de soutien sont influencées par le traitement et des conditions de travail favorables tels que la formation et la reconnaissance (Rhoades et Eisenberger, 2002; Eisenberger *et al.*, 1986; Shore et Shore, 1995). De plus, différents chercheurs ont établi

l'impact positif des perceptions de soutien sur les perceptions de confiance (Albrecht et Travaglione, 2003; Tremblay *et al.*, 2005). Il est intéressant de noter que ces études ont évalué les perceptions de soutien organisationnel, et non du supérieur, et ont alors obtenu des liens d'amplitudes moins élevées que ceux de la présente recherche.

Le second type de perceptions de soutien à l'étude, soit celui des collègues, joue également un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les perceptions de confiance. Plus précisément, les résultats démontrent que la reconnaissance des collègues influence très fortement le soutien des collègues, qui lui, contribue à son tour très activement aux perceptions de confiance envers les collègues. Ainsi, il semble que lorsque leurs collègues leur témoignent de l'appréciation, les employés interprètent ce comportement comme étant une preuve qu'en cas de nécessité, un soutien éventuel sera disponible, ce qui a pour effet de renforcer la confiance qu'ils ont dans les comportements futurs de leurs collègues. Il est intéressant de souligner que la reconnaissance des collègues entretient un lien direct faible avec la confiance envers leurs pairs, mais étant donné que les liens s'avèrent beaucoup plus forts lorsque l'influence passe par les perceptions de soutien des collègues, il semblerait que la relation indirecte soit plus appropriée. Ainsi, dans un milieu où l'entraide et la collaboration sont très importants, et conformément avec la théorie de l'échange social, il apparaît que la reconnaissance manifestée par les collègues peut avoir un impact majeur sur le soutien perçu qui, à son tour, influence les perceptions de confiance envers les collègues. Il faut mentionner que l'effet médiateur des perceptions de soutien des collègues n'a pas été beaucoup étudié à travers la littérature. En effet, la majorité des études empiriques qui incluent les variables de soutien au sein de leurs recherches les abordent sous l'angle du soutien de l'organisation et ou encore, à l'occasion, des supérieurs. Les résultats obtenus à l'intérieur de ce projet de recherche sont donc particulièrement novateurs et ouvrent la voie à l'investigation de différentes sources de soutien.

L'hypothèse 4, qui propose que les perceptions de soutien du supérieur jouent un rôle médiateur entre les perceptions de justice et de confiance, a également été partiellement confirmée. En effet, les résultats suggèrent que seule la justice interactionnelle contribue de manière élevée au soutien du supérieur, qui lui, influence très fortement la confiance envers le supérieur. La justice procédurale, quant à elle, n'a pas été significativement liée aux

perceptions de soutien du supérieur. Ces résultats ne sont pas surprenants. En effet, dans le cadre de cette recherche, la justice interactionnelle fait référence au traitement interpersonnel que le supérieur accorde à ses employés. Il est donc tout à fait prévisible que la qualité de ce traitement ait une influence majeure sur les perceptions de soutien du supérieur. La justice procédurale, quant à elle, fait davantage référence aux procédures mises en place par l'organisation et la direction générale. Le lien entre ce type de justice et les perceptions de soutien du supérieur peut donc avoir été moins évident à faire. De plus, en ce qui a trait à l'influence des perceptions de soutien du supérieur sur les perceptions de confiance envers celui-ci, il faut se rappeler que la confiance fait référence à la capacité d'inspirer, de créer de l'assurance et se base sur la possibilité de prédire les comportements des autres. En ce sens, le soutien du supérieur constitue une manière tout à fait légitime d'évaluer les comportements futurs que pourrait adopter le supérieur immédiat et ainsi influencer la confiance que les employés peuvent avoir en lui. De manière similaire, d'autres études ont établi que les perceptions de justice peuvent avoir une influence sur les perceptions de soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002; Liden *et al.*, 2003; Moorman, Blakery et Niehoff, 1998; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Meyer et Smith, 2000). Néanmoins, il faut mentionner que certains préconisent le lien inverse où ce sont les perceptions de soutien organisationnel qui influencent les perceptions de justice (Niehoff et Moorman, 1993). Il serait donc intéressant, lors de recherches subséquentes, d'intégrer au sein des modèles structurels un lien inverse à celui postulé dans cette étude. Cela permettrait de vérifier si des perceptions de soutien peuvent entraîner des perceptions de justice et si ce lien est plus fort que celui obtenu au sein de cette recherche.

En terminant cette section sur les liens entre les conditions psychologiques investiguées, il est important de souligner que la majorité des différents effets médiateurs observés, qui constituent les résultats obtenus pour les hypothèses 2, 3 et 4, bien que forts intéressants, ont moins d'impacts que préalablement anticipés. En effet, étant donné que, contrairement à ce qui était prévu, les perceptions de confiance envers le supérieur et envers les collègues n'entretiennent aucun lien significatif avec les comportements de mobilisation des employés, il n'est pas possible de faire des liens directs entre les résultats concernant leurs rôles médiateurs et les comportements de mobilisation. Davantage d'informations concernant les

impacts des conditions psychologiques sur les comportements de mobilisation des employés sont présentées à l'intérieur de la section suivante.

6.3.3 Les comportements de mobilisation

Les hypothèses de recherche 5 à 9 font toutes référence aux contributions des différentes conditions psychologiques par rapport aux comportements de mobilisation, et par conséquent, aux différents rôles médiateurs que les conditions psychologiques peuvent adopter en relation avec la mobilisation. En ce qui a trait à l'hypothèse 5 selon laquelle les perceptions de confiance jouent un rôle médiateur entre les perceptions de justice et de soutien, et les comportements de mobilisation, elle est complètement infirmée. En effet, ce lien était significatif dans le modèle de médiation complète mais une fois que les effets des autres conditions psychologiques ont été rajoutés, ce qui a été fait par le biais du modèle de médiation partielle, l'impact de la confiance envers le supérieur sur les comportements de mobilisation des employés s'est avéré non significatif au profit d'une autre condition psychologique.

Ce résultat est contraire à ce que nous avons préalablement anticipé et aux nombreuses études sur lesquelles nous nous sommes basés pour élaborer nos hypothèses. En effet, plusieurs chercheurs établissent le rôle central de la confiance dans l'émission et d'adoption de comportements de mobilisation de la part des employés (Konovsky et Pugh, 1994; Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Tremblay *et al.*, Les pratiques RH..., 2005; Organ, 1990; McAllister, 1995; Wech, 2002).

Les raisons expliquant l'absence de lien sont multiples. Ainsi, il est possible que, dans le cadre de notre étude, la confiance ne soit pas apparue comme étant primordiale étant donné le contexte et la structure de travail. En effet, compte tenu que les employés ont l'opportunité de travailler souvent en étroite collaboration avec leur supérieur, il est possible que la confiance devienne une préoccupation moins importante que le soutien et la reconnaissance tangible que celui-ci peut fournir à court terme. De plus, la confiance envers le supérieur est un concept plus difficile à saisir et qui exige une volonté plus importante de la part de l'individu. C'est également une condition qui se bâtit lentement et qui se base sur de nombreux comportements. Il est donc possible qu'il ait été plus difficile pour les employés d'évaluer

leurs perceptions de confiance à l'égard de leur supérieur. Néanmoins, quelles que soient les raisons qui expliquent l'absence de lien direct entre les perceptions de confiance et les comportements de mobilisation des employés, des études subséquentes devront être effectuées afin de vérifier si ce résultat est généralisable à des contextes de travail différents.

En ce qui concerne l'hypothèse 6, qui propose que les perceptions de justice et de soutien influencent positivement les comportements de mobilisation, elle est seulement confirmée pour les perceptions de soutien, et plus particulièrement pour les perceptions de soutien du supérieur. En effet, seul ce type de soutien contribue significativement, et avec une amplitude moyenne, aux comportements de mobilisation. Ce résultat est particulièrement intéressant étant donné qu'il a causé, du moins en partie, la disparition du lien significatif entre la confiance envers le supérieur et les comportements de mobilisation. Ainsi, les résultats de cette étude suggèrent que lorsque les dirigeants d'une entreprise désirent favoriser les comportements de mobilisation de leurs employés par le biais du renforcement de différentes conditions psychologiques, ils ont particulièrement intérêt à miser sur le soutien du supérieur. En effet, sur la base de la norme de réciprocité, l'aide volontaire du supérieur et la considération qu'il accorde au bien-être des employés créent un sentiment d'obligation de se soucier, à leur tour, du bien-être du supérieur, et par extension de l'organisation.

De manière plus précise, les employés, étant à même d'observer sur une base quotidienne les actions de leurs supérieurs, semblent accorder une grande importance au fait que leur supérieur se soucie de leur bien-être et le démontre par des gestes concrets. En effet, dans une culture où la notion de collaboration est fortement ancrée et où les employés semblent engagés face à l'entreprise, les gestes d'aide des supérieurs peuvent avoir des répercussions importantes sur les comportements d'entraide et de dévouement des employés. Ainsi, l'accessibilité à court terme du soutien peut constituer une des raisons pour lesquelles cette perception ressort comme étant un déterminant majeur des comportements de mobilisation. Ce lien, plus important que préalablement anticipé, a également été abordé lors de différentes études qui ont obtenu des résultats similaires (Rhoades et Eisenberger, 2002; Smith, Organ et Near, 1993; Gakovic et Tetrick, 2003; Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990; Rhoades, Eisenberger, et Armeli, 2001; Wayne, Shore et Liden, 1997).

D'un autre côté, il est important de souligner que certaines études soutiennent que le lien entre le soutien et différentes conséquences positives pour l'organisation, dont les comportements de mobilisation, n'est pas direct, mais passe par d'autres conditions psychologiques telles que, notamment, l'engagement ou encore la confiance (Meyer et Smith, 2000; Tremblay *et al.*, Les pratiques RH..., 2005). Ces études ont cependant évalué le soutien de l'organisation et non du supérieur. Il est donc possible que le lien entre le soutien organisationnel et les comportements de mobilisation soit davantage indirect alors que celui entre les perceptions de soutien du supérieur et ce même type de comportements soit plus direct. Il serait donc intéressant, lors de recherches subséquentes, d'investiguer davantage les liens directs et indirects des perceptions de soutien du supérieur et de l'organisation afin de mieux comprendre les différentes relations qui les unissent et ainsi déterminer lesquelles sont plus adéquates.

Les résultats en lien avec l'hypothèse 6 sous-tendent que les autres conditions psychologiques investiguées, telles que les perceptions de justice, n'entretiennent pas de relation directe avec les comportements de mobilisation des employés. De ce fait, l'hypothèse 7, selon laquelle les perceptions de justice jouent un rôle médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, et les comportements de mobilisation, est complètement infirmée. Ces résultats sont contradictoires avec ceux obtenus par différents chercheurs (Niehoff et Moorman, 1993; Moorman, Niehoff et Organ, 1993; Colquitt *et al.*, 2001, Moorman, 1991). Ainsi, nos résultats concernant le lien entre les perceptions de justice et les comportements de mobilisation ne permettent pas de clarifier la nature exacte de la relation entre les deux. Ces concepts auraient donc intérêt à être évalués de nouveau afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles aucun lien significatif n'est ressorti au sein de notre échantillon de recherche et clarifier les liens précis qui les unissent.

Finalement, les hypothèses 8 et 9, qui font référence aux rôles médiateurs des perceptions de soutien en lien avec les comportements de mobilisation, sont, quant à elles, partiellement confirmées. En effet, les résultats démontrent que seul le soutien du supérieur joue un rôle médiateur entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements de mobilisation, ainsi qu'entre les perceptions de justice interactionnelle et ces mêmes types de comportements. Plus précisément, ce type de soutien, qui est moyennement modulé par le

développement des compétences ainsi que par le feed-back du supérieur, et fortement influencé par les perceptions de justice interactionnelle, contribue à son tour, moyennement, aux comportements de mobilisation. Ainsi, non seulement le soutien du supérieur a un impact sur les comportements de mobilisation des employés mais en plus, certaines pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que le traitement interpersonnel du supérieur peuvent l'influencer. Il apparaît donc que les dirigeants de l'entreprise investiguée disposent de différents leviers pour renforcer les perceptions de soutien du supérieur. Ainsi, le fait de mettre l'accent sur le développement des compétences des employés, de les traiter avec respect et dignité et de donner un feed-back constructif peuvent tous avoir un impact positif sur les perceptions de soutien fourni par le supérieur. Ces résultats confirment ceux obtenus au sein de différentes études effectuées dans le domaine (Rhoades et Eisenberger, 2002; Eisenberger *et al.*, 1986; Shore et Shore, 1995; Smith, Organ et Near, 1983, Gakovic et Tetrick, 2003; Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990).

6.4 Contributions théoriques

De manière générale, plusieurs résultats forts intéressants ont été obtenus au sein de cette recherche. Parmi ceux-ci, les plus importants sont sans contredit ceux qui permettent d'identifier les variables démontrant une influence directe sur les comportements de mobilisation des employés. Ainsi le soutien du supérieur, le feed-back du supérieur ainsi que la reconnaissance des collègues apparaissent comme étant des facteurs clés de la mobilisation.

6.4.1 Soutien du supérieur

Tel que mentionné précédemment, contrairement à ce qui était attendu, ce n'est pas la confiance envers le supérieur, parmi les différentes conditions psychologiques investiguées, qui a exercé une influence directe sur les comportements de mobilisation mais plutôt le soutien du supérieur. Ce résultat peut s'expliquer par le fait, qu'au sein de l'organisation investiguée, le soutien du supérieur peut se manifester sur une base quotidienne et avoir des répercussions importantes sur l'accomplissement des tâches. En effet, sur la base de la théorie de l'échange social, les employés qui perçoivent avoir le soutien de leur supérieur seront

davantage portés, en retour, à se dévouer envers les clients et la tâche, à coopérer, à traiter les autres avec courtoisie et respect, et à faire montre de loyauté organisationnelle.

Le soutien joue également un rôle médiateur entre d'une part, la justice interactionnelle, le développement des compétences, et le feed-back du supérieur, et de l'autre, les comportements de mobilisation des employés. Ces résultats sont cohérents avec la théorie du soutien organisationnel qui suppose que les employés développent des croyances générales concernant la valeur que l'organisation accorde à leurs contributions et l'intérêt qu'elle porte à leur bien-être (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ainsi, le feed-back du supérieur et le développement des compétences sont alors perçus comme des bases sur lesquelles les employés s'appuient afin d'estimer le traitement favorable ou défavorable qui leur sera accordé par leur supérieur (Rhoades et Eisenberger, 2002, Eisenberger *et al.*, 1997). De même, la justice interactionnelle, qui fait référence à la qualité du traitement interpersonnel reçu, a un impact important sur les perceptions relatives au supérieur, ainsi que sur les comportements positifs envers celui-ci (Byrne et Cropanzano, 2001; Bobocel et Holmvall, 2001).

