

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE DE «L'EMPOWERMENT» DANS LA RELATION
ENTRE CERTAINES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET LA MOBILISATION

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN
ADMINISTRATION DES AFFAIRES (PROFIL RECHERCHE)

PAR
NICHOLAS SHANKS

FÉVRIER 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 -Rév.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.»

RÉSUMÉ

De nos jours, les entreprises des pays émergents sont devenues très concurrentielles grâce entre autres à leurs coûts de main-d'œuvre relativement faibles. Dans cette optique, les entreprises nord-américaines doivent revoir certaines de leurs pratiques de gestion dans le but d'obtenir une source d'avantage compétitif autrement que par la réduction des salaires. C'est dans cette perspective que la mobilisation des ressources humaines s'avère être une solution intéressante pour les organisations capitalistes. Plusieurs études ont fait des liens entre différentes pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation du personnel. Par ailleurs, d'autres études ont suggéré des liens entre «l'empowerment» et la mobilisation du personnel. Dans le même ordre d'idées, les auteurs suivants : Lawler et al. (1986) et Wils et al. (1999), rapportent que le partage d'information, le développement des compétences et «l'empowerment» augmentent le degré de mobilisation du personnel (Tremblay et al. 2000). D'autres auteurs ont également indiqué que le «feed-back» du supérieur immédiat est significativement corrélé avec la mobilisation du personnel (Tremblay et al. 1998); cité dans Tremblay et al. 2000). Par contre, peu d'études empiriques ont été réalisées sur la contribution de «l'empowerment» dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation du personnel.

Le principal objectif de ce mémoire était d'identifier le type d'effet de «l'empowerment» (impact) dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. Dans le but de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé un échantillon de 847 répondants provenant d'une base de données d'une étude réalisée sur la mobilisation auprès de plusieurs succursales bancaires du Québec. Les résultats obtenus n'ont pas démontré que «l'empowerment» (impact) avait un effet modérateur dans la relation entre les PGRH et la mobilisation. Néanmoins, «l'empowerment» (impact) et deux de nos pratiques de gestion des ressources humaines («feed-back» du supérieur immédiat et communication «top-down») se sont avérés positivement liés à la mobilisation dans le changement. Ces deux mêmes pratiques se sont également avérées significatives avec la mobilisation dans le poste. Ces résultats ont un apport théorique intéressant, car ils viennent confirmer les écrits sur le sujet dans la littérature scientifique et par le fait même fournir une explication additionnelle au fonctionnement du concept de la mobilisation. Ces

résultats procurent également des implications pratiques intéressantes pour les gestionnaires qui veulent augmenter la mobilisation de leur personnel.

Mots-clés : Mobilisation, «Empowerment», pratiques de gestion des ressources humaines, rétroaction du supérieur immédiat, communication descendante

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	i
Table des matières.....	iii
Liste des tableaux et figures.....	v
Remerciements.....	vi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I -RECENSION DES ÉCRITS.....	4
1.1 Théories en gestion des ressources humaines.....	4
1.2 «OCB» et la mobilisation des ressources humaines.....	7
1.2.1 «Organizational Citizenship Behavior».....	8
1.2.2 La mobilisation des ressources humaines.....	9
1.2.3 Mobilisation, employés, organisations et performance.....	16
1.3 «Empowerment».....	19
1.3.1 Les quatre schèmes cognitifs.....	21
1.3.2 «Empowerment», «OCB» et mobilisation.....	25
1.3.3 «Empowerment» et performance.....	27
1.4 Les compétences.....	30
1.4.1 Les organisations en apprentissage continu.....	31
1.4.2 Le noyau des compétences.....	32
1.4.3 Les compétences individuelles.....	33
1.4.4 Compétences et «Empowerment».....	36
1.4.5 Compétences et mobilisation.....	37
1.5 La communication descendante (partage d'information).....	38
1.5.1 Communication descendante et «Empowerment».....	42
1.5.2 Communication descendante et mobilisation.....	43
1.6 Rétroaction («feed-back»).....	44
1.6.1 Évaluation multisource (360 degrés).....	45
1.6.2 Superviseur et rétroaction.....	47

1.6.3	Rétroaction et «Empowerment».....	49
1.6.4	Rétroaction et mobilisation.....	49
CHAPITRE II -MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE.....		52
2.1	Modèle d'analyse.....	52
2.2	Hypothèses de recherche.....	55
2.2.1	Liens entre les PGRH et «l'empowerment».....	55
2.2.2	Liens entre les PGRH et la mobilisation.....	56
2.2.3	Liens entre «l'empowerment», «l'OCB» et la mobilisation.....	57
2.3	Méthodologie.....	59
2.3.1	Devis de recherche et outils de collecte de données.....	59
2.3.2	Choix du terrain d'étude et procédure de collecte de données.....	59
2.4	Les instruments de mesure.....	61
2.4.1	Mesure des variables indépendantes.....	61
2.4.2	Mesure de la variable modératrice.....	64
2.4.3	Mesure de variables dépendantes.....	64
CHAPITRE III -RÉSULTATS.....		66
3.1	Analyses factorielles.....	66
3.2	Analyses bivariées.....	75
3.3	Régressions multiples.....	77
CHAPITRE IV -DISCUSSIONS.....		82
4.1	Objectif de recherche initial.....	82
4.2	Discussion sur les analyses bivariées.....	83
4.3	Discussion sur les régression multiples.....	83
4.4	Contributions théoriques et pratiques.....	87
CONCLUSION.....		89
ANNEXES.....		92
BIBLIOGRAPHIE.....		125

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1.3 Synthèse des caractéristiques de «l’empowerment».....	30
Tableau 2.2 Récapitulatif des hypothèses.....	58
Tableau 2.3 Caractéristiques socio-démographiques.....	60
Tableau 2.4.1 Questions de la variable rétroaction du supérieur immédiat.....	62
Tableau 2.4.2 Questions de la variable utilisation des compétences.....	62
Tableau 2.4.3 Questions de la variable développement des compétences.....	63
Tableau 2.4.4 Questions de la variable communication descendante.....	63
Tableau 2.4.5 Questions de la variable «empowerment» (impact).....	64
Tableau 2.4.6 Questions de la variable la performance mobilisatrice dans le poste.....	64
Tableau 2.4.7 Questions de la variable la performance mobilisatrice dans le changement.....	65
Tableau 3.3.1 Résultats des analyses de régressions multiples.....	77
Tableau 3.3.2 Résultats des analyses de régressions multiples.....	78
Tableau 3.3.3 Résultats des analyses de régressions multiples.....	79
Tableau 3.3.4 Résultats des analyses de régressions multiples.....	80
Figure 1.2 Mobilisation des ressources humaines : le modèle renouvelé.....	18
Figure 2.1 Modèle théorique.....	53

REMERCIEMENTS

Un mémoire de maîtrise constitue l'étape finale d'un parcours scolaire long et ardu. Ce travail de recherche est comme un marathon, nous avons une grande distance à parcourir et le secret pour y arriver, c'est la persévérance, l'effort continu et la préparation mentale à laquelle nous nous serons soumis ainsi que la focalisation qui nous gardera les yeux rivés sur notre objectif ultime, c'est-à-dire la ligne d'arrivée.

Plusieurs personnes méritent d'être citées pour leurs différentes contributions qui m'ont aidé à la concrétisation de ce travail. Tout d'abord, je voudrais remercier le professeur Gilles Simard pour sa patience et l'aide qu'il m'a apportée pour la rédaction de ce mémoire. Je voudrais également remercier mes parents Helen et Richard qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études. Je dois souligner de façon notoire, la patience, la compréhension et les conseils de ma compagne Cristina. Elle a su me reconforter dans des moments plus corsés. Son appui a été grandement apprécié. Je vous remercie pour votre soutien et compréhension, je vous en serai longtemps reconnaissant.

INTRODUCTION

Depuis le début des années 1990, le contexte économique est caractérisé par une augmentation de la concurrence mondiale, des déréglementations douanières ainsi que des compressions budgétaires et ce, tant dans les domaines public que privé (Tremblay et Wils, 2005). Pour pouvoir survivre et performer dans un tel contexte, d'importants facteurs doivent être considérés, comme le rapporte Michaël Porter (1990) : « (...) produire à un coût moindre, fournir un produit de meilleure qualité, innover, être le premier sur le marché » (Guérin et Wils, 2002, p. 14). Dans le but de concrétiser les recommandations de Porter (1990), les stratégies des entreprises devront reposer sur des forces internes et des capacités organisationnelles, et ce, sur les plans financier et technologique de même que sur le volet des ressources humaines (Ulrich et Lake, 1990, cité dans Guérin et Wils, 2002).

D'ailleurs, les entreprises d'aujourd'hui doivent obtenir un avantage compétitif durable afin d'être en mesure de se distinguer de leurs concurrents et de performer dans le marché. Qu'entendons-nous par avantage compétitif? Si l'on se rapporte à la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995; McMahan *et al.*, 1999; Ulrich, 1991, cité dans Arcand *et al.*, 2000), un avantage est compétitif uniquement dans la mesure où il ne peut être copié dans une logique de court ou de moyen terme. Selon cette théorie, un actif organisationnel doit créer de la valeur, représenter une certaine rareté et être difficilement imitable (Arcand *et al.*, 2000).

D'un autre côté, les entreprises ont désormais plus facilement accès à des sources de financement à l'échelle internationale. Les organisations actuelles peuvent recourir à la technologie de leurs compétiteurs, et l'abaissement des barrières commerciales vient enrayer le protectionnisme dont bénéficiaient plusieurs d'entre elles (Toffler et Toffler, 1994, cité dans Arcand *et al.*, 2000). Par contre, contrairement à ce que Porter (1990) prétend, « l'utilisation des avantages traditionnels tels que la technologie, le capital et les marchés ne peut plus suffire à assurer à l'organisation un avantage d'affaire durable (Pfeffer, 1994) » (Arcand *et al.*, 2000, p. 515-516). Si ces avantages traditionnels ne

permettent plus de concurrencer les autres entreprises, la théorie des ressources stratégiques devient un avantage de premier plan car elle propose que les entreprises s'appuient de façon stratégique sur leur structure sociale afin d'obtenir de véritables avantages compétitifs (McMahan *et al.*, 1999; Ulrich, 1991, cité dans Arcand *et al.*, 2000). Dans la même logique, certaines activités de gestion des ressources humaines ayant comme assise l'engagement organisationnel accordent à la firme une amélioration de sa position concurrentielle (Arcand *et al.*, 2000). Huselid (1995) mentionne pour sa part que des pratiques de ressources humaines soutenant le développement et la motivation des employés contribuent à créer un avantage compétitif pour toutes sortes d'entreprises (Arcand *et al.*, 2000). C'est dans ce contexte que l'avantage concurrentiel doit désormais être créé par les ressources humaines de la firme.

En partant du postulat que les employés jouent un rôle essentiel dans les entreprises, qu'ils y apportent une plus-value considérable, comment réussira-t-on à maximiser leurs contributions? Une des tendances actuelles repose sur la mobilisation des ressources humaines. Nous croyons en effet que la mobilisation du personnel a un impact significatif sur la compétitivité des entreprises. Nous croyons également que pour mobiliser les gens, certaines pratiques de gestion des ressources humaines devront être utilisées.

Le présent mémoire a pour but de mieux comprendre le mécanisme de fonctionnement de la mobilisation. Notre principal objectif est de déterminer le type d'effet de « l'empowerment » dans la relation de certaines pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) et la mobilisation. Sur le plan théorique, cette recherche apportera une contribution intéressante puisque le concept de mobilisation est relativement nouveau dans la littérature scientifique et que son mécanisme de fonctionnement n'est pas connu de façon exhaustive. Sur le plan pratique, l'apport de ce mémoire sera également appréciable étant donné que la mobilisation permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel supérieur. Finalement, tout praticien en ressources humaines qui veut davantage mobiliser ses employés sera donc intéressé par les résultats de cette recherche.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter les différentes approches stratégiques et pratiques en gestion des ressources humaines retenues pour ce mémoire. Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter notre modèle d'analyse ainsi que la méthodologie utilisée pour cette recherche. Le chapitre suivant développera les résultats de nos analyses. Le dernier chapitre portera sur une discussion des résultats obtenus, de leurs liens avec la littérature scientifique et des axes possibles pour d'éventuelles futures recherches.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter les théories et les pratiques de gestion des ressources humaines sondées dans la littérature scientifique et retenues aux fins de l'étude. Nous allons également démontrer les différents liens unissant ces pratiques.