Ces résultats concernant l'importance du soutien du supérieur en regard des comportements de mobilisation des employés, ainsi que son rôle de médiateur, sont particulièrement pertinents et novateurs étant donné que très peu de recherches ont permis, à ce jour, d'examiner les impacts des perceptions de soutien des supérieurs. En effet, la majorité des études dans le domaine se sont attardées aux perceptions de soutien organisationnel, qui elles, ne semblent pas jouer un rôle aussi crucial dans la mobilisation des employés. Les résultats de cette étude contribuent donc grandement à l'avancement des connaissances dans le domaine en démontrant, notamment, la pertinence de s'attarder à des cibles près des employés, et particulièrement à celle du supérieur, dans l'adoption de comportements de mobilisation de la part des employés.

6.4.2 Feed-back du supérieur

Le feed-back du supérieur est également apparu comme étant crucial lorsqu'il est question de mobilisation. Ainsi, non seulement les employés vont-ils effectuer des comportements de mobilisation lorsqu'ils perçoivent du soutien de la part de leur supérieur, mais également

lorsque ce dernier leur donne des commentaires constructifs sur leurs tâches et leur travail en général. Il semble donc que, dans un milieu où les employés travaillent aux côtés de leur supérieur, la qualité de la relation, et plus précisément du dialogue, devient un élément déterminant pour l'adoption de comportements de mobilisation.

Le feed-back du supérieur est d'autant plus important qu'il contribue, de manière indirecte par le biais de la justice interactionnelle, aux perceptions de soutien du supérieur. Ainsi, cette pratique de gestion des ressources humaines semble prendre une place de premier plan en ayant des influences autant directes qu'indirectes sur les comportements de mobilisation des employés. Ce résultat est particulièrement intéressant étant donné qu'il renforce l'idée selon laquelle, en regard de la théorie de l'échange social, la capacité à communiquer et la qualité du traitement accordé par le supérieur sont primordiaux si l'on espère, en retour, favoriser des perceptions de soutien et des comportements de mobilisation de la part des employés. Les différentes relations trouvées concernant le feed-back du supérieur contribuent ainsi à confirmer les résultats obtenus au sein d'études similaires et renforcent, de manière empirique, le rôle central du supérieur dans la mobilisation de ses employés (Kim, Diekmann et Tenbrusel, 2003; Luthans et Stajkovic, 1999; Tremblay *et al.*, 2005; Tremblay, Guay et Simard, 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002; Brun et Dugas, 2005).

6.4.3 Reconnaissance des collègues

La troisième variable à entretenir des liens directs avec la mobilisation est la reconnaissance des collègues. Ce résultat est quelque peu surprenant étant donné qu'aucune étude à ce jour ne s'était attardée à son impact sur la mobilisation des employés. Il est donc possible que ce résultat soit fonction du milieu au sein duquel s'est déroulée notre recherche. En effet, la collaboration et la coopération entre les différents employés y sont essentielles afin de garantir un service à la clientèle de qualité. De plus, les employés semblent être engagés envers leur organisation et la mission de celle-ci. Le contexte spécifique au sein duquel évoluent les participants de l'étude a ainsi probablement contribué à mettre en évidence le rôle majeur de la reconnaissance des collègues en regard de la mobilisation des employés. Néanmoins, il n'en demeure pas moins que ce résultat fait ressortir l'importance de s'intéresser non seulement à l'organisation et aux supérieurs lorsque l'on désire favoriser des

comportements positifs de la part des employés, mais également de ne pas négliger les personnes avec lesquelles ceux-ci travaillent de manière quotidienne et avec lesquelles ils doivent collaborer. En effet, les relations avec les collègues jouent un rôle de premier plan dans la formation d'un climat de travail favorable et elles s'avèrent donc tout à fait pertinentes lorsqu'il est question de mobilisation et de performance, et ce même si les études dans le domaine ne s'y sont pas particulièrement intéressées jusqu'à maintenant.

Nos résultats font également ressortir le fait que la reconnaissance des collègues influence fortement le soutien des collègues et faiblement la confiance envers les collègues. Bien que ces conditions psychologiques n'entretiennent pas de lien direct avec la mobilisation des employés au sein de cette recherche, il est tout à fait plausible de supposer qu'elles pourraient en avoir à l'intérieur de contextes organisationnels différents. Ainsi, le fait de reconnaître certaines actions et divers comportements implique la notion de réciprocité où, en retour, des perceptions positives se formeront au sujet des personnes qui ont reconnu les comportements (Brun et Dugas, 2005; St-Onge *et al.*, 2005; Tremblay *et al.*, 2005).

De manière générale, il semble donc que notre étude fait ressortir l'importance des pratiques de reconnaissance non monétaire lorsqu'il est question de mobilisation des employés. Cet apport est fondamental en regard de la théorie de l'échange social étant donné l'importance de renforcer les comportements de mobilisation (Bichon, 2005) et d'effectuer soi-même, en tant qu'organisation ou gestionnaire, des comportements positifs à l'égard des employés si l'on espère susciter leur mobilisation (Brun et Dugas, 2005).

6.4.4 Constats généraux

De manière générale, les résultats de cette étude contribuent grandement aux travaux de recherche dans le domaine, d'une part, en confirmant et en validant certaines découvertes effectuées au sein de recherches similaires et, d'autre part, en proposant de nouveaux liens entre diverses variables pertinentes en regard de la mobilisation des employés. En effet, certains chercheurs ont étudié de manière similaire les liens entre, d'une part, les pratiques de gestion des ressources humaines et les perceptions de justice, de soutien et de confiance, et de l'autre, les comportements de mobilisation ainsi que diverses conséquences organisationnelles. Cependant, aucune d'entre elles n'a utilisé exactement les mêmes

variables. À ce sujet, il faut mentionner que la plupart des études se sont davantage attardées aux perceptions ayant pour cible l'organisation en général plutôt que le supérieur et qu'aucune d'entre elles n'a intégré celles se rapportant aux collègues.

Dans le même ordre d'idées, il est intéressant de noter que le fait d'investiguer différentes sources ou cibles des conditions psychologiques à l'intérieur d'une même recherche présente l'intérêt de faire ressortir les impacts différents qu'elles peuvent avoir. Ainsi, le plus souvent, les conditions psychologiques se rapportant au supérieur immédiat ont été liées à d'autres variables relatives au supérieur immédiat. Ce fut également le cas pour les conditions psychologiques se rapportant aux collègues. Ainsi, ces résultats confirment ceux de Masterson *et al.*, (2000) en faisant ressortir l'importance de la concordance entre les variables et leurs cibles, ou sources, spécifiques. Les recherches subséquentes dans le domaine auraient donc intérêt à diversifier davantage les types de perceptions qu'elles investiguent, de manière à enrichir leurs résultats.

Parmi les études qui ont utilisé un devis de recherche et des variables similaires aux nôtres, on retrouve, notamment celles de Konovsky et Pugh (2004), de Aryee, Budhwar et Chen (2002) et celle de Tremblay *et al.*, (Les pratiques RH..., 2005). Ces recherches, présentées à l'intérieur du second chapitre de ce document, ont obtenu des résultats intéressants mais aucune d'entre elles n'a investigué de manière aussi exhaustive les différentes variables dont il a été question à l'intérieur de cette recherche. En effet, ces recherches se sont restreintes le plus souvent à examiner un seul type de perception de justice (procédurale), de soutien (organisationnel) et de confiance (organisationnelle) ou encore à exclure complètement les perceptions de soutien. De plus, l'étude qui se rapproche le plus du présent projet, soit celle de Tremblay et ses collègues (Les pratiques RH...2005) n'a pu utiliser les données recueillies à la fois auprès des employés et des supérieurs immédiats. Ces chercheurs ont ainsi dû se résoudre à mettre en relation les résultats obtenus auprès d'une seule source soit les employés. Le présent projet de recherche présente donc une contribution importante au niveau théorique en démontrant des liens entre, d'un côté, des variables indépendantes et médiatrices qui ont été évaluées par les employés, et de l'autre une variable dépendante mesurée par les supérieurs immédiats.

Finalement, cette recherche a permis d'évaluer un modèle de mesure et d'établir lesquels de ses liens s'avèrent significatifs et lesquels sont moins pertinents qu'anticipés par rapport à la mobilisation des employés. La figure 6.1 présente, de manière générale, le modèle conceptuel final que nous avons réussi à prouver. En résumé, nos résultats empiriques nous permettent de conclure que les pratiques de gestion des ressources humaines entretiennent toutes des liens avec certaines des conditions psychologiques investiguées soient les perceptions de justice, de soutien et de confiance. De plus, les pratiques de reconnaissance non monétaire favorisent directement les comportements de mobilisation. Quant aux conditions psychologiques, seules les perceptions de soutien ont un impact direct sur les comportements de mobilisation. Ces perceptions de soutien contribuent également aux perceptions de confiance et sont influencées par les perceptions de justice. Finalement, ces dernières ont un impact direct sur les perceptions de confiance. Les différents liens trouvés impliquent de nombreux rôles médiateurs et, de ce fait, contribuent de manière importante à la littérature dans le domaine en fournissant des preuves empiriques à des relations, qui dans certains cas, étaient jusqu'à maintenant principalement théoriques.

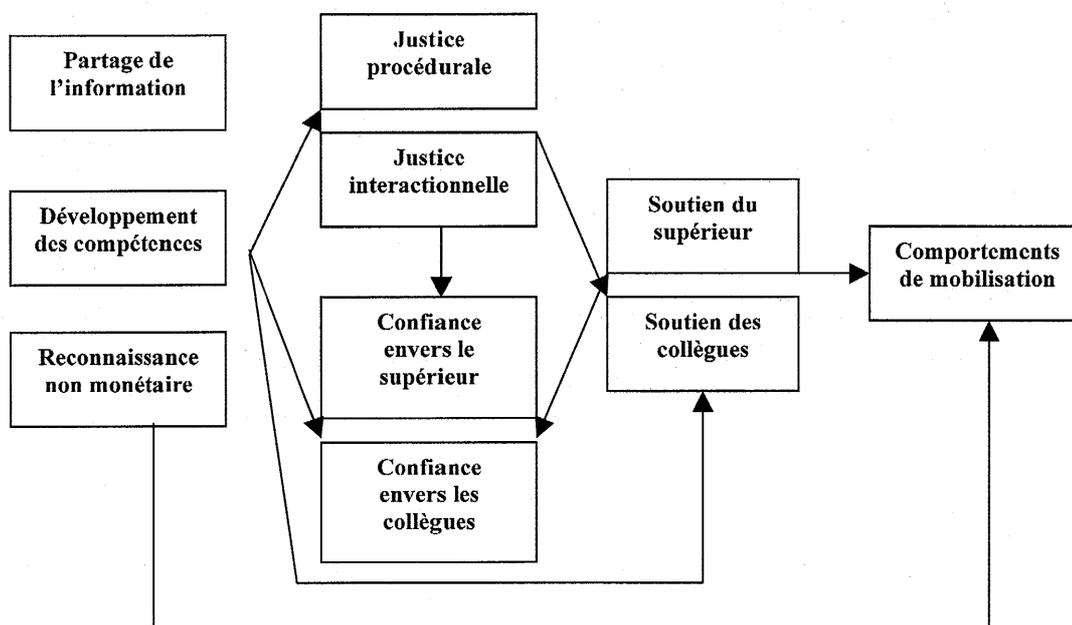


Figure 6.1 Modèle conceptuel final

6.5 Implications pratiques

Les différents résultats obtenus au sein de cette recherche ont de nombreuses implications pour les gestionnaires et les dirigeants d'entreprise. Ainsi, un des apports considérables de cette recherche est la confirmation de l'importance du rôle du gestionnaire pour mobiliser les employés. En effet, plus précisément, ce sont les perceptions de soutien du supérieur qui sont les seules conditions psychologiques à entretenir un lien direct avec les comportements de mobilisation des employés. De même, il apparaît que les pratiques liées au développement des compétences ainsi que les perceptions de justice interactionnelle peuvent influencer indirectement les comportements de mobilisation des employés par le biais des perceptions de soutien du supérieur. En ce qui concerne le feed-back du supérieur, son influence serait autant directe qu'indirecte. En effet, tel que mentionné précédemment, cette pratique de reconnaissance non monétaire entretient un lien direct avec les comportements de mobilisation tout en ayant également une influence indirecte par le biais du soutien du supérieur, et une seconde, encore plus importante quoique davantage indirecte, par son effet sur la justice interactionnelle.

À la lumière de ces différents résultats, les dirigeants d'entreprise ont donc intérêt à favoriser, conjointement, autant un feed-back de qualité de la part du supérieur immédiat qu'un traitement interpersonnel misant sur le respect et la dignité. Ainsi, dans un environnement où les employés côtoient sur une base quotidienne leur supérieur immédiat, les comportements de celui-ci lors d'échanges sociaux avec les employés ont intérêt à être respectueux et positifs si les dirigeants de l'entreprise espèrent renforcer les perceptions de soutien et encourager les comportements de mobilisation.

Les résultats de cette étude mettent ainsi en évidence le rôle central que peuvent jouer les supérieurs immédiats des employés. En effet, en travaillant à proximité de leurs employés, la responsabilité de mettre en place des pratiques et des conditions favorables à la mobilisation leur incombe en grande partie. Il importe alors aux dirigeants des organisations, non seulement d'effectuer une sélection appropriée de leurs gestionnaires, mais également de leur fournir des conditions propices à l'émergence de comportements de mobilisation. Ainsi un environnement favorisant les échanges, l'écoute, le soutien et le partage sera beaucoup plus

facilitant pour les gestionnaires qui tentent d'encourager les comportements de mobilisation au sein de leur équipe de travail.

Cette recherche fait également ressortir l'importance des compétences relationnelles. En effet, autant dans la formulation de commentaires constructifs et dans la présentation d'explications crédibles, que dans l'aide et le soutien concret apportés aux employés, les compétences relationnelles du gestionnaire sont primordiales. En effet, il s'agit d'un type de compétences, parfois plus difficile à acquérir, mais qui est déterminant en regard de la perception que l'employé aura face au traitement reçu. Il importe donc, pour les organisations qui espèrent favoriser la mobilisation de leurs employés, de miser sur le développement des compétences de type relationnel de leurs gestionnaires et ce, de manière à améliorer la qualité de leurs interactions avec leurs subordonnés.