1.1 Théories en gestion des ressources humaines

Plusieurs théories ont établi un lien entre les pratiques RH (gestion des RH) et la performance des RH. D'ailleurs, de nombreuses études affirment que « les ressources humaines d'une entreprise, lorsqu'elles sont alignées avec la stratégie d'affaires ainsi que la culture organisationnelle, peuvent s'avérer être une source d'avantage concurrentiel pour la firme » (Khatari, 2000; Pool et Jenkins, 1996, cité dans Panayotopoulou et Papalexandris, 2004, p. 499). Selon Ulrich (1996, 1997), un changement de cap du rôle traditionnel des pratiques de gestion des ressources humaines aurait lieu. En effet, ces dernières sont maintenant considérées comme des livrables, ce qui vient susciter l'intérêt des actionnaires. Désormais, ceux-ci sont intéressés par la contribution des PGRH au succès de l'entreprise (Panayotopoulou et Papalexandris, 2004). Dans la même logique, « la théorie du resource-based view affirme que le bassin de capital humain peut devenir un levier afin de fournir une source d'avantage compétitif » (Barney, 1991; Wright, McMahan et Williams, 1992, cité dans Huselid, 1997, p. 173). Toutefois, cet avantage compétitif ne sera obtenu que s'il démontre une création de valeur, l'obtention d'une rareté dans le marché ainsi qu'une difficulté à être reproduit.

Pour continuer, la théorie du capital humain (Ducharme, 1998, cité dans Arcand *et al.*, 2000) spécifie que le degré de connaissance, d'habileté et de compétence que possèdent les employés est considéré au même titre que les autres actifs corporatifs, c'est-à-dire comme une source de valeur économique pour l'entreprise. En s'appuyant sur cette prémisse, les

défenseurs de l'approche des ressources humaines affirment que l'utilisation de pratiques mobilisatrices – telles que la formation, l'évaluation de la performance et la rémunération au rendement – se révèle être un moyen unique pour accroître la valeur du capital humain de l'organisation ainsi que la hausse de l'efficacité de celle-ci (McMahan *et al.*, 1999, cité dans Arcand *et al.*, 2000). « Ces pratiques RH constitueront un vaste ensemble de moyens opérationnels visant, entre autres choses, un partage équitable de l'avoir, du pouvoir et du savoir organisationnel » (Lawler, 1995, cité dans Arcand *et al.*, 2000, p. 517).

Selon Huselid *et al.* (1997), ce qui va garantir le développement du capital humain (soit le savoir collectif, les compétences et les habiletés) de l'entreprise, c'est l'utilisation d'une approche stratégique de la gestion des ressources humaines par le design et l'implantation de pratiques et de politiques structurées. Cette approche stratégique va mettre l'emphase sur le développement du capital humain et elle contribuera à la réalisation des objectifs d'affaires de l'organisation (Baird et Meshoulam, 1988; Jackson et Schuler, 1995; Schuler et Jackson, 1987, cité dans Huselid *et al.*, 1997). Dans la même perspective, l'organisation du travail effectuée à l'aide d'équipes de travail, de ressources humaines flexibles, de pratiques visant l'amélioration de la qualité, de « l'empowerment » des employés, du développement des compétences et de la connaissance des priorités stratégiques, représentent d'autres moyens en gestion des ressources humaines qui permettent d'obtenir une stratégie concurrentielle et d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise (Huselid, 1997).

Pour continuer, « l'approche universaliste » repose sur le lien direct entre les PGRH et les résultats de l'organisation. Des recherches diverses ont étudié l'effet des pratiques RH comme la formation ou la sélection sur le taux de roulement ou sur les résultats de l'entreprise – résultats en termes de performance financière corporative ou de productivité (Tersptra et Rozell, 1993, cité dans McMahan *et al.*, 1999). On se réfère à ce lien entre les pratiques RH et la performance avec les deux dénominations suivantes : les « best practices », et l'approche du « one best way » (McMahan *et al.*, 1999, p. 102). Par rapport à ces « best practices », certaines pratiques sont plus efficaces que d'autres. Par exemple, Pfeffer (1994) postule que seize pratiques de gestion peuvent générer une productivité ainsi

qu'une performance financière supérieure. Ces pratiques sont la participation, « l'empowerment », les incitatifs financiers, la sécurité d'emploi, les promotions à l'interne et la formation et le développement des compétences, pour ne nommer que celles-ci (Delery et Doty, 1996).

Delery et Doty (1996) stipulent, quant à eux, qu'il existe sept pratiques stratégiques en ressources humaines, soit les possibilités d'avancement de carrière à l'interne, une gestion de la formation, un système de récompenses, le partage des profits, la sécurité d'emploi, une possibilité de se faire entendre ainsi qu'une définition des tâches (Delery et Doty, 1996).

L'examen des écrits sur l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines nous a amenés à conclure que l'embauche, le développement des compétences, le partage d'informations, le « feed-back » sur la performance et la reconnaissance devaient être considérés parmi les moyens d'actions à privilégier afin de déployer une stratégie mobilisatrice de GRH (Tremblay *et al.*, 2005, p. 369, cité dans Tremblay, 2006).

En 1986, Lawler a publié un ouvrage intitulé *High-Involvement Management* en réaction à la performance défailante de certaines organisations américaines qui autrefois étaient fleurissantes. Le modèle de Lawler a regroupé des pratiques de gestion des ressources humaines qui ont suscité des résultats positifs sur les entreprises. Différents aspects tels que la productivité, l'engagement et la mobilisation ont ainsi été positivement influencés par des pratiques de gestion des ressources humaines (Lapalme, Simard et de la Sablonnière, 2002; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; Tremblay, Guay et Simard, 2000, cité dans Simard *et al.*, 2005). Certaines de ces pratiques ont été identifiées comme étant des leviers créant un avantage compétitif propre aux organisations (Pfeffer et Veiga, 1999, cité dans Simard *et al.*, 2005).

Dans son œuvre, « Lawler (1986) a mis les pratiques suivantes en avant-plan: le partage d'information, le partage du pouvoir, la gestion des compétences, les récompenses économiques et la reconnaissance non monétaire » (Simard *et al.*, 2005, p. 298). L'apport considérable des PGRH dans la création de valeur et du succès des entreprises a été

souligné par une multitude de recherches (Huselid, 1995; Barraud-Didier *et al.*, 2003, cité dans Tremblay *et al.*, 2005). Ces PGRH constituent un pôle stratégique dans la mesure où elles influencent les conditions primordiales à la mobilisation et ce, en renforçant plusieurs éléments : le lien de confiance (Gould-Williams, 2003, cité dans Tremblay *et al.*, 2005), le sentiment de soutien et d'engagement organisationnel (Meyer et Smith, 2000, cité dans Tremblay *et al.*, 2005) de même que la perception de justice (Paré et Tremblay, 2004, cité dans Tremblay *et al.*, 2005).

Le contexte social des entreprises et l'ambiguïté causale inhérente dans les stratégies de pratiques de GRH telles que le design des équipes de travail, « l'empowerment » et le développement du talent sur une période à long terme, fait (sic) en sorte que les compétiteurs ne peuvent copier facilement ces pratiques ou reproduire le bassin unique de capital humain que ces pratiques aident à créer (Huselid, 1997, p. 173).

1.2 « OCB » et la mobilisation des ressources humaines

Dans cette sous-section, nous discuterons du concept de mobilisation. Nous allons d'abord présenter son précurseur, c'est-à-dire « l'Organizational Citizenship Behavior » (OCB). Le modèle de mobilisation ainsi que les différentes étapes pour arriver à mobiliser les employés seront ensuite exposés. En dernier lieu, nous démontrerons l'apport positif de la mobilisation sur les gens et les organisations.

Dans le présent mémoire, nous avons pris connaissance de certains éléments qui peuvent avoir des impacts considérables sur le fonctionnement des entreprises, sur leur pérennité, et dans certains cas sur leur survie. Il est impératif de nous concentrer davantage sur la création de valeur durable, difficile à imiter et à substituer. Cette valeur ajoutée que les employés des organisations peuvent apporter ne peut être produite qu'à certaines conditions, dont celle de se mobiliser vers un objectif commun qui est celui de rendre la firme plus performante. Plusieurs éléments contribueront à faire apparaître le concept de mobilisation chez les employés.

Parmi ces éléments, nous pouvons citer les nouvelles formes de carrière, les approches différentes en termes de gestion des carrières, les nouveaux systèmes de payes, les pressions externes pour modifier les législations et les politiques publiques, les demandes auprès des différents établissements d'enseignement pour la création de nouveaux programmes de formation, ainsi qu'une redéfinition du rôle des syndicats (Lawler, 1996, p. 4).

Dans ce contexte, la mobilisation peut apporter une réponse intéressante à ces défis (socio-économiques et organisationnels) dans la mesure où les entreprises qui réussissent à mobiliser leurs employés pourront obtenir une plus-value, un avantage concurrentiel sur les autres firmes.

D'ailleurs, la possibilité de susciter chez les employés des comportements de mobilisation accroît ainsi la capacité d'adaptation aux changements. Les employés, lorsqu'ils acceptent d'aligner leurs façons de faire sur les nouvelles priorités de l'organisation (acquisition de nouvelles compétences, réorientation des efforts, etc.), augmentent la capacité de réactivité de leur organisation (Tremblay et Wils, 2005, p. 47).

1.2.1 « Organizational Citizenship Behavior » (OCB)

En premier lieu, il est important de discuter des origines de la mobilisation afin de bien comprendre l'évolution des théories qui ont permis de définir ce phénomène. L'OCB serait le concept précurseur de la mobilisation. L'OCB est l'acronyme qui réfère aux comportements de citoyenneté organisationnelle (« Organizational Citizenship Behavior »). Plusieurs auteurs ont signifié le lien entre l'OCB et le succès que connaissent les entreprises (Chen, Hui et Segó, 1998; Karambayya, 1989, cité dans Bogler et Somech, 2004).

Le concept d'OCB dérive de la conception des comportements hors rôle de Katz (1964) qui a été présenté la première fois par Organ (1977), qui les a définis comme étant discrétionnaires, pas directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense et que l'agrégat promeut le fonctionnement efficace de l'organisation (Organ, 1988, cité dans Bogler et Somech, 2004, p. 280).

Plusieurs auteurs (George, 1996; Katz et Kahn, 1966; Organ et Konovsky, 1989) ont noté que « l'OCB est important pour les entreprises parce qu'au travers des descriptions de postes, les organisations ne peuvent pas anticiper tous les comportements requis pour atteindre les buts organisationnels » (Vanperen, van den Berg et Willering, 1999, cité dans Bogler et Somech, 2004, p. 280).

L'OCB serait défini par deux grandes dimensions, soit le concept d'altruisme, qui fait référence à un ensemble de comportements visant à aider une personne dans une situation donnée (par exemple aider les autres en cas d'absence, orienter un nouvel employé, aider les autres en cas de surcharge de travail), et le conformisme (« *compliance* »), qui indique un ensemble de comportements visant à se conformer aux règles explicites et implicites qui définissent ce qu'est un bon employé (par exemple, arriver à l'heure, ne pas prolonger les pauses, ne pas perdre du temps à discuter avec les autres (Smith *et al.*, 1983, cité dans Tremblay et Wils, 2005, p. 38).

Par ailleurs, selon Feather et Rater (2004), un employé qui va terminer tard le soir et qui aide ses collègues sur une base volontaire démontre des comportements hors rôle se rattachant à certains aspects de l'OCB. La réalisation de tâches supplémentaires dans le travail des employés, l'aide apportée aux autres ou l'application rigoureuse de règles et de procédures propres au milieu de travail sans tenir compte des inconvénients personnels des employés, tout cela représente d'autres caractéristiques de l'OCB (Organ et Ryan, 1995). Dans le même ordre d'idées, Organ (1988) a découvert cinq dimensions comportementales propres au concept d'OCB, soit : l'altruisme (aider les autres), la conscience professionnelle (souci de son travail), l'esprit sportif (attitudes positives face aux difficultés), la courtoisie (transparence au niveau de son travail) et la vertu civique (participer à des activités et/ou des réunions non obligatoires) (Tremblay et Wils, 2005, p. 38 et 41).

1.2.2 La mobilisation des ressources humaines

La mobilisation est définie comme étant « 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, p. 38). Elle peut également être interprétée comme étant « une performance supérieure, c'est-à-dire un travail de qualité, un travail d'équipe et un travail avec une valeur ajoutée. Les investissements d'énergies y figurent au niveau d'efforts d'amélioration continue, d'alignement stratégique et de coordination spontanée » (Wils *et al.*, 1998, p. 35).

Si l'on doit s'intéresser au concept de mobilisation et y accorder de l'importance, c'est parce que celui-ci permet d'obtenir une contribution supérieure tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Quand les employés sont en mesure de contribuer à l'organisation grâce à des suggestions et des idées innovatrices, ils permettent l'augmentation de la réaction et de l'adaptation de l'entreprise face aux changements dans le marché, en plus de pouvoir réagir aux actions de leurs concurrents. Ce qu'il est également pertinent de souligner, c'est que « les comportements de mobilisation représentent des actifs intangibles qui sont susceptibles de procurer un avantage concurrentiel durable » (Tremblay et Wils, 2005, p. 48). Par ailleurs, selon une hypothèse de Tremblay et Wils (2005), l'adoption de comportements de mobilisation se solde par une plus grande contribution individuelle et, ensuite, par une contribution organisationnelle supérieure. « Dans un contexte économique turbulent, les organisations ont besoin d'une réserve d'énergie « rapidement mobilisable » pour contrecarrer les menaces, pour tirer avantage des opportunités ou occasions et pour accomplir avec succès des changements gargantuesques » (Tremblay et Wils, 2005, p. 47).

« La mobilisation se traduit par l'adoption volontaire d'un certain nombre de comportements et de rôles dont les fonctions essentielles visent à aider les autres à performer, à améliorer le climat social, à contribuer au bien-être des autres et à la durée de l'organisation » (Tremblay et Wils, 2005, p. 44). La masse critique peut être obtenue en suivant un ordre logique de comportements regroupés en plusieurs catégories. Ces comportements de mobilisation sont répertoriés en trois catégories, soit les comportements relatifs au respect du contrat de travail (deux classes de comportements), les

comportements de motivation individuelle (deux classes de comportements) ainsi que les comportements de motivation collective.

La première catégorie regroupe deux classes de comportements qui représentent des conditions essentielles pour l'atteinte de la mobilisation, autrement dit le respect du contrat de travail référant au respect des exigences du poste, et l'adoption d'une éthique professionnelle.

La première classe permet d'obtenir une performance minimale. Pour que cette performance minimale soit atteinte, un respect du contrat de travail est une condition essentielle. Celui-ci sera atteint si les employés accomplissent les exigences liées au poste (comportement dans le rôle) et s'ils sont performants dans les tâches relatives à leur emploi. Un employé non qualifié aura de la difficulté à jouer un rôle central dans son équipe de travail, ce qui aura pour effet de lui rendre plus difficile l'obtention de différents mandats. Dans le même sens, un employé qui exécute ses tâches sans pour autant contribuer davantage au niveau de l'équipe ou de l'organisation ne franchira pas l'étape vers la mobilisation. Il est important de préciser que l'effort de mobilisation à ce stade-ci sera atteint si l'employé accomplit son travail en ayant comme objectif la réalisation d'une œuvre collective (en atteignant les priorités organisationnelles) et en performant dans ses tâches (Tremblay et Wills, 2005).

La seconde classe de comportements réfère à l'éthique professionnelle. Par conscience ou par éthique professionnelle, les auteurs signifient qu'il faut avoir une attitude positive envers son travail et son organisation tout en évitant des comportements néfastes tels que le vol de temps, les absences, retards, discussions non reliées au travail et ainsi de suite. Outre la prise de mesures disciplinaires, ces comportements négatifs peuvent se solder par une réduction de la coopération et de la coordination, une augmentation de la démotivation, une plus grande difficulté d'engagement et une détérioration de la qualité du service. En ayant des employés dotés d'une éthique professionnelle, non seulement l'une des conditions pour l'obtention d'une mobilisation sera réalisée, mais l'organisation va aussi bénéficier d'effets positifs tels qu'une réduction de son taux d'absentéisme, une diminution des erreurs et une

augmentation de la productivité. De plus, cette éthique professionnelle contribue à la réalisation d'une culture organisationnelle axée sur la présence, l'effort, la valorisation du travail, un équilibre plus juste au niveau des contributions et une hausse des probabilités d'équipes de travail performantes (Tremblay et Wills, 2005).

La deuxième catégorie de comportements, soit ceux relatifs à la motivation individuelle, comprend également deux classes de comportement. Dans un premier temps, cette motivation individuelle est engendrée par le dévouement personnel envers le poste. Les employés qui sont dévoués adoptent ainsi des comportements tels l'exécution de tâches supplémentaires, la réalisation d'efforts et de rendements plus importants que la moyenne des autres employés, et l'acceptation de faire du temps supplémentaire. Le résultat de ce dévouement induit une augmentation de la qualité, du rendement, du service et du nombre de tâches effectuées par ces employés. Ce dévouement personnel dans le poste représente une étape importante qui va au-delà du simple respect du contrat de travail, et ses impacts positifs sont indéniablement supérieurs pour l'organisation (Tremblay et Wills, 2005).

La seconde classe de comportements est liée au développement professionnel ou à l'amélioration des compétences. Ces comportements sont bénéfiques à la fois pour l'individu et pour l'entreprise. Les employés qui ont le souci d'améliorer leurs compétences vont améliorer leur expertise professionnelle et s'informer sur les produits, les services et les orientations présentes et futures de l'organisation. De plus, l'amélioration des compétences des employés permettra à ces derniers d'être plus performants dans leur emploi, d'assumer plus de responsabilités et d'obtenir des rôles plus importants. L'expertise de ces employés seront plus sollicités par les autres. De plus, leur participation sera recherchée afin de résoudre des problèmes organisationnels. Un employé fortement motivé peut néanmoins devenir mobilisé, mais ce n'est pas une garantie. Certains employés peuvent être très motivés sans pour autant être mobilisés; d'autres facteurs viendront ainsi s'ajouter aux dimensions décrites précédemment afin d'expliquer le cheminement logique vers l'atteinte de la mobilisation (Tremblay et Wills, 2005).

L'employé mobilisé idéal est un Wayne Gretzky ou un Zinedine Zidane qui accepte volontiers de faire preuve d'altruisme, de partager son savoir-faire, de contribuer à l'esprit d'équipe. Ce souci d'interagir positivement avec les autres, qui découle de la motivation collective, permet de distinguer la mobilisation de la motivation individuelle (Tremblay et Wills, 2005, p. 44).

La motivation collective donne lieu à plusieurs comportements de mobilisation représentant la troisième catégorie. Ces comportements et rôles ont pour but d'aider les autres à être productifs, de rendre le climat organisationnel meilleur et de contribuer au bien-être et à la pérennité de l'entreprise (Tremblay et Wills, 2005). Bien entendu, l'idéal est le développement simultané des motivations individuelle et collective.

Les huit comportements requis pour une mobilisation collective :

1-L'aide apportée aux autres : échange de connaissances entre les employés et parrainage d'employés visant à rendre les autres plus productifs.

2-La facilitation interpersonnelle : faire de l'écoute active auprès de ses collègues, être en mesure de donner des rétroactions positives et constructives, les soutenir, consolider l'équipe et favoriser les rapprochements entre les individus.

3-La coordination avec les autres : interactions avec les pairs afin d'éviter le dédoublement de tâches et de promouvoir une bonne organisation du travail; préoccupation de ses décisions envers les autres.

4-L'esprit sportif : les employés se conforment aux normes, règles et valeurs et adoptent des attitudes positives face aux décisions même si celles-ci ne leur conviennent pas; ils demeurent loyaux envers leurs collègues suite aux différentes décisions.

5-L'amélioration continue : innovations, solutions, suggestions pour s'adapter aux changements.

6-La participation à la vie civique interne : participation aux réunions, aux activités, à la vie sociale de façon volontaire.

7-La loyauté organisationnelle : les employés prennent position en faveur de leur organisation dans la plupart des cas; ils font la promotion des produits ou services que leur entreprise offre.

8-L'orientation vers les clients : les employés doivent fournir un service de qualité hors pair et civilisé.

Pour continuer, la mobilisation peut être exprimée sous deux formes : individuelle et collective. La logique individuelle fait référence sur le plan individuel à l'interaction avec les autres qui se manifeste sous forme de comportements de mobilisation : on parle alors de mobilisation individuelle. D'autre part, la logique collective fait référence sur un plan plus agrégé ou global (équipe de travail, service, établissement) à un phénomène de masse d'employés : il s'agit alors de la mobilisation collective. Ainsi, la mobilisation est également une question de masse d'employés individuellement qui arrivent à créer une synergie entre eux pour s'orienter vers une œuvre commune (par exemple la vision proposée) (Tremblay et Wills, 2005, p. 45).

Notons toutefois qu'un groupe d'employés motivés et mobilisés n'est pas nécessairement un groupe productif et mobilisé. La symbiose entre les individus créée par la mobilisation collective est plus importante que la somme des résultats individuels. Pour que la mobilisation ait lieu, il doit y avoir une masse critique d'individus intéressés à aller au-delà de leurs intérêts personnels pour le bien de tous. « Une forte mobilisation excède, en quelque sorte, la somme des comportements individuels de mobilisation en vue de réaliser des buts largement partagés par une communauté de personnes » (Tremblay et Wills, 2005, p. 45).

Par contre, l'existence d'un climat organisationnel propice à la mobilisation est nécessaire. Zellars et Tepper (2003) ont en effet observé que « les attitudes des employés à l'égard de certains aspects de l'environnement de travail, associées avec des échanges sociaux, notamment la confiance, le soutien, la justice, la reconnaissance, la satisfaction de l'emploi et l'engagement organisationnel, constituaient les facteurs les plus étudiés et les

plus fortement corrélés aux comportements de mobilisation » (Tremblay et Simard, 2005, p. 61). Afin d'être favorable à la mobilisation, le climat organisationnel doit être constitué des cinq états psychologiques suivants: la confiance, le soutien, la justice, le pouvoir d'agir (« empowerment ») et la reconnaissance. Ces états psychologiques représentent la contribution de l'employeur. Parallèlement, deux états psychologiques sont attendus du côté de l'employé, soit la motivation et l'engagement affectif (Tremblay et Simard, 2005).

Selon Wright et Staw (1999), « un bon climat psychologique devrait favoriser la mobilisation en agissant sur les mécanismes cognitifs liés à la motivation, en particulier en donnant une plus grande assurance que les efforts (performance comportementale) conduiront à une meilleure performance qui, à son tour, mènera à des récompenses désirées » (Tremblay et Simard, 2005, p. 67). Ces états psychologiques permettent d'enthousiasmer et d'exciter les employés, créant ainsi une dose appréciable de motivation favorable à la naissance de comportements mobilisateurs (Patterson *et al.*, 2004, cité dans Tremblay et Simard, 2005).

Par ailleurs, « une organisation a plus de chances de favoriser un degré élevé de mobilisation lorsqu'elle réussit à créer un fort sentiment d'engagement émotionnel parmi ses employés » (Tremblay et Simard, 2005, p. 67).

De leur côté, Meyer et Herscovich (2001) affirment que « l'engagement émotionnel génère une force positive qui donne une direction et une persistance aux comportements, et cela même lorsque les individus font face à des motivations et des attitudes conflictuelles » (Tremblay et Simard, 2005, p. 67). « Les récents travaux sur l'engagement émotionnel permettent de croire que plus la cible de l'engagement est proche de la vie quotidienne des individus (les collègues, le supérieur immédiat, les clients, etc.), plus l'attachement affectif est susceptible de donner lieu à des comportements de mobilisation orientés vers cette cible. » (Tremblay et Simard, 2005, p. 67.) « Enfin, un engagement émotionnel élevé à l'égard d'un groupe ou d'une entité motiverait davantage ses membres à orienter leurs efforts et leurs comportements vers la réalisation des objectifs du groupe. » (Meyer *et al.*, 2004, cité dans Tremblay et Simard, 2005, p. 67.) « La mobilisation se nourrit surtout de

rappports de réciprocité signifiants, elle s'entretient à coup de dettes morales et sociales entre les acteurs. Ces échanges à caractère social constituent les fondements d'un climat organisationnel sain et mobilisateur » (Tremblay et Simard, 2005, p. 67).

1.2.3 Mobilisation, employés, organisations et performance

La mobilisation des employés doit reposer sur l'idée d'une vision collective. Les comportements de mobilisation peuvent se révéler très utiles pour les entreprises. Ils peuvent en effet représenter des actifs intangibles puissants (comme une expertise unique) ou des ressources très précieuses pour les organisations. D'ailleurs, l'affirmation de Tremblay et Wils selon laquelle « ces actifs intangibles peuvent représenter une ressource rare dans la mesure où ceux-ci ne sont pas distribués normalement » (2005, p. 48) est compatible avec la théorie du capital humain. Les comportements de mobilisation utilisés par les employés se révèlent être une ressource unique et bénéfique lorsqu'ils obtiennent un rôle de premier ordre dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Dans de nombreux cas, leurs comportements sont difficilement interchangeables, surtout au niveau technologique (Tremblay et Wils, 2005). De plus, les comportements mobilisateurs d'une entreprise ne sont pas nécessairement transférables à – et utiles pour – une autre entreprise, comme cela a été avancé par la théorie du « resource-based view », discutée précédemment.