Les compétences des gestionnaires ne sont pas les seules qui ont intérêt à être favorisées si les organisations espèrent encourager des comportements de mobilisation. En effet, parmi les pratiques de gestion des ressources humaines, il est ressorti au sein de cette étude que le développement des compétences des employés peut avoir une influence considérable sur les perceptions de soutien du supérieur, qui elles sont étroitement liées aux comportements de mobilisation. Ainsi, une attention particulière devrait être apportée à cette pratique, autant en ce qui concerne la possibilité, pour les employés, de développer leurs compétences, que celle de les utiliser en milieu de travail. Les résultats de la présente étude portent ainsi appui à la tendance actuelle favorisant le développement des compétences des employés par le biais de formations, de *coaching*, d'apprentissage dans l'action, etc.

Finalement, la présente recherche fait ressortir, pour les gestionnaires, l'importance de créer un climat de collaboration et d'entraide. En effet, nos résultats suggèrent que la reconnaissance des collègues constitue un élément déterminant pour la mobilisation des employés ainsi que pour la formation de perceptions de soutien des collègues et de confiance envers les collègues. En lien avec la norme de réciprocité où les comportements d'un employé envers les autres ont un impact sur ceux qui seront, en retour, adoptés à son égard, il est primordial pour les entreprises d'encourager la coopération entre les employés et de tenter de réduire les pratiques qui pourraient encourager la compétition ou un climat difficile. Pour

ce faire, les gestionnaires ont intérêt à adopter, eux-mêmes, des comportements de mobilisation ainsi qu'à encourager et reconnaître ces mêmes comportements chez leurs employés.

En résumé, les résultats de cette étude, en plus de faire ressortir l'importance de miser sur certaines pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le développement des compétences et les pratiques de reconnaissance non monétaire, et de renforcer les perceptions de soutien du supérieur et de justice interactionnelle, exposent la complexité des relations entre les différentes variables pouvant favoriser les comportements de mobilisation des employés. Il n'existe donc pas une seule manière d'encourager ce type de comportements mais bien plusieurs conditions qui doivent être examinées à la lumière du contexte organisationnel, de l'état des relations entre les différents acteurs et des objectifs poursuivis par l'entreprise. Aussi, dans la mesure où différentes études établiront des liens directs entre les comportements de mobilisation et la performance organisationnelle, les dirigeants des entreprises seront en mesure, par le biais du renforcement des variables qui favorisent la mobilisation, d'améliorer le service à la clientèle, d'encourager la performance de leurs ressources humaines, et d'accroître la performance financière de leur organisation.

CONCLUSION

La recherche présentée à l'intérieur de ce document a permis d'obtenir de nombreux résultats intéressants et contribue autant aux connaissances théoriques que pratiques dans le domaine. Néanmoins, il est important de mentionner qu'elle présente certaines limites et qu'elle ne permet de répondre qu'à un nombre limité de questions à propos de la mobilisation des employés. Aussi, d'autres recherches devraient être effectuées afin d'approfondir les savoirs à ce sujet. Cette dernière section vise donc à présenter les limites de la présente étude, les voies de recherches futures s'y rapportant ainsi que les apports généraux de la recherche.

Limites de la recherche

La présente étude contient un certain nombre de limites qui doivent être prises en considération lorsque l'on examine les résultats ainsi que leurs interprétations. Ainsi, la première limite fait référence à la difficulté de généraliser les résultats obtenus à d'autres contextes. En effet, cette recherche s'est déroulée au sein d'une seule organisation. Cette manière de procéder a permis de contrôler l'environnement en s'assurant d'une certaine uniformité entre les succursales investiguées, notamment au niveau de la mission, des valeurs, de la structure organisationnelle, des modes de fonctionnement généraux, ainsi que des pratiques et des politiques organisationnelles. Cela a permis, entre autres, l'élimination de biais historiques. Cependant, la contrainte propre à cette approche est que les résultats obtenus, s'ils sont généralisables aux différentes succursales de cette entreprise québécoise du secteur des services financiers, ne peuvent s'appliquer à d'autres contextes organisationnels. En effet, des études semblables devraient être effectuées au sein de différentes entreprises, provenant de secteurs variés, afin de pouvoir s'assurer de la validité des résultats obtenus. Il s'ensuit que les résultats propres à la présente étude ne sont applicables qu'au contexte organisationnel au sein duquel ils ont été recueillis et doivent ainsi être considérés avec circonspection.

La deuxième limite de cette recherche est liée aux questionnaires qui ont été utilisés. En effet, les outils de mesure ont été créés à partir de plusieurs instruments valides. Cependant, les

questionnaires sont également en processus de validation et d'amélioration continue. Ainsi, les analyses factorielles confirmatoires, qui se sont révélées pour la plupart concluantes et ont donc permis de confirmer la validité des construits utilisés, ont fait ressortir certains éléments qui auraient eu intérêt à être précisés ou évalués différemment. À ce sujet, on retrouve, notamment, la mesure de la mobilisation qui n'a pas permis, dans le cadre de cette recherche, de différencier entre les divers types de comportements de mobilisation. L'utilisation d'un indice global de mobilisation diminue donc le pouvoir explicatif des relations trouvées à l'intérieur de cette recherche. Les études subséquentes dans le domaine auraient donc intérêt à revoir la mesure de la mobilisation de manière à pouvoir évaluer de manière distincte les différents types de comportements qui la composent. De même, la reconnaissance non monétaire, telle qu'elle a été mesurée à l'intérieur de cette recherche fait, du moins en partie, davantage référence à une condition psychologique qu'à une pratique de gestion des ressources humaines. Il n'y a qu'à penser à la reconnaissance des collègues qui est davantage du ressort des individus que de l'organisation en tant que telle et qui ne constituerait donc pas une pratique en soi. Aussi, il serait important, à l'intérieur de recherches futures, d'évaluer, et de situer dans le modèle, certaines dimensions de la reconnaissance non monétaire en tant que conditions psychologiques pouvant favoriser la mobilisation des employés.

La troisième limite de cette recherche concerne les analyses statistiques effectuées. En effet, les équations structurelles, bien qu'elles donnent l'opportunité de tester différents liens entre des variables contenues à l'intérieur d'un modèle, ne permettent pas de tirer des conclusions définitives par rapport aux relations de causalité entre ces variables. À ce sujet, des devis de recherche de type longitudinal sont beaucoup plus appropriés pour déterminer des liens de causalité. Notre étude, quant à elle, s'est effectuée de manière transversale. Ainsi, l'ensemble des variables indépendantes, médiatrices et dépendantes ont été mesurées en même temps et une seule direction des liens entre les diverses variables a été investiguée. Les résultats obtenus à l'intérieur de cette recherche se rapportent donc au modèle précis qui a été investigué. Aussi, il est important de considérer la possibilité que d'autres modèles, présentant des liens différents ou inverses, pourraient également s'avérer pertinents en regard de la mobilisation. Des recherches supplémentaires dans le domaine sont, à ce sujet, nécessaires afin de préciser davantage la direction des liens et ainsi confirmer leur causalité.

Une quatrième limite fait référence à la problématique de la multicollinéarité entre les variables investiguées à l'intérieur de cette recherche. En effet, on retrouve des corrélations élevées entre certaines des variables évaluées au sein des modèles d'analyse. Il est donc possible que certains construits n'étaient pas parfaitement différents les uns des autres. Ainsi, par exemple, étant donné que les variables du soutien du supérieur et de la confiance envers le supérieur sont fortement corrélées, il est possible que le fait de rajouter l'effet direct de la première variable sur la mobilisation, dans le modèle de médiation partielle, ait entraîné la disparition de l'impact de la seconde variable sur la mobilisation. À ce sujet, il serait important, lors d'études subséquentes, de tenter d'être davantage parcimonieux et de faire des choix précis en regard des différents éléments conceptuels examinés.

Finalement, une dernière limite de cette recherche fait référence aux éléments mêmes qui ont été mesurés. En effet, la mobilisation ainsi que ses différents leviers et conditions psychologiques, sont des concepts qui peuvent être sujets à la désirabilité sociale des participants. De même, étant donné qu'il est question de perceptions, il est possible que les résultats obtenus aient été teintés par le désir de bien paraître des sujets ou encore par leur crainte de représailles suite au jugement qu'ils portent sur les différentes pratiques et conditions psychologiques mises en place au sein de leur milieu de travail. Ainsi, les éléments qui ont été investigués étaient particulièrement « sensibles » et peuvent avoir été influencés par l'interprétation que les participants ont fait de l'utilisation des données. Ces considérations doivent être prises en compte lorsque l'on examine les résultats obtenus ainsi que les conclusions que l'on peut tirer de cette recherche.

Voies de recherches futures

Malgré les quelques limites énoncées précédemment, cette recherche présente une très grande pertinence, autant théorique que pratique, et contribue à ouvrir la voie à d'autres recherches dans le domaine de la mobilisation des employés. Ainsi, notamment, notre recherche a évité le problème de variance commune en recueillant les données auprès de deux sources différentes, soient les employés et leurs supérieurs immédiats. Cette différence dans le devis de recherche rend celui-ci beaucoup plus solide et permet également d'obtenir des résultats intéressants qui sont moins sujets à la désirabilité sociale des participants. Les recherches

futures auraient ainsi intérêt à adopter un devis de recherche similaire de manière à mesurer séparément les variables indépendantes et dépendantes de l'étude et ainsi renforcer la validité de leurs résultats.

Cette recherche a également permis de confirmer diverses conclusions antérieures et a fait ressortir certains résultats innovateurs. Ainsi, il avait souvent été proposé, à travers la littérature, que les perceptions de confiance entretenaient un lien direct avec la mobilisation des employés (Gambetta, 1988; Eisenberger *et al.*, 1986; Organ, 1990). De ce fait, à l'intérieur de notre recherche, seule l'influence des perceptions de soutien sur les perceptions de confiance a été investiguée et non le lien inverse. Aussi, étant donné que, dans le cadre de notre étude, les perceptions de soutien se sont avérées être les plus importantes en regard de la mobilisation, les recherches futures auraient intérêt à investiguer l'impact des perceptions de confiance sur les perceptions de soutien. Il est possible que ce lien soit plus approprié et, dans le cas où ces autres recherches obtiendraient, elles aussi, des résultats faisant ressortir le rôle central des perceptions de soutien sur les comportements de mobilisation, le pouvoir explicatif de leur modèle s'en trouverait renforcé. En effet, elles pourraient alors évaluer l'impact indirect des perceptions de confiance sur les comportements de mobilisation, et ce, par le biais des perceptions de soutien.

Dans le même ordre d'idées, certaines recherches antérieures dans le domaine estiment que ce sont les perceptions de soutien qui influencent les perceptions de justice et non l'inverse, tel que cela a été démontré au sein de notre étude. Ainsi, malgré le fait que notre recherche porte appui à la littérature qui suggère l'impact des perceptions de justice sur les perceptions de soutien, il serait intéressant, lors de recherches subséquentes, de vérifier le lien inverse. Cela permettrait ainsi de renforcer le résultat obtenu à l'intérieur de cette recherche ou encore d'apporter un éclairage nouveau à la relation entre les perceptions de justice et de soutien des employés et ainsi de mieux comprendre les conditions sous lesquelles s'établissent les liens entre ces variables.

En ce qui concerne les perceptions de confiance, seules leurs influences directes sur les comportements de mobilisation ont été évaluées, et dans ce cas-ci, elles se sont avérées non significatives. Néanmoins, il est possible que leur impact passe par d'autres conditions

psychologiques tel que ce fut le cas dans l'étude de Tremblay et de ses collègues (Les pratiques RH...,2005) où l'engagement jouait un rôle médiateur entre les perceptions de confiance et les comportements de mobilisation prescrits et hors rôle. Il pourrait donc être intéressant, pour les chercheurs dans le domaine, d'insérer, au sein de leurs modèles, d'autres conditions psychologiques, telles que l'engagement ou encore le pouvoir d'agir par exemple, de manière à voir si elles ne jouent pas un rôle médiateur entre, d'une part, les perceptions de confiance, ou encore de justice et de soutien, et de l'autre, les comportements de mobilisation des employés.

Les résultats de la présente étude ont ainsi permis de confirmer et de faire ressortir de nombreux liens significatifs entre des variables susceptibles de favoriser la mobilisation des employés. Certaines relations qui avaient été postulées ne se sont cependant pas révélées significatives. Il est possible que ce soit parce que, au sein de l'entreprise où les données ont été recueillies, aucun lien n'existe entre ces variables. Cependant, il est également possible que ces variables ne jouent pas un rôle médiateur mais plutôt un rôle un peu moins important, mais tout de même non négligeable, qui consiste à modérer la force des liens. Aussi, les recherches futures auraient intérêt à investiguer autant les rôles médiateurs des variables que leurs rôles modérateurs. En effet, il est possible, par exemple, que les dimensions de l'organisation du travail entretiennent une relation avec les comportements de mobilisation qui est modérée par la condition psychologique du pouvoir d'agir. De même, il serait intéressant, lors de recherches futures, d'investiguer plus en détail les effets indirects à l'intérieur des hypothèses. Cela permettrait de tester véritablement les effets de médiation examinés et ainsi recueillir davantage d'informations et de précisions sur les liens qu'elles entretiennent entre elles. Ainsi, des recherches où les différents rôles et effets des conditions psychologiques seraient abordés permettraient alors de contribuer grandement à la compréhension détaillée des relations entre les variables qui favorisent la mobilisation.

À la lumière des résultats obtenus, il apparaît que le contexte au sein duquel sont recueillies les données joue un rôle de premier plan dans la détermination des variables qui auront un impact plus ou moins important en regard de la mobilisation. Ainsi, dans le cadre de notre étude, ce sont les perceptions de soutien du supérieur, le feed-back du supérieur ainsi que la reconnaissance des collègues qui sont apparus comme étant essentiels à la mobilisation. Ces

résultats peuvent être expliqués par le contexte où s'est déroulé la recherche. Ainsi, les recherches futures auraient avantage à se dérouler autant dans des milieux similaires à celui de cette recherche, tels que dans différentes entreprises québécoises du secteur des services financiers, que dans des contextes complètement différents. Cela permettrait d'une part, de vérifier s'il est possible de reproduire les résultats obtenus, et de l'autre, de voir quels autres leviers ou conditions psychologiques pourraient ressortir comme étant importants. De telles recherches permettraient de mieux comprendre l'influence du contexte organisationnel sur l'émergence de l'une ou l'autre des variables en regard de la mobilisation des employés.

Dans le même ordre d'idées, les résultats obtenus à l'intérieur de cette recherche portent appui au modèle de la mobilisation sur lequel s'est basée cette étude. Ainsi, il semble, qu'en fonction du contexte organisationnel et des caractéristiques de l'entreprise d'où proviennent les participants, ce sont certains leviers, ou conditions psychologiques, spécifiques qui ressortent comme étant davantage en mesure de favoriser la mobilisation. Les recherches futures auraient donc intérêt à investiguer les autres éléments du modèle qui n'ont pas été abordés à l'intérieur de cette recherche, tels que le leadership des cadres ou encore les valeurs organisationnelles. De même, il serait particulièrement intéressant d'examiner les liens entre les comportements de mobilisation et diverses données se rapportant à la performance de l'entreprise. Cela permettrait de mieux comprendre, non seulement les antécédents des comportements de mobilisation mais également leurs conséquences possibles sur des variables individuelles et organisationnelles.