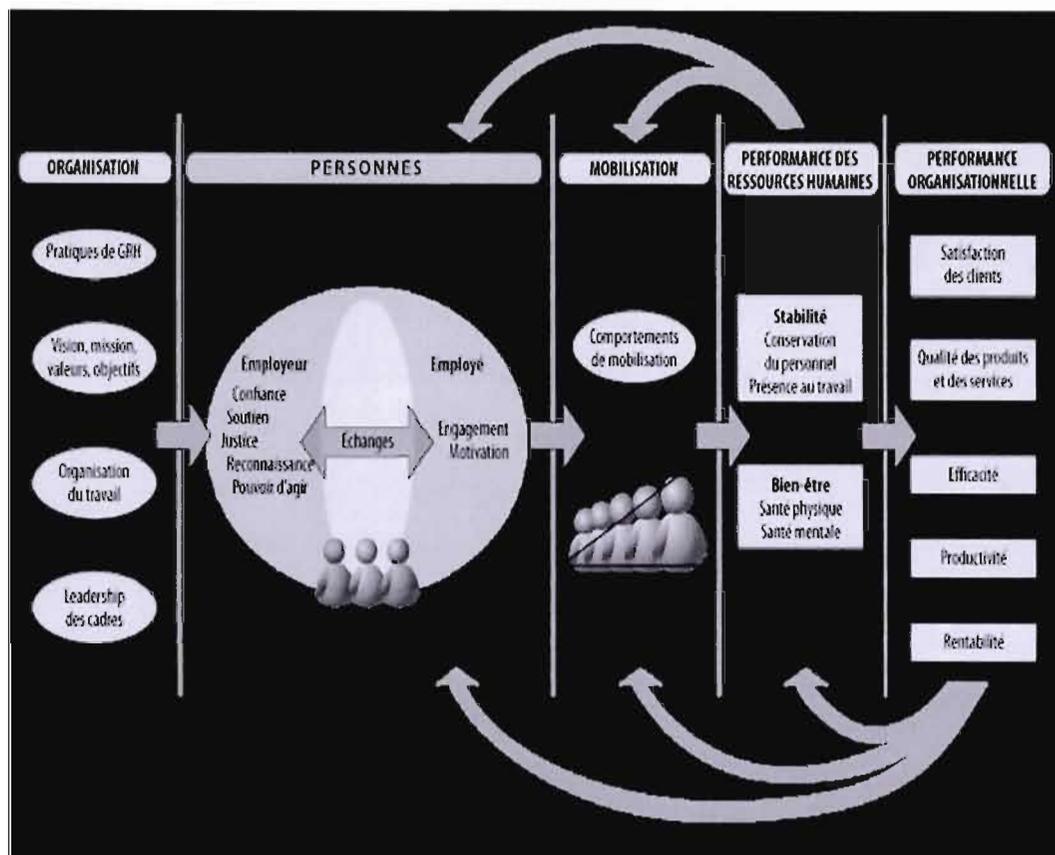
La mobilisation aura un impact sur le rendement de l'entreprise par rapport à sa capacité d'apprendre et d'évoluer (entreprise apprenante). D'ailleurs, « les organisations apprenantes sont les organisations qui réussissent à favoriser le partage des connaissances tacites ou explicites, à favoriser les échanges d'information et à acquérir de nouvelles connaissances.

Les comportements mobilisateurs focalisant sur la création de capital social peuvent également engendrer un meilleur rendement de l'entreprise. Ce capital social est déterminé par les bonnes relations que les employés réussiront à mettre en place avec les différents partenaires et acteurs de l'entreprise. Le développement de ce capital a comme effet de

favoriser les liens de confiance et d'amitié entre les employés et les autres acteurs et ce, par l'adhésion desdits employés à des comportements d'altruisme, de coopération, de dévouement et de participation aux activités organisées par l'entreprise (Bolino *et al.*, 2002, cité dans Tremblay et Wils, 2005, p. 48). Dans cette perspective, la mobilisation des employés représente une pratique intéressante pour les entreprises qui veulent innover et se distinguer en termes de gestion des ressources humaines, et qui aspirent à développer leur capital humain dans le but de se prévaloir d'un avantage concurrentiel supérieur.

Enfin, « cette performance supérieure peut être acquise par une flexibilité dans l'affectation des ressources humaines. En mobilisant les employés, en faisant en sorte d'aligner leurs façons de faire aux nouvelles priorités organisationnelles (acquisition de nouvelles compétences, réorientation des efforts), il est possible d'augmenter la capacité de l'entreprise à réagir à ses concurrents et aux éléments du contexte socio-économique » (Tremblay et Wils, 2005, p. 47).

Figure 1.1
Mobilisation des ressources humaines : le modèle renouvelé



(Tremblay et Simard, 2005, p. 64)

1.3 « Empowerment »¹

Cette sous-section abordera le concept « d'empowerment ». Nous allons ainsi définir ce concept et démontrer ses liens avec différentes pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation.

Tout d'abord, « l'empowerment » est défini comme étant un « sentiment d'influence, d'habilitation et de responsabilisation à l'égard de son travail et du devenir organisationnel; [une] perception de posséder une capacité d'action qui ne nécessite pas l'approbation d'un supérieur; [une] possibilité de régler des problèmes, de proposer des solutions » (Tremblay et Simard, 2005, p. 64). Chez les employés, « l'empowerment » donne naissance, sur une base constante, à des comportements qui priorisent l'accomplissement d'objectifs liés aux tâches. Cette théorie s'appuie sur la délégation de pouvoir et l'utilisation de ressources organisationnelles qui mène à l'atteinte des objectifs (Ugboro, 2006).

Pour leur part, Bowen et Lawler (1992) considèrent « l'empowerment » comme étant un partage d'information avec les employés de premier niveau sur la performance de l'entreprise, le système de reconnaissance qui y est rattaché, le savoir qui leur permet une compréhension de la performance organisationnelle et leur façon d'y contribuer, de même que l'attribution du pouvoir dans la prise de décisions qui influencent la direction entreprise par la firme et son succès (Ugboro, 2006, p. 238).

Par ailleurs, selon Zemke et Schaaf (1989), une façon de créer de « l'empowerment » chez les employés de plancher est de rendre ceux-ci plus mobiles et ce, en leur décernant des récompenses et en privilégiant les encouragements de même que la prise d'initiatives et l'utilisation de leur imagination (Ugboro, 2006).

De leur côté, Thomas et Velthouse (1990) ont défini « l'empowerment » comme étant « une augmentation intrinsèque de la motivation dans la tâche qui se résulterait en quatre schèmes cognitifs qui sont modelés à un effet additif de la motivation et sont représentés

¹ Le terme « empowerment » sera conservé dans le présent mémoire étant donné qu'il n'y a pas de réelle traduction de ce mot en français.

par l'assignation de tâches qui reflètent la perception du rôle de l'individu dans son travail. Ces quatre schèmes cognitifs ayant comme effet une augmentation de la motivation sont : la signification accordée au travail, le choix, les compétences et l'impact. La signification accordée au travail réfère à la valeur intrinsèque d'une tâche au travail, jugée en relation avec les standards et les idéaux individuels de l'employé. La compétence est définie comme le degré auquel un employé peut accomplir une tâche avec succès lorsqu'il l'effectue. Le choix renvoie à l'idée que l'individu est responsable de ses propres actions. Finalement, l'impact est la croyance par l'individu que ses propres actions puissent influencer positivement la rentabilité de l'entreprise » (Drake *et al.*, 2007). Dans le même ordre d'idées, « Thomas et Velthouse (1990) affirment que ces quatre schèmes cognitifs ont des répercussions importantes sur « l'empowerment » psychologique de travailleurs non traditionnels » (Dickson et Lorenz, 2009, p. 168).

Dans un autre temps, Bowen et Lower (1995) décortiquent « l'empowerment » comme suit: « 1) l'information sur la performance organisationnelle, 2) les récompenses sur la performance organisationnelle, 3) le savoir qui permet de comprendre et de contribuer à la performance organisationnelle, 4) le pouvoir de prendre des décisions qui influencent des procédures liées au travail et à l'organisation » (Gkorezis et Petridou, 2008.p. 19).

Dans la même logique, différentes études sur « l'empowerment » ont proposé deux approches distinctes (Burke, 1986; Champy, 1995; Karsten, 1994, cité dans Chan *et al.*, 2008). En premier lieu, l'approche relationnelle est définie par la transformation du pouvoir relationnel par l'utilisation d'outils de pouvoir (Kanter, 1983). Ces outils sont identifiés comme étant l'information (ce terme fait ici référence aux connaissances techniques, à l'intelligence politique et à l'expertise professionnelle) de même que les ressources (budget, matériel, espace et temps) et le support, défini par l'endossement, les approbations légitimes ainsi que les différents appuis (Chan *et al.*, 2008). La deuxième approche, qualifiée de relationnelle, suggère que « l'empowerment » a une influence directe sur les résultats rattachés au travail (Chan *et al.*, 2008). Toutefois, cette approche a été impopulaire, ses détracteurs affirmant qu'elle néglige les expériences des individus dans le

processus « d'empowerment » (Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990, cité dans Chan *et al.*, 2008, p. 445).

Cela nous amène à discuter de la deuxième approche, intitulée « l'empowerment » psychologique focalisant sur l'individu, mise de l'avant par les travaux de Spreitzer (1995), qui a opérationnalisé et validé son construit (Chan *et al.*, 2008).

En 1995, Spreitzer a développé un modèle général des antécédents et des conséquences psychologiques de « l'empowerment » établi auprès de cadres intermédiaires dans une grande entreprise industrielle. Son modèle fait ressortir deux éléments importants du système de contrôle de l'entreprise qui jouent un rôle déterminant dans les antécédents de « l'empowerment », c'est-à-dire le « feed-back » et les récompenses. Le modèle stipule « qu'en accordant des niveaux supérieurs de « feed-back » sur la performance individuelle des employés, de même qu'en leur attribuant une performance basée sur les récompenses, ces mesures augmenteraient le sentiment « d'empowerment » de ces derniers (Drake *et al.*, 2007, p. 72).

Par ailleurs, « l'empowerment » psychologique de Spreitzer (1995) est le résultat d'évaluations cognitives positives de l'employé face à son travail; celles-ci se manifestent par des schèmes cognitifs identifiés comme étant le sens, l'autodétermination, la compétence et l'impact (Chan *et al.*, 2008).

1.3.1 Les quatre schèmes cognitifs

Compétence: elle fait référence au sentiment d'efficacité personnelle, à la maîtrise personnelle d'un individu dans sa tâche et à sa capacité d'obtenir du succès dans l'accomplissement de celle-ci. Selon Thomas et Velthouse (1990), la compétence au travail, « c'est l'habileté de performer un travail de manière technique quand les efforts sont mis de l'avant » (Dickson et Lorenz, p. 172). « Le sentiment de compétence est lié de près à l'efficacité personnelle » (Spreitzer, 1995; Spreitzer *et al.*, 1997; Thomas et Velthouse, 1990, cité dans Dickson et Lorenz, 2009, p. 172). Plusieurs études ont par ailleurs suggéré que la performance personnelle dans une tâche augmente le sentiment de satisfaction et d'efficacité personnelle (Bandura et Schunk, 1981; Gist, 1987), de même que

la motivation intrinsèque (Gist, 1987; Harackiewicz, Sansone, et Manderlink, 1985, cité dans Dickson et Lorenz, 2009).

Impact : il fait référence au degré auquel le travail d'un individu peut faire une différence au niveau de l'atteinte des objectifs reliés à la tâche ainsi qu'à la perception de croire en la capacité d'influencer les résultats organisationnels. Thomas et Velthouse (1990) identifient l'impact comme la perception qu'un individu a de l'influence d'une tâche par un comportement (Thomas et Velthouse, 1990, cité dans Dickson et Lorenz, 2009). Ashforth (1989) a également suggéré que l'impact représente « l'habileté d'influencer les résultats au travail, qu'ils soient stratégiques, administratifs ou opérationnels » (Dickson et Lorenz, 2009, p. 172).

Sens : il réfère à la considération de la place de l'individu en fonction de standards individuels. Pratt et Ashford (2003) ont décrit le sens comme étant « la signification et les buts accordés au travail » (Dickson et Lorenz, 2009, p. 169). Thomas et Velthouse (1990) ont décrit le sens comme étant « la valeur d'une tâche accordée par les idéaux et standards de l'employé » (Dickson et Lorenz, 2009, p. 169). Finalement, Hackman et Oldham (1980) décrivent le sens comme « le « fit » entre les exigences, les croyances, les valeurs et les comportements » (Dickson et Lorenz, 2009, p. 169).

Détermination personnelle : elle renvoie au sentiment d'autonomie dans la participation aux décisions reliées au travail de l'individu. « L'autodétermination des employés englobe le sentiment de contrôle sur la manière dont leur travail est effectué » (Dickson et Lorenz, 2009, p. 170). Staples (1990) affirme aussi que « l'empowerment » éveille chez les employés et les groupes de travail une augmentation de la prise de contrôle. De leur côté, Deci, Connell et Ryan (1989) mentionnent que la détermination personnelle, engendrée par des comportements personnels, est également maintenue par ceux-ci. Les employés qui font preuve d'autodétermination ont le contrôle sur leur travail, sur l'effort généré et sur la décision d'aller de l'avant ou d'arrêter le travail (Spector, 1986, cité dans Dickson et Lorenz, 2009, p. 170). Par ailleurs, il existe une corrélation entre l'autodétermination et la satisfaction au travail (Deci et Ryan, 1987, cité dans Dickson et Lorenz, 2009). La

détermination personnelle serait également reliée à l'autonomie, tel que discuté par Hackman et Oldham (1990) (Dickson et Lorenz, 2009). En outre, Spreitzer *et al.* (1997) ont démontré l'existence d'un lien entre l'autodétermination et la perception de contrôle (Dickson et Lorenz, 2009).

Les employés qui reçoivent de « l'empowerment » sont intrinsèquement motivés à prendre personnellement possession de leur travail, à exercer de l'autodétermination et à satisfaire leur besoin de pouvoir et de renforcement dans leurs croyances d'efficacité personnelle (Bandura, 1986, cité dans Chan *et al.*, 2008). « L'empowerment » devient plus important si les changements structurels donnent davantage de pouvoir décisionnel et de possibilités d'engagement aux employés. De plus, l'organisation du travail tend à augmenter l'impact des employés par leur participation aux processus de décision ainsi que par l'implantation de groupes de travail prônant l'autonomie d'action, l'initiative et la responsabilisation. La performance des employés devient plus significative dans les formes d'organisation du travail qui valorisent leur participation (Appelbaum *et al.*, 2000, cité dans Tremblay *et al.*, 2005).

De plus, la possibilité de prise de décision faisant partie intégrante des tâches de l'employé a été associée à « l'empowerment » dans une étude récente réalisée par Wallach et Mueller (2006). Par ailleurs, la dimension du sens dans « l'empowerment » engendre une plus grande concentration et accroît l'énergie (Spreitzer, 1995) investie par des subordonnés, conférant ainsi davantage de valeur aux tâches à réaliser (Bordin *et al.*, 2007).

Ensuite, Cooke et Szumal (1993) de même qu'Eden (1992) affirment que les normes culturelles « d'empowerment » sont définies et opérationnalisées en termes d'attentes. Les départements font en effet la promotion de comportements constructifs et d'accomplissement par les membres. De plus, ces normes sont associées à des valeurs de base ainsi qu'à des croyances communes qui mettent l'emphase sur la signification du rôle des membres et leur sentiment de pouvoir et d'autonomie, de même que sur la détermination personnelle et la collaboration, plutôt que sur la compétition (Masi et Cooke, 2000).

Pour soutenir « l'empowerment », des facteurs contextuels et des stratégies doivent être alignés (Ugboro, 2006). L'une des façons de donner du pouvoir d'agir à un employé est de lui faire confiance en lui exprimant des attentes sur l'atteinte d'un rendement élevé réalisable (Burke, 1986, cité dans Ugboro, 2006). Block (1987) a ajouté comme stratégie « d'empowerment » le fait que l'on doive favoriser les occasions pour les subordonnés de participer dans la prise de décision et leur octroyer de l'autonomie à travers le dédale bureaucratique (Ugboro, 2006). Benis et Nanus (1985), quant à eux, ont suggéré de « fournir aux employés des objectifs de performance stimulants et inspirants » (Ugboro, 2006, p. 238). Afin d'obtenir les habiletés techniques dans un contexte de culture organisationnelle qui mise sur l'autodétermination et la collaboration plutôt que sur la compétition, le pouvoir d'agir pourra être obtenu à la source, c'est-à-dire lors du processus de sélection; il pourra également être acquis grâce au programme de développement spécialement conçu pour cette fin (McClelland, 1975; House, 1988, cité dans Ugboro, 2006).

Les employés qui reçoivent de « l'empowerment » (outil de motivation) développent un sentiment d'emprise sur leur futur et rehaussent leur satisfaction personnelle face à leurs désirs de performance (Thomas et Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, cité dans Chan *et al.*, 2008). Les auteurs Thomas, Jansen et Tymon (1997 :17) ont révélé les mêmes schèmes psychologiques rattachés à « l'empowerment » que ceux proposés par Spreitzer, c'est-à-dire le sens, l'autodétermination, la compétence et l'impact. Ces auteurs mentionnent que ces caractéristiques peuvent être perçues par les subordonnés comme étant des récompenses associées à leurs tâches. Ces récompenses, outre le fait d'être liées à la motivation qui engendre l'efficacité personnelle et les attentes, suscitent chez les employés des attitudes et des réponses affectives (Chan *et al.*, 2008). En occasionnant des réponses psychologiques affectives, cette structure sociale donne naissance à une confiance manifestée par de l'affection envers les supérieurs (Chan *et al.*, 2008). Cette même confiance renvoie à un sentiment qui naît, lorsqu'une attention est accordée, chez l'entité bénéficiaire de ladite attention (McAllister, cité dans Chan *et al.*, 2008).

Des techniques « d'empowerment » qui procurent un support émotionnel aux employés et qui instaurent un climat de soutien peuvent être plus performantes dans l'accroissement des croyances liées à l'efficacité personnelle (Bandura, 1977; Deci et Ryan, 1985; House, 1981, cité dans Bordin *et al.*, 2007). De plus, « l'empowerment » contribue à augmenter le degré de responsabilité et d'autonomie. Le support du superviseur viendra diminuer les craintes des employés liées à la possibilité de faire des erreurs, de même que l'incertitude de ces derniers à prendre plus de responsabilités (Bordin *et al.*, 2007).

La relation avec le superviseur, de même que celle avec les collègues, est importante dans le milieu de travail. Pour que « l'empowerment » ait un impact sur les employés, il faut que ceux-ci reçoivent du support de la part de leurs collègues (Gkozeris et Petridou, 2008). Cette collaboration entre les employés sera utile et elle favorisera « l'empowerment » par des comportements de réciprocité qui ne font pas partie de leur description formelle de tâches (Brief et Motowidlo, 1986; Corsun et Enz, 1999, cité dans Gkozeris et Petridou, 2008).

Dans un contexte « d'empowerment » où les employés ont l'impression d'obtenir du soutien organisationnel, ceux-ci sont plus enclins à développer un sentiment de réciprocité ayant pour assise une confiance affective envers leur patron. Cette structure sociale contribue positivement tant au niveau cognitif qu'au niveau affectif des employés (Chan *et al.*, 2008). « D'autant plus, les praticiens et les chercheurs ont souvent affirmé que la confiance est un état psychologique déterminant dans le succès de n'importe quel processus de pouvoir d'agir » (Argyris, 1998; Harari, 2002; Mayer *et al.*, 1995, cité dans Chan *et al.*, 2008, p. 445).

1.3.2 « Empowerment », « OCB » et mobilisation

Selon Cole (1995) et Randolph (1995), les attentes envers les employés qui ont reçu du pouvoir d'agir sont les suivantes : ces derniers doivent performer dans une logique hors rôle, c'est-à-dire en dehors de leurs tâches habituelles. La façon optimale pour les employés

de respecter leurs responsabilités dans un contexte relationnel d'échanges consiste à opter pour un rapport de réciprocité avec l'OCB (Chan *et al.*, 2008). Ces comportements hors rôle sont identifiés par des marques d'altruisme, de courtoisie, de conscience, de civisme et d'esprit sportif (Organ, 1988, cité dans Chan *et al.*, 2008). Dans la même optique, les superviseurs qui adoptent des comportements de soutien vis-à-vis de leurs employés dans un contexte de réciprocité verront augmenter les comportements d'OCB chez ces derniers (Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000), cité dans Chan *et al.*, 2008).

L'étude de Chan *et al.* (2008) a conclu que « l'empowerment » psychologique sur les employés incite ces derniers à s'approprier une attitude de réciprocité par l'utilisation de comportements hors rôle (OCB). De tels comportements sont favorables à la création d'un environnement social propice à « l'empowerment » et aux échanges réciproques. La plupart des praticiens s'attendent à ce que « l'empowerment » donne des résultats sur l'atteinte d'objectifs précis ou sur un volume de production souhaité. L'un des objectifs est de créer un contexte social propice à l'échange entre ceux qui donnent le pouvoir d'agir et ceux qui le reçoivent. Le résultat de cet échange mène directement à l'OCB (Organ, 1988, cité dans Chan *et al.*, 2008). Chan *et al.* (2008) ont également démontré dans leur recherche que les schèmes psychologiques de « l'empowerment » mènent à des comportements d'OCB. Selon ces auteurs, les praticiens doivent utiliser « l'empowerment » dans leur entreprise sur un horizon à long terme. Puisque ce concept est lié à des comportements positifs au travail, la compétitivité de l'entreprise sera positivement affectée par des employés ayant reçu du pouvoir d'agir. Corzum et Enz (1999) ont par ailleurs indiqué que le but de « l'empowerment » doit être d'instaurer des relations de soutien qui vont promouvoir l'entraide, la participation, la confiance et l'implication des employés. Ces conditions permettront d'obtenir des relations sociales favorisant l'échange (Chan *et al.*, 2008).

Pour continuer, « l'empowerment » a des répercussions positives multiples sur les employés. Le pouvoir d'agir crée une augmentation des efforts hors rôle, un engagement organisationnel supérieur, une réciprocité plus grande, une plus grande concentration, plus d'initiatives de la part des employés, de même qu'un investissement supérieur dans leur travail. Ces caractéristiques résultent en des comportements hors rôle, ce qui constitue l'une

des étapes vers la mobilisation. Les employés qui ont subi de « l'empowerment » sont plus enclins à donner un sens à leur travail et à réaliser l'impact de leur travail sur l'entreprise (Tremblay et Simard, 2005). Lorsque « l'empowerment » est favorisé, cela augmente les chances d'obtenir des comportements propices à la mobilisation (Tremblay et Simard, 2005). D'ailleurs, selon Chebat et Kollias (2000), des études ont démontré que « l'empowerment » représente un élément essentiel d'une stratégie mobilisatrice d'employés du service à la clientèle (Tremblay et Simard, 2005). D'ailleurs, « en contexte francophone, certains analystes (Igalens et Barraud, 1997) ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre la présence de groupes de travail relativement autonomes, les mécanismes d'expression directe et le niveau de mobilisation dans les organisations » (Simard *et al.*, 2005).

De plus, un environnement de travail qui favorise les discussions entre les employés et prône leur participation et leur implication de ceux-ci les motive à adopter une sélection plus large de comportements mobilisateurs (Simard *et al.*, 2005). Vanyperen *et al.* (1999) ainsi que Bogler et Somech (2004) ont obtenu comme résultat dans leur étude un lien entre la participation dans la prise de décision et l'OCB (Bogler et Somech, 2004). Porter, Lawler et Hackman (1996) ont également révélé des résultats similaires (Bogler et Somech, 2004).

1.3.3 « Empowerment » et performance

En prônant le partage d'information et le savoir, « l'empowerment » donne la chance aux employés de contribuer au succès organisationnel. Ces derniers se verront récompensés en raison de leur participation à la prise de décisions qui affecte les résultats de l'organisation (Bowen et Lawler, 1992, cité dans London et Smither, 1999). Un environnement qui implante le pouvoir d'agir, en plus de permettre aux membres de participer à la prise de décisions, rend ces derniers imputables, tout comme les différentes équipes de travail dans l'entreprise (Ford et Fottler, 1995; Simons, 1995, cité dans London et Smither, 1999). Les entreprises qui accordent une importance capitale au pouvoir d'agir et qui mettent en

pratique ce concept permettent aux employés d'obtenir toute l'information nécessaire sur la qualité de leur apport et d'être plus attentifs à cette information, en plus de réagir à celle-ci (Kinlaw, 1995, cité dans London et Smither, 1999).

De plus, d'autres études en gestion ont démontré que des employés qui sentent posséder le pouvoir d'agir sont plus motivés à exécuter leurs tâches, ce qui mène à une performance et à une efficacité organisationnelle supérieure (Thomas et Velthouse, 1990; Koberg *et al.*, 1999, cité dans Drake *et al.*, 2007). Dans le même ordre d'idées, « le lien entre la performance individuelle et les récompenses peut engendrer une augmentation du pouvoir d'agir en renforçant le sentiment de compétence des employés et en procurant à ceux-ci des incitatifs pour leur participation et leur implication dans le processus décisionnel au travail » (Spreitzer, 1995, cité dans Drake *et al.*, 2007, p. 75).

Tableau 1.3
Synthèse des caractéristiques de « l'empowerment »

<p>Perspective structurelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Division et organisation des tâches, « l'empowerment » va permettre de restructurer l'organisation du travail en y donnant des formes plus flexibles telles que les groupes de travail autogérés (étag). ➤ Structures décisionnelles (aplanie), à ce niveau, en ayant des formes d'organisations du travail plus flexibles telles que les groupes de projet, le pouvoir est nécessairement réparti.
<p>Perspective psychologique:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentiment d'autodétermination (contrôle du travail) : l'employé a le sentiment de pouvoir prendre certaines décisions concernant son travail, de fournir certaines suggestions. ➤ Sentiment d'influence (impact sur l'organisation) : l'employé a le sentiment que le travail qu'il réalise a un impact sur la performance de l'entreprise. ➤ Sentiment d'efficacité (atteinte des objectifs) : l'employé a le sentiment qu'il est efficace dans ses fonctions, qu'il atteint ses objectifs. ➤ Sentiment de signification (travail qui a un sens) : l'employé a le sentiment que son travail a un sens pour lui qu'il lui apporte une certaine valorisation.
<p>Actes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'élargissement et l'enrichissement des emplois : donner de la formation continue, accorder plus de responsabilités ➤ Donner un sens au travail, démontrer sa contribution à l'obtention du succès organisationnel : valoriser les bons coups, donner une rétroaction positive (rémunération non monétaire) ➤ Appuyer les initiatives : demander l'avis des employés, mettre en application leurs suggestions. ➤ Faire preuve de tolérance à l'égard des erreurs de bonne foi : donner une rétroaction positive et constructive sur le travail des employés. ➤ Susciter le partage d'opinions et d'information : information « bottom-up », groupe de consultations.