Apports généraux de la recherche

En conclusion, il semblerait que plusieurs éléments positifs ressortent de cette recherche. Ainsi, tel que mentionné précédemment, le devis de recherche utilisé constitue un atout de premier plan de cette étude. En effet, en utilisant deux sources différentes pour recueillir l'information, nous avons pu constituer un devis beaucoup plus robuste au plan méthodologique. De même, nos résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils mettent en évidence des perceptions qui proviennent autant des employés que de leurs supérieurs immédiats. Cette manière de procéder, permettant notamment d'éviter le problème de variance commune, aurait ainsi intérêt à être reproduite à l'intérieur de recherches futures.

Dans le même ordre d'idée, notre recherche a permis d'obtenir des résultats particulièrement probants en s'attardant aux conditions psychologiques qui ont pour cible le supérieur immédiat de l'employé ainsi que ses collègues. La majorité des études dans le domaine s'était, jusqu'à maintenant, principalement intéressée à des référents plus distants et englobants tels que la direction générale d'une entreprise ou encore l'organisation. Les résultats que nous avons obtenus font ressortir l'importance et la pertinence de s'intéresser à d'autres cibles, particulièrement le supérieur immédiat et les collègues de travail, étant donné que leurs comportements semblent être en mesure d'avoir un impact majeur sur la mobilisation des employés.

Finalement, les résultats obtenus à l'intérieur de la présente recherche ont permis de faire ressortir le rôle central des gestionnaires, et de leur soutien, dans la mobilisation des employés. En effet, que ce soit par le biais du feedback donné, des explications fournies et du traitement effectué avec dignité et respect, des opportunités de développement offertes ou encore du soutien et de l'aide offerts, le gestionnaire, et plus précisément le supérieur immédiat, occupe une place de premier plan dans la mobilisation des employés. Il importe donc, pour les entreprises, de continuer à miser sur une sélection et une formation appropriée des gestionnaires et de leur relève, et pour les chercheurs, de continuer, notamment, à investiguer les variables liées au rôle que peuvent jouer les gestionnaires dans l'adoption de comportements de mobilisation chez leurs employés. En effet, les résultats obtenus à l'intérieur de la présente recherche contribuent grandement aux connaissances dans le domaine mais seules avec des recherches multiples et variées, effectuées au sein de contextes organisationnels diversifiés, pourrions-nous espérer obtenir un portrait complet et détaillé des variables qui sont en mesure de favoriser les comportements de mobilisation des employés, et par le fait même, d'influencer la performance des ressources humaines et de l'organisation.

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ AUX EMPLOYÉS

**CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES ET MOBILISATION
DES RESSOURCES HUMAINES : ENQUÊTE DIAGNOSTIQUE**

Ce questionnaire, d'une durée d'au plus 30 minutes, fait référence à votre perception à l'égard d'un certain nombre d'aspects reliés à votre environnement de travail. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, **évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.**

1.1 SOUTIEN AU TRAVAIL							
Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée (direction générale, collègues, supérieurs immédiats, etc.).	Très en désaccord						Très en accord
	1	2	3	4	5	6	7
1. La direction générale se soucie de mon bien-être.	1	2	3	4	5	6	7
2. La direction générale se préoccupe de moi.	1	2	3	4	5	6	7
3. La direction générale m'aiderait si j'avais une demande particulière.	1	2	3	4	5	6	7
4. La direction générale pardonnerait une erreur de bonne foi de ma part.	1	2	3	4	5	6	7
Les 4 prochains énoncés concernent vos collègues. Il s'agit des individus avec qui vous avez des rapports quotidiens ou fréquents.							
5. Mes collègues s'intéressent à mon opinion.	1	2	3	4	5	6	7
6. Je sais que je peux compter sur mes collègues si j'ai un problème.	1	2	3	4	5	6	7
7. Mes collègues se préoccupent de mon bien-être.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mes collègues me défendraient si je faisais une erreur de bonne foi.	1	2	3	4	5	6	7
Les 4 prochains énoncés concernent votre supérieur immédiat. Il s'agit de la personne qui coordonne et supervise votre travail au quotidien.							
9. Mon supérieur immédiat se préoccupe de mon opinion.	1	2	3	4	5	6	7
10. Mon supérieur immédiat se soucie de mon bien-être.	1	2	3	4	5	6	7
11. Mon supérieur immédiat pardonnerait une erreur de bonne foi de ma part.	1	2	3	4	5	6	7
12. Si j'ai un problème, je peux obtenir l'aide de mon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5	6	7
1.2 CONFIANCE							
13. Je pense que la direction générale sait ce qu'elle fait.	1	2	3	4	5	6	7
14. Les intentions de la direction générale sont bienveillantes.	1	2	3	4	5	6	7

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.									
	Très en désaccord	1	2	3	4	5	6	7	Très en accord
15. J'ai confiance en la direction générale .		1	2	3	4	5	6	7	
16. Je peux échanger avec mes collègues en toute confiance.		1	2	3	4	5	6	7	
17. J'évalue que mes collègues sont compétents.		1	2	3	4	5	6	7	
18. Mes collègues pourraient abuser de la confiance que j'ai à leur égard.		1	2	3	4	5	6	7	
19. Mes collègues sont dignes de confiance.		1	2	3	4	5	6	7	
20. Je peux échanger avec mon supérieur immédiat en toute confiance.		1	2	3	4	5	6	7	
21. J'évalue que mon supérieur immédiat est compétent.		1	2	3	4	5	6	7	
22. Je peux me fier à la parole de mon supérieur immédiat .		1	2	3	4	5	6	7	
23. J'ai confiance en mon supérieur immédiat .		1	2	3	4	5	6	7	
1.3 RESPONSABILISATION ET HABILITATION									
24. Le poste que j'occupe est important.		1	2	3	4	5	6	7	
25. La fonction que j'occupe est importante à mes yeux.		1	2	3	4	5	6	7	
26. Le travail que je fais a de la valeur pour moi.		1	2	3	4	5	6	7	
27. J'ai les aptitudes pour accomplir mon travail.		1	2	3	4	5	6	7	
28. Je possède les habiletés pour réaliser les tâches de mon travail.		1	2	3	4	5	6	7	
29. Je possède les expertises nécessaires à mon emploi.		1	2	3	4	5	6	7	
30. J'ai l'autorité suffisante pour faire mon travail efficacement.		1	2	3	4	5	6	7	
31. Je possède suffisamment de pouvoir pour accomplir mes tâches efficacement.		1	2	3	4	5	6	7	
32. Mon niveau d'autorité va de pair avec les responsabilités qui me sont confiées.		1	2	3	4	5	6	7	
33. Je peux influencer les décisions qui sont prises dans mon point de service.		1	2	3	4	5	6	7	
34. J'ai un impact sur les activités de ma succursale.		1	2	3	4	5	6	7	
35. J'ai une grande influence dans ma succursale.		1	2	3	4	5	6	7	
36. Mes tâches normales me laissent du temps et de l'énergie pour aider mes collègues.		1	2	3	4	5	6	7	

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Très en désaccord Très en accord </div>						
37. Ma charge de travail me laisse du temps et de l'énergie pour aider mes collègues.	1	2	3	4	5	6	7
38. La qualité de mon travail est affectée par la quantité qui m'est demandée.	1	2	3	4	5	6	7
1.4 JUSTICE ORGANISATIONNELLE							
39. Les décisions de la direction générale sont prises de façon impartiale.	1	2	3	4	5	6	7
40. Avant de prendre une décision, la direction générale s'assure d'entendre les préoccupations de tous les employés concernés.	1	2	3	4	5	6	7
41. Les décisions de la direction générale sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés.	1	2	3	4	5	6	7
42. Nous avons la possibilité d'exprimer notre désaccord par rapport aux décisions prises par la direction générale .	1	2	3	4	5	6	7
43. Les décisions de la direction générale sont basées sur des informations objectives.	1	2	3	4	5	6	7
44. Compte tenu de mes responsabilités, je suis traité équitablement.	1	2	3	4	5	6	7
45. Compte tenu de mon expérience, je suis traité équitablement.	1	2	3	4	5	6	7
46. Compte tenu de mes efforts au travail, je suis traité équitablement.	1	2	3	4	5	6	7
47. Compte tenu de ma charge de travail, je suis traité équitablement.	1	2	3	4	5	6	7
48. Mon supérieur immédiat me traite généralement avec respect et dignité.	1	2	3	4	5	6	7
49. Mon supérieur immédiat me donne généralement l'heure juste.	1	2	3	4	5	6	7
50. Mon supérieur immédiat discute avec moi des implications des décisions qui me touchent.	1	2	3	4	5	6	7
51. Mon supérieur immédiat me donne généralement des explications crédibles lorsqu'il prend des décisions qui me touchent.	1	2	3	4	5	6	7

Évaluez chacun des énoncés suivants :							
1.5 ENGAGEMENT							
52. Je suis fier de dire que je travaille dans cette succursale.	1	2	3	4	5	6	7
53. Je me sens émotionnellement attaché à la succursale.	1	2	3	4	5	6	7
54. Lorsque je parle de la succursale à d'autres personnes, je la décris comme un endroit où il est très agréable de travailler.	1	2	3	4	5	6	7
55. Dans cette succursale, j'ai l'impression de «faire partie de la famille».	1	2	3	4	5	6	7
56. Je trouve qu'il est valorisant de m'occuper des clients de cette succursale.	1	2	3	4	5	6	7
57. Les clients que je dessers m'inspirent à donner le meilleur de moi-même.	1	2	3	4	5	6	7
58. J'apprécie le contact avec les clients de cette succursale.	1	2	3	4	5	6	7
59. La satisfaction des clients de la succursale est importante à mes yeux.	1	2	3	4	5	6	7
1.6 MA CARRIÈRE							
60. Mon travail m'offre plusieurs défis.	1	2	3	4	5	6	7
61. Les tâches que j'effectue me donnent l'opportunité d'apprendre.	1	2	3	4	5	6	7
62. Je trouve que mon emploi est stimulant.	1	2	3	4	5	6	7
63. Je considère que mon travail est devenu routinier.	1	2	3	4	5	6	7
64. Mes possibilités d'avancement dans cette organisation sont plutôt faibles.	1	2	3	4	5	6	7
65. J'ai atteint un point dans l'organisation où je ne pense plus progresser davantage.	1	2	3	4	5	6	7
66. Je crois être demeuré trop longtemps à mon niveau actuel.	1	2	3	4	5	6	7
67. Il y a peu de chance que j'obtienne un poste plus élevé dans cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7

2.1 LEADERSHIP DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT							
Cette section concerne votre supérieur immédiat. Il s'agit de la personne qui coordonne et supervise votre travail au quotidien. Mon supérieur immédiat...							
							Très en désaccord
68. Est une source d'inspiration.	1	2	3	4	5	6	7
69. Est un modèle à suivre.	1	2	3	4	5	6	7
70. Prêche par l'exemple.	1	2	3	4	5	6	7
71. M'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire.	1	2	3	4	5	6	7
72. M'apprend à résoudre des problèmes par moi-même.	1	2	3	4	5	6	7
73. M'encourage à voir les situations sous un angle différent.	1	2	3	4	5	6	7
74. S'assure que je reçois les récompenses appropriées pour mes accomplissements.	1	2	3	4	5	6	7
75. Démonstre sa satisfaction quand je fais un très bon travail.	1	2	3	4	5	6	7
76. Me félicite pour mes contributions significatives.	1	2	3	4	5	6	7
77. M'indique ce qu'il faut faire pour obtenir de la reconnaissance.	1	2	3	4	5	6	7
78. Développe un esprit d'équipe entre collègues.	1	2	3	4	5	6	7
79. Suscite la collaboration et la coopération entre les collègues.	1	2	3	4	5	6	7
80. Nous incite à travailler tous dans la même direction.	1	2	3	4	5	6	7
81. M'aide à identifier mes besoins de formation.	1	2	3	4	5	6	7
82. M'aide à utiliser mes forces et mon potentiel.	1	2	3	4	5	6	7
83. Me fixe des objectifs stimulants.	1	2	3	4	5	6	7
84. Démonstre des attentes élevées face à mon niveau de performance.	1	2	3	4	5	6	7
85. Met l'accent sur mes erreurs plutôt que sur mes réalisations.	1	2	3	4	5	6	7
86. Revient sur mes échecs plutôt que sur mes bons coups.	1	2	3	4	5	6	7
87. Vérifie constamment mon travail pour trouver des erreurs.	1	2	3	4	5	6	7
88. Ne réagit aux problèmes que s'ils sont importants.	1	2	3	4	5	6	7
89. Attend que les choses se détériorent avant d'agir.	1	2	3	4	5	6	7

Évaluer chacun des énoncés suivants : Mon supérieur immédiat...	Très en désaccord							Très en accord
	1	2	3	4	5	6	7	
90. Évite de prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6	7	
91. Est absent lorsque j'ai besoin de lui.	1	2	3	4	5	6	7	
92. Sait comment mobiliser ses employés.	1	2	3	4	5	6	7	
93. A des valeurs mobilisatrices.	1	2	3	4	5	6	7	
2.2 LEADERSHIP DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SUCCURSALE								
Évaluez dans quelle mesure vous êtes en accord ou désaccord avec les énoncés suivants : Le(la) directeur(trice) général(e) de la succursale...								
94. A une idée claire des buts que nous devons atteindre.	1	2	3	4	5	6	7	
95. Suscite l'enthousiasme par sa vision.	1	2	3	4	5	6	7	
96. Nous sensibilise à l'importance de la mission de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	
97. Est une source d'inspiration pour moi.	1	2	3	4	5	6	7	
98. Est un modèle à suivre pour les autres gestionnaires.	1	2	3	4	5	6	7	
99. Prêche par l'exemple.	1	2	3	4	5	6	7	
100. A des valeurs mobilisatrices.	1	2	3	4	5	6	7	
101. Sait comment mobiliser ses employés.	1	2	3	4	5	6	7	
102 Favorise la collaboration entre les équipes de la succursale.	1	2	3	4	5	6	7	
2.3 LES VALEURS ORGANISATIONNELLES								
Évaluez dans quelle mesure les valeurs suivantes sont mises en pratique au quotidien dans votre milieu de travail.								
103. Satisfaction des clients.	1	2	3	4	5	6	7	
104. Efficacité, performance et rendement.	1	2	3	4	5	6	7	
105. Transparence.	1	2	3	4	5	6	7	
106. Justice, équité.	1	2	3	4	5	6	7	
107. Santé et bien-être des employés.	1	2	3	4	5	6	7	
108. Conciliation travail/famille.	1	2	3	4	5	6	7	