Tableau 1.3
Synthèse des caractéristiques de « l’empowerment » (suite)

<p>Cibles ou sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Direction : elle doit mettre en place des mécanismes de support, de soutien, de reconnaissance, de justice, de même que favoriser l’attribution de pouvoir aux employés pour permettre de créer de l’ « empowerment » chez ces derniers. ➤ Gestionnaires : ils doivent mettre en place des mécanismes de support, de soutien, de reconnaissance, de justices, de même que favoriser l’attribution de pouvoir aux employés pour permettre de créer de l’ « empowerment » chez ces derniers.

(Tremblay et Simard, 2005, p. 64)

1.4 Les compétences

Dans cette sous-section, nous allons aborder le concept de développement des compétences (formation) et celui de l’utilisation des compétences. Dans un premier temps, nous allons présenter ces concepts dans une perspective plus « macro », c’est-à-dire au niveau organisationnel; nous utiliserons ensuite une vision plus « micro », c’est-à-dire en lien avec l’individu. Les parallèles avec « l’empowerment » et la mobilisation seront également démontrés.

Depuis environ trois décennies, les chercheurs et les praticiens en gestion des ressources humaines s’intéressent au concept de compétence individuelle dans la discipline de gestion des ressources humaines (Durivage, 2004). Selon certains auteurs, les compétences sont considérées comme un pôle incontournable de la gestion des ressources humaines. Les compétences permettent de nouer une organisation en créant une vision globale des ressources humaines, des objectifs, des processus et de l’efficacité (Wynne et Stringer, 1997, cité dans Durivage, 2004). La littérature a suggéré plusieurs définitions du terme

compétence. Certaines d'entre elles relient les compétences aux attitudes, connaissances et habiletés, tandis que d'autres ne les expriment qu'en termes de savoir-faire ou de connaissances (Durivage, 2004). Parry (1998) a élaboré une définition intéressante du terme compétence: « Une compétence est un amalgame de connaissances, d'attitudes et d'habiletés liées les unes aux autres, qui ont un impact sur une grande partie de l'emploi; elle est associée à la performance dans l'emploi; elle peut être mesurée à partir de standards acceptés; enfin, elle peut être améliorée par le biais de la formation et du développement » (Durivage, 2004, p. 567).

1.4.1 Les organisations en apprentissage continu

Dans les organisations apprenantes, les valeurs et croyances véhiculent l'idée que l'acquisition et l'application de connaissances générales sont cruciales (Tracey, Tannenbaum, et Kavanagh, cité dans London et Smither, 1999). Dans le cadre de l'apprentissage continu, l'autodéveloppement occupe un point central dans un contexte de changement d'environnement de travail. C'est grâce au « coaching », au « feed-back » et aux ressources utilisées que les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines favoriseront le développement personnel de leurs subordonnés. Lorsqu'une culture d'apprentissage est implantée, les entreprises qui sont concernées fournissent de la formation et récompensent les employés qui utilisent de nouvelles habiletés et connaissances dans le cadre de leur emploi. Cette culture va susciter l'intérêt des employés à l'égard de l'apprentissage continu et accroître leur gratification, ce qui engendra ainsi l'acquisition de savoir, d'habiletés et de compétences. Afin de s'assurer que les employés ont les habiletés et les connaissances pour le futur, les organisations prônant l'apprentissage continu utilisent une sélection rigoureuse du personnel et forment leur main-d'œuvre (London et Smither, 1999).

Les organisations qui mettent l'emphase sur l'apprentissage continu priorisent le développement de leur main-d'œuvre et fournissent les ressources nécessaires pour arriver à cette fin. L'apprentissage continu ainsi que les différents aspects reliés à la performance

occupent une place centrale dans le travail des gestionnaires et celui des employés. Ces acteurs en seront imputables. Ils doivent aider leurs employés à atteindre les objectifs de performance en leur donnant du « feed-back » sur leur rendement ou encore de l'information concernant les changements organisationnels, les attentes reliées à leur emploi de même que leur développement et ce, en agissant à titre de « coach » (London et Smither, 1999).

1.4.2 Le noyau de compétences

Selon Hamel et Prahalad (1990) cité dans Bergen (1996), la réussite des entreprises repose uniquement sur les innovations, la connaissance et l'expertise qu'elles détiennent. C'est par le noyau de compétences que s'exprime le potentiel réel que possède l'entreprise. Le noyau de compétences, ou « core competences », est déterminé par l'expertise caractérisant l'organisation (spécificité de gestion et compétences du personnel) ainsi que la symbiose entre les différentes ressources; ces ressources sont identifiées comme étant la motivation, les efforts des employés, la technologie, l'expertise professionnelle et les idées reliées à la collaboration et à la gestion (Bergen, 1996). Le noyau de compétences peut être obtenu par le biais de la combinaison d'un processus d'apprentissage, des stratégies d'affaires internes et externes, et des produits et/ou services fournis par l'entreprise grâce à l'expertise des ressources humaines. C'est cette combinaison qui va déterminer la spécificité de l'entreprise (Bergen, 1996).

Pour continuer, les organisations qui veulent se doter d'un pouvoir stratégique appréciable devront travailler de façon systématique et structurée, de concert avec le noyau de compétences. Par ailleurs, l'utilisation du noyau de compétences est rendue si prisée et intéressante du fait que celui-ci offre l'avantage de rendre sa reproduction difficile par les compétiteurs en raison de sa spécificité et de la dissemblance des individus qui œuvrent dans l'organisation. Cette situation va permettre à l'entreprise d'être très efficace et de profiter d'avantages compétitifs face à ses détracteurs (Bergen, 1996).

Les liens entre la haute direction, les gestionnaires et les employés sont primordiaux pour développer le noyau de compétences et les compétences individuelles. En procédant à une gestion stratégique des processus, la haute direction sera capable de déterminer le noyau de compétences dont doit se doter son entreprise. Les gestionnaires de l'organisation doivent accroître le talent de leurs subordonnés. Le développement des compétences de l'employé représente l'extension de sa carrière et, par le fait même, il contribue à faire progresser le noyau de compétences de l'organisation (Bergen, 1996). Les gestionnaires devront également s'assurer que leurs employés utilisent au maximum leurs compétences. Selon Barlett et Ghoshal (1989), ce style de gestion conduit à différentes formes de pouvoir d'agir (Bergen, 1996).

1.4.3 Les compétences individuelles

Dans les entreprises, c'est par les interrelations entre les objectifs, la stratégie, la structure, la culture, les concepts de gestion, l'expertise des employés ainsi que le degré d'appréciation des employés par l'équipe de gestion qu'il sera possible d'identifier le contenu et la forme du noyau de compétences. Certains éléments stratégiques de premier plan dans l'accomplissement des buts organisationnels ont été répertoriés comme étant la motivation et les compétences des employés. C'est en s'attardant sur les qualités et les intérêts personnels cachés des employés – c'est-à-dire leurs compétences individuelles, leur expertise et leurs habiletés – que les gestionnaires utilisent le plein potentiel du noyau de compétences. Par ailleurs, les compétences individuelles sont reliées aux traits fondamentaux de la personne de même qu'à ses actions entreprises dans différentes tâches et situations (Bergen, 1996).

Dans le contexte économique actuel, former les individus est un élément important à entreprendre pour que ces derniers puissent effectuer un virage axé sur la qualité et les changements rapides. Afin de réaliser les différents objectifs organisationnels, les gens devront être informés des buts à atteindre et des exigences liées à la performance. Par ailleurs, les directions organisationnelles ainsi que les implications nécessaires pour y arriver devront être communiquées afin d'obtenir une certaine pérennité de la performance.

Dans une telle conjoncture, les employés pourront être confrontés à la réalité d'une réorientation de carrière. Chose certaine : ils devront concentrer leurs efforts en se focalisant sur l'apprentissage continu dans le but de faire face aux changements qui les guettent et de s'assurer de continuer à fournir un apport à l'entreprise (London et Smither, 1999).

Les valeurs des individus, leur vision d'eux-mêmes et celle qu'ils ont des autres sont en lien direct avec leurs compétences. Ce sont les traits de personnalité cachés qui sont cruciaux pour la réalisation des tâches. Notons ici l'aspect intéressant des traits de personnalité cachés : ils sont difficiles à apprendre par la formation, contrairement aux habiletés de savoir-faire ordinaires. En d'autres termes, les employés possèdent *ou non* les qualités requises, et ils ne peuvent pas nécessairement les développer par l'entremise de la formation. Par ailleurs, McClelland (1993) mentionne que la réussite d'un individu dans une situation ou un travail découle directement des compétences qui font partie intégrante des caractéristiques personnelles dudit individu (Bergen, 1996). Retenons également que les compétences ont un impact plus significatif que les habiletés et le savoir lorsqu'il s'agit d'occuper un poste de gestion avec des responsabilités multiples et un degré de difficulté élevé. Plusieurs personnes peuvent en outre posséder des degrés de connaissances et d'habiletés similaires qui peuvent être identifiés au travers de leur scolarité et de leur expérience. Ce qui les départage alors, ce sont les efforts, l'enthousiasme, la motivation et l'image personnelle (Bergen, 1996).

Deci, Connell, et Ryan (1989) mentionnent qu'en créant un contexte qui prône l'autodétermination, les gestionnaires augmentent le sentiment de confiance de leurs employés qui sont, à leur tour, plus enclins à satisfaire leurs propres besoins (London et Smither, 1999). Toujours selon ces auteurs, trois caractéristiques sont désignées pour définir l'autodétermination: la première réfère à la disponibilité des choix comportementaux; la seconde renvoie au concept de « feed-back » informationnel (non menaçant), et la dernière est l'empathie, soit la connaissance des autres et de leurs perspectives individuelles. Pour que l'autodétermination soit bien illustrée, les conséquences externes d'un comportement (c'est-à-dire les mécanismes d'imputabilité)

doivent être précises et attribuées de manière non contrôlante. En agissant de la sorte, l'employé verra naître en lui le désir d'obtenir une conséquence positive. Dans cette logique, les employés s'automotivent quand le sentiment de compétence leur est propre et qu'ils ont l'impression d'avoir une emprise sur leurs comportements (London et Smither, 1999).

Selon Le Boterf (1998), « les compétences comportent des éléments de connaissances générales, propres à l'environnement professionnel, procédurales et de savoir-faire opérationnels, liés à l'expérience, relationnels, cognitifs ainsi que des aptitudes et des qualités » (Durivage, 2004, p. 570). Dans cette logique, la gestion des compétences serait utilisée par les entreprises dans une perspective stratégique afin d'atteindre leurs objectifs d'affaires. Selon Spencer et Spencer (1993), « les compétences peuvent être divisées en deux catégories, soit les compétences de base, ou « threshold », et les compétences critiques, ou « differentiating ». Les compétences de base correspondent aux caractéristiques essentielles qui doivent être détenues par l'ensemble des employés occupant une fonction. Pour leur part, les compétences critiques font référence aux facteurs qui distinguent les employés ayant une performance élevée de ceux ayant une faible performance » (Durivage, 2004, p. 571). Les organisations devront cibler les compétences qui distinguent les employés performants de ceux non performants (Durivage, 2004).

Les possibilités de développement des compétences des ressources humaines dans les entreprises sont directement liées aux pratiques de gestion des compétences. L'absence de connaissances et d'habiletés chez un employé aura comme conséquence d'engendrer chez ce dernier des difficultés à exécuter adéquatement son travail et, par le fait même, de diminuer sa participation au processus décisionnel. La formation favorise la création d'engagement dans la mesure où elle indique à l'employé que son employeur est déterminé à pourvoir à son développement dans le but d'établir une relation de réciprocité à long terme (Tsui *et al.*, 1997, cité dans Simard *et al.*, 2005). « Le développement personnel des individus peut être perçu comme un moyen de développer ses compétences et de rechercher les opportunités » (Greenhaus, 1987, cité dans London *et al.*, 1999, p. 7).

1.4.4 Compétences et « empowerment »

Peccei et Rosenthal (2001) ont mentionné que la formation est l'un des facteurs reliés aux antécédents de « l'empowerment » psychologique en milieu de travail (Gkorezis et Petridou, 2008). La formation permet en effet de développer les compétences et habiletés des employés. Par ailleurs, la formation constitue probablement l'intervention la plus fréquemment utilisée pour l'implantation de « l'empowerment » (Brymer, 1991; Jones *et al.*, 1997, cité dans Klidas *et al.*, 2006). La formation permettra également aux employés de développer leurs habiletés afin que ceux-ci puissent user d'un bon jugement et contrôler l'accroissement de leurs responsabilités et de leur autorité (Brymer, 1991, cité dans Klidas *et al.*, 2006). La formation vise par ailleurs à fournir les habiletés nécessaires au processus de travail, ce qui permet de minorer les dons coûteux accordés aux clients et effectués par les employés qui se sont vu accorder plus de pouvoir grâce à « l'empowerment » (Hales et Klidas, 1998, cité dans Klidas *et al.*, 2006). De plus, le système de formation d'une organisation vise à transmettre des valeurs et des attitudes de même qu'à modeler et cimenter celles-ci auprès des employés. Cette situation sera créée par un système de socialisation assez rigoureux lié aux éléments discutés précédemment (adoption de valeurs et d'attitudes) (Hales, 1994, cité and Klidas *et al.*, 2006). Par ailleurs, l'augmentation du moral, l'assouplissement des employés face à leur travail, leur autonomie et la diminution du taux de roulement du personnel sont des facteurs associés à un système de formation aligné avec les objectifs de « l'empowerment » (Hope et Mühlemann, 1997, cité dans Klidas *et al.*, 2006).