2.4 L'ORGANISATION DU TRAVAIL							
Dans un poste comme le mien...	Très en désaccord						Très en accord
109. Le travail s'effectue souvent en équipe.	1	2	3	4	5	6	7
110. Je peux réaliser mes tâches seul, sans avoir à collaborer avec les autres.	1	2	3	4	5	6	7
111. Les tâches sont organisées en équipe.	1	2	3	4	5	6	7
112. La réalisation des activités exige un haut niveau de coordination entre les employés.	1	2	3	4	5	6	7
113. Je suis consulté sur la manière d'organiser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
114. Je suis consulté sur la façon de réaliser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
115. Je suis consulté sur les objectifs de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
116. Je suis consulté sur les échéanciers liés à mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
117. Nous devons respecter plusieurs règles et politiques écrites.	1	2	3	4	5	6	7
118. Lorsque j'effectue mes tâches, je dois suivre des séquences d'opérations strictes.	1	2	3	4	5	6	7
119. Les tâches que j'effectue sont standardisées.	1	2	3	4	5	6	7
120. Je décide moi-même de l'organisation de mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7
121. Je bénéficie d'une grande liberté d'action dans la réalisation de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
122. Je décide moi-même de l'aménagement de mon temps de travail.	1	2	3	4	5	6	7
123. Je peux régler des problèmes sans me référer à mon supérieur immédiat.	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
2.5 LES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES							
Évaluez chacun des énoncés suivants :							
127. Dans la succursale, plus un employé a de compétences et plus on lui confie des responsabilités.	1	2	3	4	5	6	7
128. Dans la succursale les employés ont la possibilité de se développer et de demeurer à jour.	1	2	3	4	5	6	7

Évaluez chacun des énoncés suivants :							
	Très en désaccord					Très en accord	
129. La succursale s'efforce de recruter à l'interne ou parmi les employés.	1	2	3	4	5	6	7
130. Dans la succursale différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. : coaching, formation).	1	2	3	4	5	6	7
131. Dans mon travail, j'utilise les compétences que la succursale m'a incité à développer.	1	2	3	4	5	6	7
132. La succursale nous encourage à parfaire nos compétences à l'externe (ex. : cours d'appoint).	1	2	3	4	5	6	7
133. Mon emploi actuel me permet de mettre à contribution mes principales compétences.	1	2	3	4	5	6	7
134. La succursale nous fournit les ressources nécessaires afin de se perfectionner (ex. : temps, financement, aménagement du travail).	1	2	3	4	5	6	7
2.6 LES PRATIQUES DE PARTAGE D'INFORMATION							
Dans la succursale...	Très en désaccord					Très en accord	
135. Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent la succursale (ex. : investissements majeurs, nouvelles technologies).	1	2	3	4	5	6	7
136. Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts.	1	2	3	4	5	6	7
137. Les employés sont régulièrement informés de la situation financière de la succursale.	1	2	3	4	5	6	7
138. Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction des clients de la succursale.	1	2	3	4	5	6	7
139. Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse.	1	2	3	4	5	6	7
140. Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions.	1	2	3	4	5	6	7
141. On sollicite régulièrement l'opinion des employés.	1	2	3	4	5	6	7

2.7 LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE ET DE FEED-BACK							
Évaluez chacun des énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.	Très en désaccord						Très en accord
142. Mes collègues sont reconnaissants lorsque je les aide.	1	2	3	4	5	6	7
143. Lorsque je prends des initiatives pour améliorer l'efficacité de la succursale, mes collègues me témoignent leur appréciation.	1	2	3	4	5	6	7
144. Je reçois de la reconnaissance de mes collègues lorsque je partage mon expertise avec eux.	1	2	3	4	5	6	7
145. Les clients de la succursale témoignent leur appréciation quand je livre un travail de qualité.	1	2	3	4	5	6	7
146. Les clients de la succursale me remercient lorsque je réalise un travail qui les satisfait.	1	2	3	4	5	6	7
147. J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par les clients de la succursale.	1	2	3	4	5	6	7
148. Il m'est facile d'évaluer ce que je fais de bien et de moins bien.	1	2	3	4	5	6	7
149. Quand mon supérieur immédiat évalue mon rendement, je sais généralement sur quoi je dois m'améliorer et ce que je dois faire.	1	2	3	4	5	6	7
150. Lors de mon évaluation de rendement, mon supérieur immédiat formule des commentaires constructifs.	1	2	3	4	5	6	7
151. Mon supérieur immédiat fait régulièrement le point avec moi sur l'atteinte de mes objectifs.	1	2	3	4	5	6	7
LA MOBILISATION DE MON ÉQUIPE DE TRAVAIL							
EN VOUS EXCLUANT, évaluez la proportion de vos collègues de travail (ceux avec qui vous avez des rapports quotidiens ou fréquents) qui démontrent les comportements suivants :	Très faible proportion						Très forte proportion
152. Se dévouer envers les clients (ex. : soutien à la démarche qualité, forte préoccupation pour améliorer la rapidité et la qualité des services offerts).	1	2	3	4	5	6	7
153. Coopérer avec les collègues (ex. : aide, dépannage, encouragement mutuel, partage des ressources et des expertises, partage de l'information).	1	2	3	4	5	6	7

EN VOUS EXCLUANT, évaluez la proportion de vos collègues de travail (ceux avec qui vous avez des rapports quotidiens ou fréquents) qui démontrent les comportements suivants :	Très faible proportion						Très forte proportion
154. Faire preuve de conscience professionnelle (ex. : se soucie de la qualité, respecte les échéances, se soucie des détails).	1	2	3	4	5	6	7
155. Accomplir adéquatement ses tâches régulières (ex. : rencontrer les exigences normales de l'emploi, accomplir ses tâches avec peu d'erreurs).	1	2	3	4	5	6	7
156. Se dévouer au travail (ex. : travailler plus fort que la normale, prendre des responsabilités supplémentaires, performer au-delà des attentes normales).	1	2	3	4	5	6	7
157. Chercher à innover (ex. : proposer de nouvelles idées, prendre des initiatives, suggérer de nouvelles solutions à des problèmes).	1	2	3	4	5	6	7
158. Être proactif dans l'amélioration continue (ex. : chercher à améliorer les façons de faire, trouver des façons plus efficaces d'effectuer le travail).	1	2	3	4	5	6	7
159. Être proactif dans son développement professionnel (ex. : tenir les compétences à jour, prendre avantages des activités de formation).	1	2	3	4	5	6	7
160. Faire preuve d'esprit sportif (ex. : ne pas jeter le blâme sur les autres, accepter les contraintes et les imperfections).	1	2	3	4	5	6	7
161. Faire preuve de loyauté organisationnelle (ex. : soutenir et défendre la succursale, parler en bien de la succursale).	1	2	3	4	5	6	7
162. Faire preuve de courtoisie et de respect (ex. : penser et parler aux autres avant d'agir, évaluer les conséquences de son travail sur les autres).	1	2	3	4	5	6	7
163. S'impliquer dans la vie interne (ex. : participer à la vie interne du service, participer aux activités sociales du département, assister aux réunions requises).	1	2	3	4	5	6	7

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES		
1. Quel est votre sexe?	Homme Femme	1 2
2. a) En moyenne, travaillez-vous moins de 21 heures par semaine dans cette succursale?	Oui Non	1 2
b) Si vous avez répondu oui, souhaiteriez-vous travailler plus de 21 heures par semaine dans cette succursale?	Oui Non	1 2
3. a) Occupez-vous un deuxième emploi?	Oui Non	1 2
b) Si vous avez répondu oui, combien d'heures par semaine consacrez-vous à cet emploi?	_____ heures	
4. a) Quel est votre statut d'emploi?	• Employé régulier de la succursale • Employé temporaire de la succursale • Employé de l'équipe de remplacement	1 2 3
b) Vous occupez ce statut par...	Choix Nécessité	1 2
5. Si on vous permettait de choisir votre statut d'emploi, quel serait-il?	• Employé régulier de la succursale • Employé temporaire de la succursale • Employé de l'équipe de remplacement	1 2 3
6. Si vous n'êtes pas un employé régulier de la succursale, quelle raison principale explique votre statut d'emploi (encerclez une seule réponse) ?	• Une meilleure conciliation travail-famille • Une meilleure flexibilité au niveau de mon horaire • L'absence d'opportunités d'emploi • L'acquisition de nouvelles compétences • Besoin d'un revenu supplémentaire • L'attente d'un emploi régulier	1 2 3 4 5 6
7. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre succursale?	_____ans _____mois	
8. Indiquez la fonction que vous occupez :	• Adjoint • Caissier • Planificateur financier • Conseiller en fin. personnelles • Agent services financiers • Agent services aux clients • Agent soutien aux opérations • Agent administratif • Conseiller services clients • Réceptionniste • Traitement des guichets automatiques et DAB • Agent accueil aux clients • Autre Précisez	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

<p>9. Sur une échelle de 1 à 7, comment évalueriez-vous votre sécurité d'emploi?</p> <p>1= Aucune sécurité d'emploi 7=Très bonne sécurité d'emploi</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>
<p>10. Quel est votre niveau de scolarité complété le plus élevé?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attestation d'études secondaires (AES) 1 • Attestation d'études collégiales (AEC) 2 • Diplôme d'études collégiales (DEC) 3 • Certification universitaire 4 • Baccalauréat 5 • Maîtrise 6
<p>11. Êtes-vous actuellement aux études?</p>	<p>Oui à temps plein 1 Oui à temps partiel 2 Non 3</p>
<p>12. Êtes-vous syndiqué?</p>	<p>Oui 1 Non 2</p>
<p>13. Quel âge avez-vous?</p>	<p>_____ans</p>
CONSENTEMENT AU PAIRAGE	
<p>Le pairage est important afin d'évaluer les aspects de mobilisation. Il servira à comparer la perception des comportements de mobilisation des membres de votre équipe de travail à celle de votre supérieur immédiat.</p>	
<p>Le pairage des informations recueillies sera <u>exclusivement</u> de la responsabilité des chercheurs et ne servira que pour de fins de recherche. Nous vous assurons qu'aucune personne de votre établissement n'aura accès à vos données. Seuls les résultats globaux de la succursale seront communiqués.</p>	
<p>Veillez cocher si vous acceptez ou non que les chercheurs effectuent le pairage de votre questionnaire :</p> <p style="padding-left: 40px;">Oui _____ Non _____</p>	
<p>Vos commentaires sont appréciés.</p> <hr/>	

APPENDICE B

QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ AUX SUPÉRIEURS IMMÉDIATS

CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES ET MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES : ENQUÊTE DIAGNOSTIQUE

Ce questionnaire vise à mesurer le niveau de mobilisation de vos subordonnés.

Étape 1 : Lisez attentivement les définitions de la section 1 qui présente les différents comportements de mobilisation des employés.

Étape 2 : Inscrivez, dans la section 2, les noms des employés que vous avez sous votre supervision et évaluez leur niveau de mobilisation en fonction des définitions présentées ci-dessous. **Vous devez évaluer CHACUN des employés sous votre supervision.**

Étape 3 : Évaluez, dans la section 3, les comportements de mobilisation orientés vers la collectivité et complétez les données démographiques.

SECTION 1 COMPORTEMENTS DE MOBILISATION ET LEURS DÉFINITIONS
<p>Se dévouer envers les clients</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements est toujours prêt à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.
<p>Coopérer avec ses collègues</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements est toujours prêt à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partager son expertise avec les autres membres de son équipe de travail. 2. Aider les autres qui sont surchargés de travail. 3. Prendre des initiatives pour aider un collègue aux prises avec un problème. 4. Coordonner son travail avec celui des autres membres de son équipe.
<p>Faire preuve de conscience professionnelle</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se soucie de la qualité de son travail. 2. Respecte les échéances. 3. A le souci du détail.
<p>Accomplir adéquatement ses tâches régulières</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accomplit ses tâches régulières avec peu d'erreurs. 2. Rencontre les exigences normales de rendement liées à son emploi. 3. Accomplit les responsabilités spécifiées dans sa description d'emploi.
<p>Se dévouer au travail</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements est toujours prêt à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faire du travail supplémentaire quand la situation l'exige. 2. Compléter une tâche lorsque des contraintes se présentent. 3. Redoubler d'efforts pour répondre aux demandes imprévues. 4. Être proactif pour prendre des assignations plus exigeantes.
<p>Chercher à innover</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements est toujours prêt à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proposer de nouvelles idées. 2. Prendre le risque d'être critiqué pour exprimer un avis innovateur. 3. Suggérer des solutions innovatrices.

<p>Être proactif dans l'amélioration continue</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements est toujours prêt à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faire des suggestions utiles pour augmenter l'efficience de son travail. 2. Insister sur des améliorations à apporter pour optimiser les processus. 3. Trouver et tester des façons plus efficaces d'effectuer le travail.
<p>Être proactif dans son développement professionnel</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements est prêt à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.
<p>Faire preuve d'esprit sportif</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ne jette pas le blâme sur les autres. 2. Accepte les imperfections organisationnelles par esprit sportif. 3. Accepte de suivre les règles ou les directives de l'organisation.
<p>Faire preuve de loyauté</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements est toujours prêt à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supporter et défendre les objectifs de la succursale. 2. Défendre la succursale quand on la critique. 3. Dire des choses positives sur la succursale. 4. Démontrer de l'intérêt au sujet de l'image de la succursale.
<p>Faire preuve de courtoisie et de respect</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements est toujours prêt à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 poser une action qui pourrait les affecter.
<p>S'impliquer dans la vie interne</p> <p>Un employé qui démontre de tels comportements est toujours prêt à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participer à la vie interne de la succursale. 2. Participer aux activités sociales de la succursale. 3. Assister aux réunions requises. 4. S'impliquer dans la vie communautaire.