En dernier lieu, la formation permet une participation efficace des employés en développant leurs habiletés et leur savoir, créant ainsi chez ces derniers un sentiment d'efficacité personnelle qui favorise leur implication dans la prise de décisions (Kanungo, 1988, cité dans Klidas *et al.*, 2006). Par ailleurs, plusieurs habiletés peuvent être enseignées aux employés dans l'optique de favoriser « l'empowerment » par l'entremise de la formation (Jones *et al.*, 1997, cité dans Klidas *et al.*, 2006). Les compétences « soft » sont les plus populaires lorsqu'il faut développer les habiletés des employés relatives à la communication et au service à la clientèle (Ripley et Ripley, 1992, cité dans Klidas, 2006).

Selon Lewis (1995), la formation devrait également reposer sur le développement des compétences techniques et du savoir professionnel afin d'obtenir un service à la clientèle hors pair, plus rapide et plus courtois, selon Carlzon (1987). Cela va favoriser un meilleur jugement chez les subordonnés de même qu'une hausse de leur créativité et de leur prise d'initiatives (Lovelock, 1995; Klidas *et al.*, 2006).

1.4.5 Compétences et mobilisation

L'implication de l'employeur dans le développement des compétences de ses subordonnés démontre une propension à mettre en place un contrat psychologique durable avec ces derniers (Tsui *et al.*, 1995, cité dans Tremblay *et al.*, 2005). Cela prouve aussi que l'entreprise croit en son capital humain et que celui-ci représente un avantage compétitif (Morrison, 1996, cité dans Tremblay *et al.*, 2005). Afin de maximiser le développement des compétences des employés, ces dernières devront être utilisées à bon escient dans le but d'influencer favorablement la confiance (Allen *et al.*, 2003, cité dans Tremblay *et al.*, 2005), l'engagement affectif (Paré et Tremblay, 2004, cité dans Tremblay *et al.*, 2005) et la mobilisation (Tremblay *et al.*, 2000, cité dans Tremblay *et al.*, 2005). « Une gestion des compétences propice à la mobilisation doit donc à la fois éviter la sous-utilisation des compétences et le déficit de celles-ci. La sous-utilisation des compétences mine la motivation intrinsèque, alors que le déficit de compétences réduit le sentiment du pouvoir d'agir (« empowerment ») et la motivation à se mobiliser. Pour aider les autres et pour contribuer à l'amélioration continue, il faut que les personnes aient les compétences pour le faire » (Tremblay *et al.*, 2005, p. 73).

1.5 La communication « descendante » (partage d'information)

Dans cette sous-section, il sera question de la communication « descendante » (partage d'information). La littérature scientifique propose deux formes de partage de l'information, c'est-à-dire du haut vers le bas (information *descendante*) et du bas vers le haut (information *ascendante*). Pour le présent mémoire, nous nous attarderons sur le concept de partage d'information du haut vers le bas et sur ses liens avec « l'empowerment » et la mobilisation.

De nos jours, les employés cherchent de plus en plus à participer à la prise de décisions. Ils veulent partager leurs idées ainsi que leur enthousiasme, et non pas uniquement se faire diriger et recevoir des ordres. Un article paru dans le *Wall Street Journal* révélait que « 2/3 des employés désiraient avoir des communications plus ouvertes avec leurs gestionnaires » (Paul A. Argenti, 1998, p. 199).

Les changements au niveau de l'environnement dans lequel les employés évoluent – c'est-à-dire un milieu plus compétitif et interdépendant – génèrent une certaine pression sur ceux-ci. Cette situation crée le besoin de communiquer aux employés de manière mieux structurée (Argenti, 1998). Par ailleurs, l'une des problématiques dominantes dans les entreprises est illustrée par le fait que les dirigeants ne font pas participer les employés dans le processus décisionnel. Cette problématique a comme conséquence de créer un sentiment d'abdication chez les employés; ces derniers sont donc moins enclins à prendre part aux changements qui leur sont imposés par les dirigeants (Argenti, 1998, p. 199). De plus, « les employés d'aujourd'hui ont un niveau d'éducation supérieur, [ils] possèdent des attentes plus élevées que celles de leurs parents, ils désirent davantage travailler intellectuellement et demandent plus d'informations sur l'entreprise dans laquelle ils évoluent » (Argenti, 1998, p. 199-200). Jablin (1979) propose une définition intéressante de la communication: « La communication réfère au processus de transfert d'information et à l'influence d'une entité à une autre » (Johlke et Duahn, 2000, p. 155).

Selon Johnson (1993), c'est la compréhension de la communication qui est prépondérante dans les entreprises étant donné qu'elle est perçue par les employés comme étant la base

pour diffuser l'information, diminuer l'ambiguïté et obtenir une coordination dans les actions des employés (Johlke et Duahn, 2000).

De plus, la littérature propose différents types de communication, définis ici-bas, nous permettant de mieux comprendre ce concept.

La communication des superviseurs : « La communication ascendante ainsi que la communication descendante effectuée par les superviseurs. Les principaux items incluent l'ouverture des superviseurs aux idées, c'est-à-dire s'ils écoutent et prennent en considération les idées des employés de même que la recherche de solutions aux problèmes liés au travail. » (Clampitt, 1993, p. 6).

La communication des subordonnés : « Cette forme de communication focalise également sur la communication ascendante et la communication descendante avec les subordonnés. Seuls les employés ayant un rôle de supervision peuvent prendre connaissance de l'impact de cette communication sur les items qui sont la réaction des employés face à la communication descendante ainsi que la volonté des subordonnés d'initier la communication ascendante » (Clampitt, 1993, p. 7).

La communication de la haute direction : « Cette forme de communication est décrite par l'ouverture de la haute direction aux nouvelles idées, la démonstration d'un intérêt face à ces idées ainsi que l'écoute » (Varona, 1996, p. 113).

Pour continuer, Van Vuuren (2006) suggère que l'essentiel à retenir de la communication réside dans le fait que l'information est partagée et ce, dans le but de comprendre les tâches à accomplir afin d'être en mesure de réaliser les objectifs organisationnels. Cette communication émise par la corporation permet de comprendre « l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et forge ses actions en fonction de ses politiques, ses parties prenantes, les menaces externes ainsi que les opportunités » (Van Vuuren *et al.*, 2006, p. 116). En communiquant ses buts, « la firme permet aux membres d'interagir afin d'accomplir les objectifs préétablis qui sont la raison d'être de son existence » (Van Vuuren *et al.*, 2006, p. 116).

Il est en outre capital de donner l'heure juste aux employés à propos du rendement de l'organisation, de ses compétiteurs et de ses enjeux, de même que des différentes solutions qui seront apportées aux problèmes. Les entreprises doivent communiquer ce type d'information aux employés au lieu de laisser les médias les en informer et risquer ainsi que le résultat ait des répercussions négatives sur le moral des troupes (Argenti, 1998). Cette façon de communiquer fait naître un sentiment d'exclusivité chez les employés (Argenti, 1998). Dans le but de favoriser une bonne communication interne, les gestionnaires doivent communiquer avec leurs employés sur une base régulière, notamment par l'entremise de discussions informelles (Argenti, 1998).

La communication est « la clé pour réussir à rendre les employés plus productifs » (Argenti, 1998, p. 200). Les gestionnaires qui communiquent plus fréquemment avec les employés voient leur crédibilité augmenter, ce qui engendre un avantage non négligeable dans les bonnes et les mauvaises périodes de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires qui échangent de l'information avec leurs subordonnés suscitent chez ces derniers une plus grande motivation dans la réalisation de leur travail, de même qu'ils éveillent une possibilité pour ceux-ci d'évoluer dans leur poste et de contribuer à l'avancement des objectifs de l'entreprise (Argenti, 1998). Cette manière de procéder va créer une atmosphère de respect des employés envers leur organisation. Il est à noter qu'afin d'arriver à une telle ambiance, les gestionnaires doivent mettre l'emphase sur la communication qu'ils ont avec leurs subordonnés. Cette communication doit être effectuée de façon directe en partant des gestionnaires vers les superviseurs, pour ensuite être dirigée vers les employés (Argenti, 1998).

Dans la même logique, la communication axée vers les employés engendre d'autres effets chez ceux-ci que ceux exposés jusqu'à maintenant. Selon Clampitt (1993) : « De façon générale, les recherches établissent un lien entre la satisfaction au travail et la satisfaction de la communication » (Clampitt et Girard, 1986; Lee, 1989; Varona, 1988, cité dans Clampitt, 1993, p. 7). De plus, les études révèlent que « les trois facteurs ayant obtenu la corrélation la plus forte avec la satisfaction au travail sont : le « feed-back » personnel, le climat entourant la communication et la communication des superviseurs » (Downs, 1977;

Downs, Clampitt et Pfeiffer, 1988, cité dans Clampitt, 1993, p. 7). Pincus (1986) a également démontré que la satisfaction à propos de la communication est en lien avec la satisfaction au travail et la productivité des employés (Clampitt, 1993).

Un autre fait intéressant est « qu'un des comportements de supervision les plus puissants et les plus persuasifs des superviseurs serait la communication entre eux et leurs employés » (Johlke et Duahn, 2000, p. 154). Par ailleurs, cette communication entre supérieur et subordonnés aurait pour effet d'accentuer les résultats, de réduire l'incertitude et de rehausser la satisfaction de ces derniers (Churchill, Ford et Walker, 1976; Keller, 1994; Oh, Kim et Lee, 1991; Tushamn, 1979, cité dans Johlke et Duahn, 2000). En 1975, Kim a démontré « qu'une productivité accrue était corrélée avec l'utilisation plus efficace du « feed-back » sur la performance » (Clampitt, 1993, p. 9).

Par ailleurs, Ashforth et Mael (1989), Dutton *et al.* (1994) ainsi que Smidts *et al.* prétendent que l'utilisation de la communication « Top-Down » ainsi que l'utilisation de différentes sources de communication contribuent à l'augmentation de l'identification organisationnelle, de même qu'à une conséquence positive sur l'estime de soi, l'engagement organisationnel et les comportements de coopération. Par le fait même, ces auteurs mentionnent que la communication du contrat psychologique aura une incidence tout aussi importante que son contenu (Guest *et al.*, 2002, p. 23).

Les méthodes de communication mises en place par les entreprises pour diffuser l'information – telles que le journal d'entreprise, des séances d'information ainsi que le contenu de l'information véhiculée (mission, finances organisationnelles) – ont favorisé une meilleure compréhension du rôle de la communication bidirectionnelle dans les attitudes et les comportements au travail. D'ailleurs, la diffusion d'information s'est révélée être positivement corrélée avec la perception de justice procédurale (Paré et Tremblay, 2004, cité dans Tremblay *et al.*, 2005) et l'engagement organisationnel (Rodwell *et al.*, 1998, cité dans Tremblay *et al.*, 2005).

1.5.1 Communication descendante et « empowerment »

Les employés qui ont accès à la mission de l'entreprise développent un sentiment rattaché au sens et au but personnel de leur travail (Spreitzer, 1995, cité dans Bordin *et al.*, 2007; Conger et Kanungo, 1988; Lawler, 1992, cité dans Drake *et al.*, 2007). La connaissance de la mission de l'entreprise permettra d'aider les subordonnés à prendre conscience du portrait global de l'entreprise (Bowen et Lawler, 1992, cité dans Gkorezis et Petridou, 2008) et à comprendre comment leur travail peut affecter positivement l'atteinte des objectifs organisationnels. De plus, l'accès à l'information concernant la mission de l'organisation permet aux employés de prendre des décisions et d'en influencer le choix, ce qui affecte positivement la réalisation de la mission et des objectifs de l'entreprise (Spreitzer, 1996, cité dans Bordin *et al.*, 2007). Plusieurs études prétendent que le pouvoir d'agir va être inculqué aux subordonnés grâce à l'information transmise et aux récompenses liées au rendement de l'entreprise, en plus d'accorder à ces derniers la possibilité de prendre des décisions faisant progresser la mission organisationnelle (Bowen et Lawler, 1992; Kelley, 1993, cité dans Chan *et al.*, 2006).

Pour continuer, l'un des facteurs influençant favorablement « l'empowerment » est l'accès à l'information concernant la performance (Spreitzer, 1995, cité dans Bordin *et al.*, 2007). En ayant accès à l'information sur la performance de leur équipe, les subordonnés peuvent prendre des décisions, influencer celles-ci, assurer la stabilité et la hausse de résultats performants pour l'avenir (Spreitzer, 1995, cite dans Bordin *et al.*, 2007). Pour garantir qu'un employé qui a reçu du pouvoir d'agir continuera d'adopter les comportements proactifs s'y rattachant, l'information sur la performance doit en outre être véhiculée sur une base régulière et constante (Bordin *et al.*, 2007).