SECTION 2 ÉVALUATION DES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION								
Nom de l'employé 1 :								
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :							Très faiblement	Très fortement
	1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7	
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières .	1	2	3	4	5	6	7	
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7	
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7	
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7	
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7	
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7	
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7	
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7	
Nom de l'employé 2 :								
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7	
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7	
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières .	1	2	3	4	5	6	7	
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7	
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7	
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7	
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7	
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7	
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7	
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7	

Nom de l'employé 3:								
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :							Très faiblement	Très fortement
	1	2	3	4	5	6		
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7	
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7	
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Cherche à Innov .	1	2	3	4	5	6	7	
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7	
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7	
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7	
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7	
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7	
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7	
Nom de l'employé 4:								
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7	
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7	
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Cherche à Innov .	1	2	3	4	5	6	7	
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7	
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7	
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7	
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7	
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7	
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7	

Nom de l'employé 5 :							
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :							
	Très faiblement						Très fortement
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7
Nom de l'employé 6 :							
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7

Nom de l'employé 7 :							
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :							Très fortement
	Très faiblement						
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7
Nom de l'employé 8 :							
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7

Nom de l'employé 9 :							
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :							Très fortement
	Très faiblement						
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7
Nom de l'employé 10 :							
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7

Nom de l'employé 11 :							
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :							Très fortement
	Très faiblement						
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7
Nom de l'employé 12 :							
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7

Nom de l'employé 13 :							
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :	Très faiblement						Très fortement
	1	2	3	4	5	6	7
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7
Nom de l'employé 14 :							
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7

Nom de l'employé 15 :							
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :	Très faiblement						Très fortement
	1	2	3	4	5	6	7
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7
Nom de l'employé 16 :							
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7

Nom de l'employé 17 :							
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :	Très faiblement					Très fortement	
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7
Nom de l'employé 18 :							
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7

Nom de l'employé 19 :							
Compte tenu des définitions fournies à la section 1, évaluez le niveau de mobilisation de l'employé pour chacun des comportements suivants :							Très fortement
	Très faiblement						
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7
Nom de l'employé 20 :							
1. Se dévoue envers les clients .	1	2	3	4	5	6	7
2. Coopère avec ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7
3. Fait preuve de conscience professionnelle .	1	2	3	4	5	6	7
4. Accomplit adéquatement ses tâches régulières.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se dévoue au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cherche à innover .	1	2	3	4	5	6	7
7. Est proactif dans l' amélioration continue .	1	2	3	4	5	6	7
8. Est proactif dans son développement professionnel .	1	2	3	4	5	6	7
9. Fait preuve d' esprit sportif .	1	2	3	4	5	6	7
10. Fait preuve de loyauté .	1	2	3	4	5	6	7
11. Fait preuve de courtoisie et de respect .	1	2	3	4	5	6	7
12. S'implique dans la vie interne .	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 3
ÉVALUATION DES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION ORIENTÉS VERS LA COLLECTIVITÉ

Les comportements de collaboration entre les équipes d'un point de service							
1. Une ressource de l'équipe 3 détecte un besoin particulier d'un client et le réfère à la ressource appropriée de l'équipe 1 ou 2. 2. Une ressource de l'équipe 2 identifie un client à haut potentiel et le réfère à une ressource de l'équipe 1.							
En fonction de la définition ci-dessus, évaluer le niveau de mobilisation dans la succursale :	Très faiblement					Très fortement	
1. Collaboration entre les équipes d'un point de service	1	2	3	4	5	6	7

Les comportements de collaboration entre les points de service de la succursale							
1. Déplacer les rendez-vous d'une ressource absente vers une autre ressource appropriée d'un autre point de service. 2. Un point de service en supporte un autre en période de pointe en assumant une partie du travail excédentaire.							
En fonction de la définition ci-dessus, évaluer le niveau de mobilisation dans la succursale :	Très faiblement					Très fortement	
2. Collaboration entre les points de service de la succursale.	1	2	3	4	5	6	7

Les comportements de collaboration entre les collègues d'une même équipe répartis dans différents points de service							
1. Orienter un client vers une autre ressource d'une même équipe en cas de difficultés. 2. Remplacer un collègue d'une même équipe.							
En fonction de la définition ci-dessus, évaluer le niveau de mobilisation dans la succursale :	Très faiblement					Très fortement	
3. Collaboration entre les collègues d'une même équipe répartis dans différents points de service.	1	2	3	4	5	6	7

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES													
1. Quel est votre sexe?	<table> <tr> <td>Homme</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Femme</td> <td>2</td> </tr> </table>	Homme	1	Femme	2								
Homme	1												
Femme	2												
2. Quel âge avez-vous?	_____ ans												
3. Quel est votre niveau de scolarité complété le plus élevé?	<table> <tr> <td>• Attestation d'études secondaire (AES)</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>• Attestation d'études collégiales (AEC)</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>• Diplôme d'études collégiales (DEC)</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>• Certification universitaire</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>• Baccalauréat</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>• Maîtrise</td> <td>6</td> </tr> </table>	• Attestation d'études secondaire (AES)	1	• Attestation d'études collégiales (AEC)	2	• Diplôme d'études collégiales (DEC)	3	• Certification universitaire	4	• Baccalauréat	5	• Maîtrise	6
• Attestation d'études secondaire (AES)	1												
• Attestation d'études collégiales (AEC)	2												
• Diplôme d'études collégiales (DEC)	3												
• Certification universitaire	4												
• Baccalauréat	5												
• Maîtrise	6												
4. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre succursale?	_____ ans _____ mois												
5. Depuis combien de temps occupez-vous votre fonction actuelle?	_____ ans _____ mois												

RÉFÉRENCES

- Adams, J. S. 1965. «Inequity in social exchange». In *Advances in experimental psychology*, vol. 2, sous la dir. de L. Berkowitz, p. 267-299. New York: Academic Press.
- Albrecht, S., et A. Travaglione. 2003. «Trust in public-sector senior management». *Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 76-92.
- Allen, D. G., L. M. Shore et R. W. Griffeth. 2003. «The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process». *Journal of management*, vol. 29, no 1, p. 99-118.
- Ambrose, M. L., et M. Schminke. 2003. «Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust». *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 2, p. 295-305.
- Anderson, J. C., et D. W. Gerbing. 1988. «Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach». *Psychological Bulletin*, vol. 103, no 3, p. 411-423.
- Appelbaum, S. H., et R. Kamal. 2000. «An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business». *The Journal of Management Development*, vol. 19, no 9-10, p. 733-763.
- Arrow, K. J. 1974. *The limits to Organizations*. New York: Norton, 110 p.
- Aryee, S., P. Budhwar, Z. X. et Chen. 2002. «Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 3, p. 267-285.
- Asch, S. E. 1952. *Social Psychology*. New York: Prentice Hall, 646 p.
- Barney, J. 1991. «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Baron, X. 1993. «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise». In *Les Cahiers Français*, no 262, p. 3-18, La documentation Française, Paris, France.
- Baron, R. M., et D. A. Kenny. 1986. «The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no 6, p.1173-1182.
- Barraud-Didier, V., S. Guerrero et J. Igalens. 2003. «L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation». *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 47, p. 2-13.

- Bartel, A. 1994. «Productivity gains from the implementation of employee training programs». *Industrial Relations*, vol. 33, p.411-425.
- Bateman, T. S., et D. W. Organ. 1983. «Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"». *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 587-595.
- Becker, B. E., et M. A. Huselid. 1999. «Overview : strategic human resource management in five leading firms». *Human Resource Management*, vol. 38, no 4, p. 287-301.
- Bélanger, J. 2000. «L'influence de la participation des employés sur la productivité : état de la recherche». *Gazette du travail*, vol. 4, no 4, p. 72-88.
- Bellier, S. 1998. «Le savoir-être comme compétence». In *Le savoir-être dans l'entreprise*, p. 67-106, Vuibert, Paris : France.
- Bentler, P. M. 1985. *Theory Implantation of EQS, Structural Equation Program*. Los Angeles: BMDP Statistical software.
- Bhattacharya, R., et T. M. Devinney. 1998. «A formal model of trust based on outcomes». *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 459-472.
- Bichon, A. 2005. «Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés». *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 50-59.
- Bies, R. J. 1987. «The predicament of injustice : the management of moral outrage». In *Research in organizational behavior*, vol. 9, sous la dir. de L. L. Cummings et B. M. Staw, p. 289-319. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Bies, R. J. 2001. «Interactional (in) justice: the sacred and the profane». In *Advances in organizational justice*, sous la dir. de J. Greenberg et R. Cropanzano, p.89-118. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J., et J. S. Moag. 1986. «Interactional justice : communication criteria of fairness». In *Research on negotiation in organizations*, sous la dir. de R. J. Lewicki, B. H. Sheppard et M. H. Bazerman, p. 43-55. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Bies, R. J., et D. L. Shapiro. 1988. «Voice and justifications: their influence on procedural fairness judgments». *Academy of Management Journal*, vol. 31, no 3, p. 676-685.
- Blackwell, W., A. Brickley et S. Weisbach. 1994. «Accounting information and internal performance evaluation». *Journal of Accounting and Economics*, vol. 17, p.331-358.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 352 p.
- Blunsdon, B., et K. Reed. 2003. «The effects of technical and social conditions on workplace trust». *Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 12-27.

- Bobocel, D. R., et C. M. Holmvall. 2001. «Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate». In *Research in social issues in management: Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, sous la dir. de S. Gilliland, D. Steiner et D. Skarlicki, p. 85-108. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Bollen, K. A. 1989. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons, 514 p.
- Bommer, W. H., E. W. Miles et S. L. Grover. 2003. «Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 2, p. 181-196.
- Borman, W. et S. J. Motowidlo. 1997. «Task performance and contextual performance : The meaning for personnel selection research». *Human Performance*, vol. 10, no 2, p. 99-109.
- Bouteiller, D. 2000. «Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu». In *Former pour performer. Les enjeux du développement des compétences en entreprise*, sous la dir. de D. Bouteiller, p. 13-38, Collection Racines du Savoir. Montréal : Revue internationale de Gestion.
- Brann, P., et M. Foddy. 1987. «Trust and the consumption of a deteriorating resource». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 31, no 4, p. 615-630.
- Brief, A. P., et S. J. Motowidlo. 1986. «Prosocial organizational behaviors». *Academy of Management Review*, vol. 11, p.710-725.
- Brockner, J., R. L. DeWitt, S. Grover et T. Reed. 1990. «When it is especially important to explain why: factors affecting the relationships between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff». *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 26, p. 389-407.
- Brockner, J., et P. Siegel. 1996. «Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust». In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, sous la dir. de R. M. Kramer et T. R. Tyler, p. 390-413. London: Sage Publications.
- Browne, J. H. 2000. «Benchmarking HRM practices in healthy work organizations». *American Business Review*, vol. 18, no 2, p. 54-61.
- Browne, M. W., et R. Cudeck. 1993. «Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models». In *Testing structural equation models*, sous la dir. de K. A. Bollen et J. S. Long, p.132-162. Newbury Park : Sage Publications.
- Brun, J.-P. 1999. «Une question d'identité...une question de dignité humaine...» propos recueillis par Chantal Hivon, *Revue Échange*, vol. 13, no 2, p.2-4.

- Brun, J.-P. 2000. «La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée». Actes du colloque *Travail, reconnaissance et dignité humaine* : Québec.
- Brun, J.-P., et N. Dugas. 2005. «La reconnaissance au travail: Analyse d'un concept riche de sens». *Gestion*, vol. 30, no 2 (été), p. 79-88.
- Butler, J. K. 1991. «Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a condition of trust inventory». *Journal of Management*, vol. 17, no 3, p. 643-663.
- Byrne, B. M. 1998. *Structural equation modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis : Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 412 p.
- Byrne, Z. S., et R. Cropanzano. 2001. «The history of organizational justice: the founders speak». In *Justice in the workplace: From theory to practice*, vol. 2, sous la dir. de R. Cropanzano, p. 3-26. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Cappelli, P., et N. Rogovsky. 1998. «Employee involvement and organizational citizenship : implications for labor law reform and "lean production"». *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 51, no 4, p. 633-654.
- Carnevale, D. G., et M. Wechsler. 1992. «Trust in the public sector : individual and organizational determinants». *Administration and Society*, vol. 23, no 4, p. 471-494.
- Cashen, L. H., et S. W. Geiger. 2004. «Statistical power and the testing of null hypotheses: a review of contemporary management research and recommendations for future studies». *Organizational Research Methods*, vol. 7, no 2, p. 151-167.
- Chiles, T. H., et J. F. MacMackin. 1996. «Integrating variable risk preference, trust, and transaction cost economics». *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 73-99.
- Clark, B. D., et M. G. Matze. 1999. «A core of global leadership relational competence». In *Advances in Global Leadership*, vol. 1, p. 127-161. JAI Press.
- Clark, M. C., et Payne, R. L. 1997. «The nature and structure of workers' trust in management» *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, p. 205-224.
- Cohen-Charash, Y., et P. R. Spector. 2001. «The role of justice in organizations: a meta-analysis». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, p. 278-324.
- Coleman, V. et W. Borman. 2000. «Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain». *Human Resource Management Review*, vol. 10, no 1, p. 25-44.
- Colquitt, J. A., et J. M. Chertkoff. 2002. «Explaining injustice : the interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation». *Journal of Management*, vol. 28, no 5, p. 591-610.

- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter et K. Y. Ng. 2001. «Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 425-445.
- Condrey, S. E. 1995. «Reforming human resource management systems : exploring the importance of organizational trust». *American Review of Public Administration*, vol. 25, no 4, p. 341-354.
- Conlon, D. E., et W. H. Ross. 1997. «Appearances do count : the effects of outcomes and explanations on disputant judgments and supervisory evaluations». *The International Journal of Conflict Management*, vol. 8, no 1, p. 5-31.
- Cook, J., et T. Wall. 1980. «New work attitude measure of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p. 39-52.
- Costigan, R. D., S. S. Ilter et J. J. Berman. 1998. «A multi-dimensional study of trust in organizations». *Journal of Managerial Issues*, vol.10, no 3, p. 303-317.
- Cotterell, N., R. Eisenberger et H. Speicher. 1992. «Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 62, no 4, p. 658- 668.
- Coutrot, T. 1998. «Le puzzle du post-fordisme». In *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, p. 19-40. Paris : La Découverte.
- Coyle-Shapiro, J. 2002. «A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviors». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 927-946.
- Creed, W. E. D., et R. E. Miles. 1996. «Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls». In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, sous la dir. de R. M. Kramer et T. R. Tyler, p. 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cropanzano, R., Z. S. Byrne, D. R. Bobocel et D. E. Rupp. 2001. «Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, p. 164-209.
- Cropanzano, R., et J. Greenberg. 1997. «Progress in organizational justice: Tunneling through the maze». In *International review of industrial and organizational psychology*, sous la dir. de C. L. Cooper et I. T. Robertson, p. 317-372. New York: Wiley.
- Cropanzano, R., J. C. Howes, A. A. Grandey et P. Toth. 1997. «The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress». *Journal of organizational behavior*, vol. 18, p. 159-180.

- Cropanzano, R., C. A. Prehar et P. Y. Chen. 2002. «Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice». *Group & Organization Management*, vol. 27, no 3, p. 324-352.
- Currall, S. C., et T. A. Judge. 1995. «Measuring trust between organizational boundary role persons». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 64, no 2, p. 151-170.
- Daly, J. P. 1995. «Explaining changes to employees: the influence of justifications and change outcomes on employees' fairness judgments». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 31, no 4, p. 415-428.
- Davis, J., D. Schoorman, R. Mayer et H. H. Tan. 2000. «The trusted general manager and business unit performance : empirical evidence of a competitive advantage». *Strategic Management Journal*, vol. 21, no 5, p. 563-576.
- Deci, E. L., et R. M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. New-York: Plenum Press.
- Deckop, J. R., C. C. Cirka et L. M. Andersson. 2003. «Doing unto others: the reciprocity of helping behavior in organizations». *Journal of Business Ethics*, vol. 47, no 2, p. 101.
- Delaney, J. T., et M. A. Huselid. 1996. «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 949-969.
- Delery, E., et H. Doty. 1996. «Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 802-835.
- Deutsch, M. 1958. «Trust and suspicion». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, no 2, p. 265-279.
- Deutsch, M. 1960. «The effect of motivational orientation upon trust and suspicion». *Human Relations*, vol. 13, no 2, p. 123-139.
- Dirks, K. T., et D. L. Ferrin. 2002. «Trust in leadership : meta-analytic findings and implications for research and practice». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 611-628.
- Doucet, O. 2004. «Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 53, p. 94-106.
- Driscoll, J. W. 1978. «Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction». *Academy of Management Journal*, vol. 21, no 1, p. 44-56.

- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch et L. Rhoades. 2001. «Reciprocation of perceived organizational support». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 1, p. 42-51.
- Eisenberger, R., N. Cotterell et J. Marvel. 1987. «Reciprocation ideology». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, no 4, p. 743-750.
- Eisenberger, R., J. Cummings, S. Armeli et P. Lynch. 1997. «Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction». *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no 5, p. 812-820.
- Eisenberger, R., P. Fasolo et V. Davis-LaMastro. 1990. «Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation». *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no 1, p. 51-59.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison et D. Sowa. 1986. «Perceived organizational support». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no 3, p. 500-507.
- Eisenberger, R., D. W. Pierce et J. Cameron. 1999. «Effects of reward on intrinsic motivation-negative, neutral, and positive : comments on Deci, Koestner, and Ryan». *Psychological Bulletin*, vol. 126, 677-691.
- Eisenberger, R., F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski et L. Rhoades. 2002. «Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 565-573.
- Fayol, H. 1962. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod, 151 p.
- Fishbein, M., et I. Ajzen. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior : An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley, 578 p.
- Flaherty, K. E., et J. M. Pappas. 2000. «The role of trust in salesperson-sales manager relationships». *Journal of Personal Selling et Sales Management*, vol. 20, no 4, p. 271-278.
- Folger, R. 1977. «Distributive and procedural justice: combined impact of “voice” and improvement on experienced inequity». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, p. 108-119.
- Folger, R., et R. Cropanzano. 1998. «Process as procedural and interactional justice». In *Organizational Justice and Human Resource Management*, p. 25-49. London: Sage Publications.
- Folger, R., et J. Greenberg. 1985. «Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems». In *Research in personnel and human resources management*, vol. 3, , sous la dir. de K. Rowland et G. Ferris, p. 141-183. Greenwich, Conn: JAI Press.

- Folger, R., et M. A. Konovsky. 1989. «Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions». *Academy of Management Journal*, vol. 32, p.115-130.
- Foucher, R. 1993. «L'organisation du travail». In *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, sous la dir. de A. Petit., L. Bélanger, C. Benabou, R. Foucher, et J.-L. Bergeron, p. 141-228. Montréal : Gaëtan Morin.
- Fulmer, I., G. Gerhart et K. Scott. 2003. «Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance». *Personnel Psychology*, vol. 56, p. 965-993.
- Gakovic, A., et L. E. Tetrick. 2003. «Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 5, p. 649-666.
- Gambetta, D. 1988. *Trust: Making and Breaking cooperative relations*. Oxford. UK: Basil Blackwell, 246 p.
- George, J. M., et A. P. Brief. 1992. «Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-spontaneity relationship». *Psychological Bulletin*, vol. 112, no 2, p. 310-329.
- George, J. M., T. F. Reed, K. A. Ballard, J. Colin et J. Fielding. 1993. «Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: effects of organizational and social support». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 1, p. 157-171.
- Gerbing, D. W., et J. C. Anderson. 1993. «Monte carlo evaluations of goodness-of-fit indices for structural equation models». In *Testing structural equation models*, sous la dir. de K. A. Bollen et J. S. Long, p. 111-135. Newbury Park : Sage Publications.
- Gerpott, T. J., et M. Domsch. 1987. «R&D professionals' reactions to the career plateau: mediating effects of supervisory behaviours and job characteristics». *R&D Management*, vol. 17, no 2, p.103-118.
- Giffin, K. 1967. «The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process». *Psychological Bulletin*, vol. 68, p. 104-120.
- Gilbert, J. A., et T. L.-P. Tang. 1998. «An examination of organizational trust antecedents». *Public Personnel Management*, vol. 27, no 3, p. 321-336.
- Golembiewski, R. T., et M. McConkie. 1975. «The centrality of interpersonal trust in group processes». In *Theories of Group Processes*, sous la dir. de C. L. Cooper, p. 131-185. Wiley, London.

- Goris, J. R., B. C. Vaught et J. D. Pettit Jr. 2003. «Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction». *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, no 3, p.327-343.
- Gould, S. 1979. «An equity-exchange model of organizational involvement». *Academy of Management Review*, vol. 4, no 1, p. 53-62.
- Gould-Williams, J. 2003. «The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations». *Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 28-54.
- Gouldner, A. W. 1960. «The norm of reciprocity: a preliminary statement». *American Sociological Review*, vol. 25, no 2, p. 161-178.
- Greenberg, J. 1983. «Overcoming egocentric bias in perceived fairness through self awareness». *Social Psychology Quarterly*, vol. 46, no 2, p. 152-156.
- Greenberg, J. 1986. «Determinants of perceived fairness of performance evaluations». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no 2, 340-342.
- Greenberg, J. 1987. «A taxonomy of organizational justice theories». *Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 9-22.
- Greenberg, J. 1990. «Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow». *Journal of Management*, vol. 16, no 2, p. 399-432.
- Greenberg, J. 1993. «The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice». In *Justice in the workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, sous la dir. de R. Cropanzano, p. 79-103. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. 1996. «A taxonomy of organizational justice theories». In *The Quest for Justice on the Job*, p. 3-22. London: Sage Publications.
- Greenberg, J., et E. A. Lind. 2000. «The pursuit of organizational justice : From conceptualisation to implication to application». In *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with practice*, sous la dir. de C. L. Cooper et E. A. Locke, p. 72-108. Malden, MA: Blackwell.
- Hackman, J. R., et G. R. Oldman. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 330 p.
- Harel, G., et S. Tzafrir. 1999. «The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm». *Human Resource Management*, vol. 38, no 3, p. 185-200.

- Hart, K. M., H. R. Capps, J. P. Cangemi et L. M. Caillouet. 1986. «Exploring organizational trust and its multiple dimensions: a case study of general motors». *Organization Development Journal*, vol. 4, no 2, p. 31-39.
- Hatfield, D. 1998. «Gallup organization: new research links emotional intelligence with profitability». *The InnerEdge*, vol. 5-8.
- Hartman, S. J., A. C. Yrle et W. P. Galle, Jr. 1999. «Procedural and distributive justice: examining equity in a university setting». *Journal of Business Ethics*, vol. 20, no 4, p. 337-351.
- Hayduk, L. A. 1987. *Structural equation modeling with LISREL*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 405 p.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World, 203 p.
- Hofmann, D. A., F. P. Morgeson et S. J. Gerras. 2003. «Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar». *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 1, p. 170-178.
- Hollman, R. W. 1976. «Supportive organizational climate and managerial assessment of MBO effectiveness». *Academy of Management Journal*, vol. 19, no 4, p. 560-576.
- Holmes, J. G. 1981. «The exchange process in close relationship: microbehavior and macromotives». In *The justice motives in social behavior*, sous la dir. de M. J. Lerner et S. C. Lerner, p. 261-284. New York: Plenum.
- Homans, G. C. 1961. *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace and World, 404 p.
- Horvath, M., A. M. Ryan et S. L. Stierwalt. 2000. «The influence of explanations for selection test use, outcome favorability, and self-efficacy on test-taker perceptions». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 83, no 2, p. 310-330.
- Hosmer, L. 1995. «Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 2, p. 379-403.
- Howell, J. M., et K. E. Hall-Merenda. 1999. «The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance». *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 5, p. 680-694.
- Huselid, M. A. 1995. «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, p. 635-672.
- Ichniowski, C., K. Shaw et G. Prennushi. 1997. «The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines». *The American Economic Review*, vol. 87, no 3, p. 291-313.

- Igalens, J., et V. Barraud. 1997. «Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation». In *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, sous la dir. de M. Tremblay et B. Sire, p. 227-242. Montréal : Presses de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- Jones, G. R., et J. M. George. 1998. «The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork». *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 531-546.
- Johnson-George, C., et W. C. Swap. 1982. »Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, p. 1306-1317.
- Jung, D. I., et B. J. Avolio. 2000. «Opening the black box : an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p.949-964.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 348 p.
- Katz, D. 1964. «The motivational basis of organizational behavior». *Behavior Science*, vol. 9, p.131-133.
- Kee, H. W. et R. E. Knox. 1970. «Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 14, no 3, p. 357-366.
- Kelloway, K. 1998. *Using LISREL for Structural Equation Modeling: A researcher's Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications, 147 p.
- Kiffin-Petersen, S. A., et J. L. Cordery. 2003. «Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork». *Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 93-116.
- Kim, P., K. Diekmann, et A. Tenbrusel. 2003. «Flattery may get you somewhere: the strategic implications of providing positive vs negative feed-back about ability vs ethicality in negotiation». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 90, p.225-243.
- Klein, A. L. 1996. «Validity and reliability for competency-based systems: reducing litigation risks». *Compensation & Benefits Review*, vol. 28, no 4, p. 31-37.
- Kline, R. B. 2005. *Principles and practice of structural equation modeling second edition*. New York: The Guilford Press, 366 p.
- Konovsky, M. A. 2000. «Understanding procedural justice and its impact on business organizations». *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p. 489-511.

- Konovsky, M. A., et R. Cropanzano. 1991. « Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, p. 698-707.
- Konovsky, M., et S. D. Pugh. 1994. «Citizenship behavior and social exchange». *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 3, p.656-669.
- Koontz, H. et C. O'Donnell. 1973. *Les principes du management*. Verviers : Gerard, 783 p.
- Korsgaard, M. A., H. J. Sapienza et D. M. Schweiger. 2002. «Beaten before begun: the role of procedural justice in planning change». *Journal of Management*, vol. 28, no 4, p. 497-516.
- Kottke, J. L., et C. E. Sharafinski. 1988. «Measuring perceived supervisory and organizational support». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 48, no 4, p. 1075-1079.
- Kramer, R. M. 1999. «Trust and distrust: emerging questions, enduring questions». *Annual Review of Psychology*, vol. 50, p. 569-591.
- Kramer, R.M., et L. Goldman. 1995. «Helping the group or helping yourself? Social motives and group identity in resource dilemmas». In *Social Dilemmas*, sous la dir. de D. A. Schroeder. New-York : Praeger.
- Landis, R. S., D. J. Beal et P. E. Tesluk. 2000. «A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models». *Organizational Research Methods*, vol. 3, no 2, p. 186-207.
- Lapalme, M.-E., G. Simard et R. De La Sablonnière. 2002. «L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne». Actes du XIIIe Congrès de l'AGRH : *GRH et stratégie*. Nantes.
- Lapalme, M.-E., M. Tremblay et G. Simard. 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 colloque annuel des sciences administratives du Canada*, vol. 26, no 5, p.77-91.
- LaTour, S. 1978. «Determinants of participant and observer satisfaction with adversary and inquisitorial modes of adjudication». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 36, no 12, p.1531-1545.
- Lawler III, E. E. 1986. *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. London: Jossey-Bass Publishers, 252 p.
- Lawler III, E. E. 1994. «From job-based to competency-based organizations». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p.3-15.

- Lawler III, E. E. 1996. «The new realities of business competition». In *From the Ground Up*, p. 5-18, San Francisco, États-Unis : Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E., S. A. Mohrman et G. E. Ledford, Jr. 1992. *Employee Involvement and Total Quality Management: practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 157 p.
- Lawler III, E. E., S. A., Mohrman et G. E. Ledford, Jr. 1995. *Creating high performance organizations : Practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass, 186 p.
- Lee, C., et J.-L. Farth. 1999. «The effects of gender in organizational justice perception». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, no 1, p. 133-143.
- Leventhal, G. S. 1976. «The distribution of rewards and resources in groups and organizations». In *Advances in experimental social psychology*, vol. 9, sous la dir. de L. Berkowitz et W. Walster, p. 91-131. New York : Academic Press.
- Leventhal, G. S. 1980. «What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships». In *Social exchange: Advances in theory and research*, sous la dir. de K. G. Gergen, M. S. Greenberg, et R. H. Willis, p. 27-55. New York, NY : Plenum Press.
- Leventhal, G., J. Karuza et W. Fry. 1980. «Beyond fairness: a theory of allocation preferences». In *Justice and Social Interaction*, sous la dir. de G. Mikula, p. 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Levinson, H. 1965. «Reciprocation: The relationship between man and organization». *Administrative Science Quartely*, vol. 9, p. 370-390.
- Lewicki, R. J., et B. B. Bunker. 1996. «Developing and maintaining trust in work relationships». In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, sous la dir. de R. M. Kramer et T. R. Tyler, p. 114-139. London : Sage Publications.
- Lewicki, R. J., et D. J. McAllister. 1998. «Trust and distrust: new relationships and realities». *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 438-458.
- Lewis, J. D., et A. Weigert. 1985. «Trust as a social reality». *Social Forces*, vol. 63, no 4, p. 967-985.
- Lind, E. A., S. Kurtz, L. Musante, L. Walker et J. W. Thibault. 1980. «Procedure and outcome effects on reactions to adjudicated resolution of conflicts of interest». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, no 4, p. 643-653.
- Lind, E. A., et T. R. Tyler. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press, 267 p.

- Liden, R. C., S. J. Wayne, M. L. Kraimer et R. T. Sparrowe. 2003. «The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 609-625.
- Liu, M. 1983. *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Éditions d'Organisation, 200 p.
- Locke, E. A., et G. P. Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 413 p.
- Longval, L. 2004. «L'incidence de la gestion de soi en milieu organisationnel sur l'engagement organisationnel». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 296 p.
- Luhmann, N. 1988. «Familiarity, confidence, trust : Problems and alternatives». In *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, sous la dir. de D. Gambetta. Oxford: Blackwell.
- Luthans, F., et A. D. Stajkovic. 1999. «Reinforce for performance : the need to go beyond pay and even rewards» *Academy of Management Executive*, vol. 13, no 2, p. 49-57.
- MacCrimmon, K. R., et D. A. Wehrung. 1986. *Taking risks: The management of uncertainty*. New-York: Free Press.
- Malinowski, B. 1961. *Argonauts of the Western Pacific*. New York: Dutton, 606 p.
- Mansour-Cole, D. M. et S. G. Scott. 1998. «Hearing it through the grapevine: the influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions». *Personnel Psychology*, vol. 51, no 1, p. 25-54.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman et M. S. Taylor. 2000. «Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships». *Academy of Management Journal*, vol. 43, no 4, p. 738-748.
- Mauss, M. 1954. *The Gift*. Glencoe: Free Press.
- Mayer, R. C., et J. H. Davis. 1999. «The effect of the performance appraisal system on trust for management : a field quasi-experiment». *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, p. 123-136.
- Mayer, R. C., J. H. Davis et F. D. Schoorman. 1995. «An integrative model of organizational trust». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 709-734.
- Mayo, E. 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Boston: Havard University, Graduate school of business administration, 176 p.

- McAllister, D. 1995. «Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations». *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 1, p. 24-59.
- McDufie, J. 1995. «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, p.197-221.
- McFarlin, D. B., et P. D. Sweeney. 1992. «Distributive and procedural justice as predictor of satisfaction with personal and organizational outcomes». *Academy of Management Journal*, vol. 35, no 3, p. 626-637.
- Messick, D. M., H. Wilke, M. B. Brewer, R. M. Kramer, P. E. Zemke et L. Lui. 1983. «Individual adaptations and structural change as solutions to social dilemmas». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 44, p. 294-309.
- Meyer, J. P., et C. A. Smith. 2000. «HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, no 4, p. 319-331.
- Meyerson, D., K. E. Weick et R. M. Kramer. 1996. «Swift trust and temporary groups». In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, sous la dir. de R.M. Kramer et T.R. Tyler, p.166-195. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miceli, M. P., et P. W. Mulvey. 2000. «Consequences of satisfaction with pay systems : two field studies». *Industrial Relations*, vol. 39, no 1, p. 62-87.
- Miles, R. E., et C. C. Snow. 1992. «Causes of failure in network organizations». *California Management Review*, vol. 34, no 4, p. 53-72.
- Mishra, A. K. 1996. «Organizational responses to crisis: The centrality of trust». In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, sous la dir. de R. M. Kramer et T. R. Tyler, p. 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, A., et M. A. Morrisey. 1990. «Trust in employee/employer relationships : a study of West Michigan managers». *Public Personnel Management*, vol. 19, no 4, p. 443-461.
- Molm, L. D., N. Takahashi, et G. Peterson. 2003. «In the eye of the beholder: procedural justice in social exchange». *American Sociological Review*, vol. 68, no 1, p.128-153.
- Moorman, R. H. 1991. «Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?». *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 6, p. 845-855.
- Moorman, R. H., et G. L. Blakely. 1995. «Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior». *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, p. 127-142.

- Moorman, R. H., G. L. Blakely, et B. P. Niehoff. 1998. «Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?». *Academy of Management Journal*, vol. 41, no 3, p. 351-357.
- Moorman, R. H., B. P. Niehoff et D. W. Organ. 1993. «Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, p. 209-225.
- Moorman, C., G. Zaltman et R. Deshpande. 1992. «Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations». *Journal of Marketing Research*, vol. 29, no 3, p. 314-328.
- Morgan, D. E., et Zeffane, R. 2003. «Employee involvement, organizational change and trust in management». *Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 55-75.
- Morrison, E. W. 1996. «Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality». *Human Resource Management*, vol. 35, no 4, p. 493-512.
- Murphy, K. R. 2002. «Using power analysis to evaluate and improve research». In *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*, sous la dir. de G. Rogelberg, p. 119-140. Malden, MA: Blackwell Published.
- Netemeyer, R. G., M. W. Johnston et S. Burton. 1990. «Analysis of role conflict and ambiguity in a structural equation framework». *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 148-157.
- Niehoff, B. P., et R. H. Moorman. 1993. «Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 3, p. 527-556.
- Nunnally, J., et I. Bernstein. 1994. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books, 132 p.
- Organ, D. W. 1990. «The motivational basis of organizational citizenship behavior». In *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, sous la dir. de B. M. Staw et L. L. Cummings, p. 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. 1997. «Organizational citizenship behaviour: It's construct clean-up time». *Human Performance*, vol. 10, no 2, p. 85-97.
- Organ, D. W., et M. Konovsky. 1989. «Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 157-164.

- Payne, R. L., et M. C. Clark. 2003. «Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers». *Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 128-138.
- Pfeffer, J., et J. F. Veiga. 1999. «Putting people first for organizational success». *The Academy of Management Executive*, vol. 13, no 2, p. 37-48.
- Pickett, L. 1998. «Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work». *Public Personnel Management*, vol. 27, no 1, p.103-115.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim et E. S. Williams. 1999. «Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : a two-sample study». *Journal of Management*, vol. 25, no 6, p. 897-933.
- Podsakoff, P. M., M Ahearne et S. B. MacKenzie. 1997. «Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance». *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no 2, p. 262-270.
- Podsakoff, P. M., et S. B. MacKenzie. 1994. «Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness». *Journal of marketing Research*, vol. 31, no 3, p. 351-363.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B Paine et D. G. Bachrach, 2000. «Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research». *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p. 513-563.
- Podsakoff, P. M., B. Niehoff, S. B. MacKenzie et M. Williams. 1993. «Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54, p.1-44.
- Rhoades, L., et R. Eisenberger. 2002. «Perceived organizational support: a review of the literature». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 698-714.
- Rhoades, L., R. Eisenberger et S. Armeli. 2001. «Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 5, p. 825-836.
- Rioux, S. M., et L. A. Penner. 2001. «The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 6, p. 1306-1314.
- Robinson, S. L. 1996. «Trust and breach of the psychological contract». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 4, p. 574-599.
- Robinson, S. L., et E. W. Morrison. 1995. «Psychological contracts and OCB : the effects of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no 3, p. 289-298.

- Rodwell, J. J., R. Kienzle et M. A. Shadur. 1998. «The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication». *Human Resource Management*, vol. 37, no 3 et 4, p. 277-293.
- Rondeau, A., M. Lemelin et N. Lauzon. 1993. «Pouvoir et mobilisation: le rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines». *Revue européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 43, no 1, p. 13-17.
- Rotter, J. B. 1967. «A new scale for the measurement of interpersonal trust». *Journal of Personality*, vol. 35, p. 651-655.
- Rotter, J. B. 1971. «Generalized expectancies for interpersonal trust». *American Psychologist*, vol. 26, p. 443-452.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt et C. Camerer. 1998. «Not so different after all : a cross-discipline view of trust». *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 393-404.
- Roussel, P., F. Durrieu, E. Campoy et A. El Akremi. 2002. *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Paris : Economica, 274 p.
- Rupp, D. E., et R. Cropanzano. 2002. «The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, p.925-946.
- Ruppel, C. P., et S. J. Harrington. 2000. «The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation». *Journal of Business Ethic*, vol. 25, no 4, p. 313-328.
- Sandra, M. 1993. «...De compétences». In *Sens et contresens des bilans des compétences*, p. 33-54, Éditions Liaisons, Paris : France.
- Schappe, S. P. 1996. «Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes: procedural justice as keystone». *Group & Organization Management*, vol. 21, no 3, p. 337-364.
- Schappe, S. P. 1998. «The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behavior». *The Journal of Psychology*, vol. 132, no 3, p. 277-290.
- Schlenker, B., B. Helm et J. Tedeschi. 1973. «The effects of personality and situational variables on behavioural trust». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 25, p. 419-427.
- Schminke, M., R. Cropanzano et D. E. Rupp. 2002. «Organization structure and fairness perceptions: the moderating effects of organizational level». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, p. 881-905.

- Scott III, C. L. 1980. «Interpersonal trust: a comparison of attitudinal and situational factors». *Human Relations*, vol. 33, no 11, p. 805-812.
- Settoon, R. P., N. Bennett, et R. C. Liden. 1996. «Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity». *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 3, p. 219-227.
- Shapiro, D. L., E. H. Buttner, et B. Barry. 1994. «Explanations: what factors enhance their perceived adequacy?». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 58, p.346-368.
- Sheppard, B. H., et D. M. Sherman. 1998. «The grammars of trust: a model and general implications». *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 422-437.
- Sheppeck, M. A. 1998. «SHRM configurations and perceived organizational performance». *Academy of management proceedings*.
- Shore, L. M., et T. H. Shore. 1995. «Perceived organizational support and organizational justice». In *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate of work*, sous la dir. de R. Cropanzano et K. M. Kacmar, p. 149-164. Westport, CT: Quorum Press.
- Snell, S. A. 1992. «Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information». *Academy of Management Journal*, vol. 35, no 2, p.292-327.
- Simard, G. 2002. «Modèles et formes d'organisation du travail: un outil classificatoire et diagnostique». *Interaction*, vol. 6, no 2, p. 65-84.
- Simard, G., O. Doucet et S. Bernard. 2005. «Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice». *Relations industrielles*, vol. 60, no 2, p. 296-319.
- Simard, G., et M.-E. Lapalme. 2003. «Mobiliser les ressources humaines : le rôle des comportements discrétionnaires». In *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, sous la dir. de R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet, p. 153-168. Montréal : Éditions Nouvelles AMS.
- Sitkin, S. B., et N. L. Roth. 1993. «Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust». *Organization Science*, vol. 4, no 3, p. 367-392.
- Smith, C. A., D. W. Organ et J. P. Near. 1983. «Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents». *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no 4, p. 653-663.
- Sparrowe, R. T., et R. C. Liden. 1997. «Process and structure in leader-member exchange». *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 522-552.

- Stajkovic, A. D., et F. Luthans. 1997. «A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on tasks performance, 1975-95». *Academy of Management Journal*, vol. 40, p.1122-1149.
- Steiger, J. H. 1990. «Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach». *Multivariate Behavioral Research*, vol. 25, p. 173-180.
- St-Onge, S. 1994. «Reconnaître les performances». *Gestion*, vol. 19, no 3, p.88-98.
- St-Onge, S. 2000. «Reconnaître les performances». In *Gérer la performance au travail*, sous la dir. de A. Gosselin et S. St-Onge, Montréal : Collection Racines du Savoir.
- St-Onge, S., V. Y. Haines III, I. Aubin, C. Rousseau et G. Lagassé. 2005. «Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail». *Gestion*, vol. 30, no 2 (été), p. 89-101.
- Strickland, L. H. 1958. «Surveillance and trust». *Journal of Personality*, vol. 26, p. 200-215.
- Tan, H. H., et C. S. F. Tan. 2000. «Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization». *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 126, no 2, p. 241-260.
- Taylor, F. W. 1957. *La direction scientifique des entreprises*, Paris : Dunod, 309 p.
- Thibault, J., et L. Walker. 1975. *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tremblay, M. 2002. «Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe». *Effectif*, vol. 5, no 5, p. 18-25.
- Tremblay, M., D. Chênevert, G. Simard, M.-E. Lapalme et O. Doucet. 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*, vol. 30, no 2, p. 69-78.
- Tremblay, M., J. Cloutier, G. Simard et D. Chênevert. 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 16^{ème} Congrès de l'AGRH* : Paris.
- Tremblay, M., P. Guay et G. Simard. 2000. «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines». *Publications du CIRANO*, vol. 24, p. 1-24.
- Tremblay, M., et G. Simard. 2005. «La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité». *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 60-68.

- Tremblay, M., et T. Wils. 2005. «La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous». *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 37-49.
- Tsui, A. S., J. L. Pearce, L. W. Porter et A. M. Tripoli. 1997. «Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?» *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 5, p. 1089-1121.
- Tyler, T. R., et R. J. Bies. 1990. «Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice». In *Advances in applied social psychology: Business settings*, sous la dir. de J. Carroll, p. 77-98. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., et P. Degoey. 1996. «Trust in organizational authorities : the influence of motive attributions on willingness to accept decisions». In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, sous la dir. de R. M. Kramer et T. R. Tyler, p. 331-356. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tyler, T. R., et R. M. Kramer. 1996. «Whither Trust?» In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, sous la dir. de R. M. Kramer et T. R. Tyler, p. 1-15. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tyler, T. R., et E. A. Lind. 1992. «A relational model of authority in groups». In *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, sous la dir. de M. Zanna, p.115-191. San Diego: Academic Press.
- Ulrich, D. 1997. «Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results». *Human Resource Management*, vol. 36, no 3, p. 303-320.
- Vandenberg, R. J., H. A. Richardson et L. J. Eastman. 1999. «The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: a second-order latent variable approach». *Group & Organization Management*, vol. 24, no 3, p. 300-339.
- Van Dyne, L., L. L. Cummings et J. McLean Parks. 1995. «Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)». *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 215-285.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 331 p.
- Ward, E. A. 1997. «Autonomous work groups: a field study of correlates of satisfaction». *Psychological Reports*, vol. 80, p. 60-63.
- Wayne, S. J., R. C. Liden, I. K. Graf et G. R. Ferris. 1997. «The role of upward influence tactics in human resource decisions». *Personnel Psychology*, vol. 50, no 4, p.979-1006.
- Wayne, S. J., L. M. Shore et R. C. Liden. 1997. «Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective». *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, p. 82-111.

- Wech, B. A. 2002. «Trust context: effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange». *Business and Society*, vol. 41, no 3, p. 353-361.
- Whitener, E. M. 2001. «Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling». *Journal of Management*, vol. 27, p. 515-535.
- Whitener, E. M., S. Brodt, M. Korsgaard et J. M. Werner. 1998. «Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior». *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 513-530.
- Willemyns, M., C. Gallois et V. J. Callan. 2003. «Trust me, I'm your boss : trust and power in supervisor-supervisee communication». *Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 117-127.
- Williams, J., et S. Anderson. 1991. «Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviours». *Journal of Management*, vol. 17, p. 601-617.
- Williamson, O. E. 1993. «Calculativeness, trust, and economic organization». *Journal of Law and Economics*, vol. 36, no 2, p. 453-486.
- Wils, T., C. Labelle, G. Guérin et M. Tremblay. 1998. «Qu'est ce que la «mobilisation» des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines». *Gestion*, vol. 23, no 2, p. 30-39.
- Wright, P. M., T. M. Gardner et L. M. Moynihan. 2003. «The impact of HR practices on the performance of business units». *Human Resource Management Journal*, vol. 13, no 3, p. 21-36.
- Wrightsman, L. S. 1966. «Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behavior in a two-person game». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 4, p. 328-332.
- Young, L., et K. Daniel. 2003. «Affectual trust in the workplace». *Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 139-155.
- Zand, D. E. 1972. «Trust and managerial problem solving». *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no 2, p. 229-239.
- Zeffane, R., et J. Connell. 2003. «Trust and HRM in the new millenium». *Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 3-11.