Pour sa part, Spreitzer (1995) stipule que l'accentuation et l'identification des compétences ainsi que la conservation de la motivation, grâce à un système d'information établi sur les récompenses, favorisent l'amplification de « l'empowerment » (Bordin *et al.*, 2007). L'accès à ce type d'information se solde par une plus grande participation des employés de même que davantage de responsabilités et d'initiatives (Bordin *et al.*, 2007).

Les entreprises qui veulent se doter d'employés qui sont positivement influencés par les caractéristiques du pouvoir d'agir doivent diffuser davantage d'information (Rosabeth Moss Kanter, 1989, cité dans Gkorezis et Petridou, 2008). Pour accroître le sentiment d'autonomie, l'information doit être transmise entre les différents paliers hiérarchiques de l'entreprise (Nonaka, 1988, cité dans Gkorezis et Petridou, 2008). De plus, l'information sur le rendement individuel est cruciale car elle solidifie le sentiment de compétence et d'impact qui fournit les moyens à utiliser pour maintenir ou faire progresser le rendement (Drake *et al.*, 2007).

1.5.2 Communication descendante et mobilisation

« La diffusion d'information aux employés est également perçue comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus » (Tremblay *et al.*, 2005, p. 73). Le partage d'information permet une participation à la prise de décision en plus d'indiquer les attentes vis-à-vis de l'employé (Simard *et al.*, 2005). Dans les entreprises, le processus de partage d'information représente l'ensemble des pratiques employées pour transmettre l'information descendante et recevoir l'information ascendante. Ces pratiques ont deux importants objectifs : transmettre les attentes envers les employés et prendre en considération l'opinion de ces derniers (Rondeau *et al.*, 1993, cité dans Tremblay *et al.*, 2005). Le fait d'indiquer clairement les attentes aux employés autorise ceux-ci à utiliser leurs compétences et à s'investir dans leur travail en fonction de ce qui est attendu de leur part. Par ailleurs, si l'entreprise manifeste un désir réel de connaître l'opinion et les préoccupations de ses ressources humaines et d'y répondre convenablement, elles seront davantage mobilisées. « Les pratiques de partage d'information concernent la transmission des informations symboliques, utilitaires et stratégiques, d'abord du haut vers le bas de la hiérarchie, mais aussi du bas vers le haut. Ces pratiques sont considérées comme la base de l'implication et de la mobilisation des employés » (Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993, cité dans Simard *et al.*, 2005, p. 298-299).

1.6 Rétroaction («feed-back»)

Le sujet qui sera traité dans cette sous-section est celui de la rétroaction qu'ont les employés sur leur performance. La rétroaction doit être perçue comme formelle et informelle, comme une forme de reconnaissance, et non comme étant strictement une évaluation de rendement. Nous allons également aborder les différentes formes de rétroaction et leurs liens avec « l'empowerment » et la mobilisation.

L'évaluation de la performance est une ressource indispensable pour les entreprises et les superviseurs qui veulent atteindre leurs objectifs stratégiques et prendre des décisions éclairées concernant la gestion de leurs employés (Gosselin et Murphy, 1994). De plus, les évalués estiment que la rétroaction sur leur performance est un outil indispensable à plusieurs niveaux. La rétroaction joue en effet un rôle crucial pour motiver les employés; cette motivation peut être éventuellement visible en termes de performance au travail (Fedor, 1991, cité dans Gosselin et Murphy, 1994). Les individus ont aussi le besoin intrinsèque d'obtenir de l'information par rapport aux attentes escomptées et aux résultats obtenus. Cette information est pertinente pour plusieurs raisons : elle permet de mesurer notre cheminement vers nos objectifs initiaux et, par le fait même, d'en élaborer de nouveaux, de mesurer notre performance par rapport aux autres, de consolider nos comportements, de devenir meilleurs en connaissant nos points forts et nos points faibles, ou encore d'augmenter nos chances de progresser dans l'organisation en faisant valoir et reconnaître notre contribution (Gosselin et Murphy, 1994). Par ailleurs, « de nombreuses recherches ont identifié que les employés, peu importe leur niveau hiérarchique, non seulement valorisent la rétroaction sur leur performance, mais aussi la sollicitent activement par divers moyens » (Gosselin et Murphy, 1994, p. 625).

La rétroaction peut être définie comme ceci : « (...) des actions entreprises par un agent externe afin de fournir de l'information sur différents aspects de la performance des tâches accomplies par un individu » (Kluger et DeNisi, 1996, cité dans London *et al.*, 1999, p. 9). La rétroaction contribue en outre à contrôler et à renforcer un comportement souhaitable (Larson, 1984, 1986, cité dans London *et al.*, 1999). Elle va favoriser l'autogestion des employés en aidant ces derniers à focaliser sur des activités reliées au travail tout en étant

alignés sur leurs intérêts personnels et ceux de l'entreprise (Locke et Latham, 1990, cité dans London *et al.*, 1999). La rétroaction va également aider l'employé « à prendre conscience de lui-même (Herold et Greller, 1977), de son autoperception, de son évaluation personnelle et de ses comportements » (Atwater et Yammarino, 1997, cité dans London *et al.*, 1999, p. 9).

Par ailleurs, « la recherche de rétroaction est une initiative dans le développement de sa carrière et une méthode pour identifier des moyens pour améliorer sa performance au travail. La recherche de rétroaction permet de solliciter la perception des autres par rapport au travail d'un individu » (Ashford, 1986; Ashford et Cummings, 1983; Ashford et Tsui, 1991, cité dans London *et al.*, 1999, p. 6). De plus, certains auteurs avancent le fait que la diminution de l'incertitude, la protection de l'égo et la gestion des perceptions vis-à-vis d'autrui peuvent être obtenues à l'aide de la rétroaction (Levy, Albright, Cawley et Williams, 1995; Morrison et Bies, 1991, cité dans London *et al.*, 1999). D'autres auteurs prétendent que les gens qui doivent améliorer le plus leur niveau de performance sont probablement ceux qui solliciteront le moins de rétroaction de la part des autres (Karl et Kopf, 1993, cité dans London *et al.*, 1999). Dans la même optique, Levy *et al.* (1995) affirment que les variables situationnelles et individuelles ont un impact sur la volonté des individus à recevoir de la rétroaction. Selon eux, les employés qui sont plus méticuleux et qui ont des supérieurs qui leur donnent une rétroaction constructive seront plus enclins à en solliciter (London *et al.*, 1999).

1.6.1 Évaluation multisource (360 degrés)

Les expressions « rétroaction 360 degrés » ou « rétroaction multisource » sont employées depuis le début de la dernière décennie. L'évaluation multisource est considérée comme un processus essentiellement constitué de deux phases différentes. La première permet d'évaluer une personne par l'intermédiaire de comportements observés par une multitude d'évaluateurs. Ainsi, l'évaluation des comportements de l'individu cible doit-elle provenir d'au moins deux sources. Parmi les sources d'évaluateurs, on note la personne évaluée, son

supérieur, ses collègues, ses employés, les clients internes et externes ainsi que les fournisseurs. Une caractéristique particulière de cette première phase se situe dans la multiplicité des sources qui évaluent l'employé alors que traditionnellement, l'évaluation du rendement se faisait uniquement par le supérieur. « Dans le cas de l'évaluation multisource, la tâche évaluative s'étend à toute personne disposant d'un point de vue pertinent en ce qui concerne l'observation et l'appréciation de la performance du travailleur en cause » (Brutus et Brassard, 2005, p. 632). La deuxième phase permet d'exposer les informations obtenues, puis de les divulguer à cet individu et ce, à l'aide d'un rapport de « feed-back ». Les caractéristiques déterminantes de cette seconde phase sont liées à la quantité et à la qualité des informations que le processus permet de fournir à l'individu (Brutus et Brassard, 2005, p. 632).

D'ailleurs, selon une étude réalisée par la firme Mercer en 2000, 65% des entreprises exerçaient une forme de rétroaction multisource comparativement à 40% en 1995 (Mercer, 2000, dans Smither *et al.*, cité dans Brutus et Brassard, 2005). Dans une étude de Seifert *et al.* (2003), les auteurs relatent que l'utilisation de rétroaction dans le cadre d'un atelier a augmenté de manière significative l'impact de l'évaluation multisource sur la performance (Brutus et Brassard, 2005). « Smither *et al.* (2003) ont démontré que le suivi d'un entraîneur (coach), après l'obtention d'une rétroaction dans le cadre d'une évaluation multisource, contribuait à l'amélioration de sa performance » (Brutus et Brassard, 2005, p. 638). Smither *et al.* (2004) ont conclu dans leur méta-analyse à une amélioration quelque peu supérieure lorsque l'évaluation et le « feed-back » sont utilisés dans le but de développer l'individu plutôt que dans un but purement administratif (Brutus et Brassard, 2005).

Dans le même ordre d'idées, pour être efficace, la rétroaction doit être constructive (Kluger et DeNisi, 1996, cité dans London *et al.*, 1999), c'est-à-dire que son application doit être concentrée sur la tâche et non sur la personne. Dans le but d'augmenter la performance de l'employé, la rétroaction devra indiquer les comportements et les compétences qui devront être développés chez ce dernier. La rétroaction sera donc utilisée afin d'aider l'employé à

comprendre son niveau de performance en comparant celui-ci aux exigences requises ou à ses performances antérieures (Baron, 1988, cité dans London *et al.*, 1999).

1.6.2 Superviseur et rétroaction

Les superviseurs doivent veiller à ce que les employés reçoivent une rétroaction favorisant l'autodéveloppement. La rétroaction utilisée de manière efficace doit porter son attention sur les tâches de l'employé tout en précisant des comportements ciblés qui doivent être modifiés. Par ailleurs, la rétroaction négative directement reliée aux traits de personnalité de l'employé a un impact peu significatif (London et Smither, 1999). En somme, les formes de rétroaction qui vont attaquer directement l'individu ou comparer ce dernier à autrui auront un impact négatif sur sa motivation et sa performance. Par contre, tel que discuté précédemment, la rétroaction qui mise sur les comportements reliés aux tâches et sur les résultats permet d'engendrer chez les individus des bonnes réponses, des solutions pratiques et des comportements positifs vis-à-vis de leurs tâches. Cela résulte finalement en une hausse de la motivation et une performance supérieure dans le temps (London et Smither, 1999).

D'après Bauer et Mulder (2006), la rétroaction aide les superviseurs à développer leurs compétences professionnelles de même que leurs qualités de « leader ». Parallèlement, les possibilités de codétermination des employés dans leur emploi seront à la hausse à condition que la rétroaction puisse être un outil utilisé afin d'exprimer leurs opinions ou leur désaccord le cas échéant (Bauer et Mulder, 2006). De plus, « les études réalisées sur la motivation ont démontré que l'apport de rétroaction constructive joue un rôle essentiel dans le comportement des superviseurs qui supportent le sentiment d'autodétermination de leurs employés » (Deci *et al.*, 1989, cité dans Bauer et Mulder, 2006, p. 509). L'autodétermination des employés peut avoir un impact significatif sur la motivation, la satisfaction et la performance à plusieurs égards (Baard *et al.*, 2004, cité dans Bauer et Mulder, 2006). Dans le but d'obtenir une motivation de l'apprentissage en milieu de travail,

celui-ci doit prôner la détermination personnelle des employés (Harteis *et al.*, 2005; Straka *et al.*, 1996, cité dans Bauer et Mulder, 2006).

Par ailleurs, le superviseur direct de l'employé joue un rôle de premier plan dans la création d'un environnement non contrôlant qui encourage le développement individuel. Les superviseurs qui soutiennent davantage leurs employés dans le développement d'un sentiment d'autodétermination ainsi que dans la possibilité de ces derniers d'entreprendre des initiatives, cela se solde par une augmentation de l'intérêt de ceux-ci vis-à-vis de leur travail de même que par l'émergence de réalisations créatives (Oldham et Cummings, 1996, cité dans London et Smither, 1999).

La rétroaction que les employés reçoivent de leur superviseur doit toutefois être continue et fréquente, et non pas uniquement associée à l'évaluation annuelle du rendement. Les études stipulent que la productivité est affectée par la fréquence de la rétroaction. Cette dernière a pour effet de réduire les heures perdues et de diminuer les coûts (Cutcher-Gershenfeld, 1991, cité dans Barette et Bérard, 2000). La rétroaction sera fournie par l'entremise de discussions et de conseils; elle ne devra pas uniquement avoir lieu lorsqu'une erreur est commise, mais elle sera plutôt réalisée dans un but de prévention, d'information et d'aide aux employés. Afin de maximiser le rendement et le développement, le message propagé par la rétroaction doit également être constructif (Nemeroff, Wexley, 1977, cité dans Barette et Bérard, 2000). « La rétroaction qui inclut encouragements et félicitations augmente la probabilité que le comportement soit répété car la personne apprend ce qui est valorisé » (Latham, Wexley, 1994, cité dans Barette et Bérard, 2000, p. 651). Par contre, un comportement non productif ne peut être modifié uniquement par du « feed-back ». Les résultats engendrés par les efforts de l'employé doivent être clairement perçus par ce dernier et il doit être en mesure de rectifier la situation grâce au « feed-back » reçu (Locke, Latham, 1990, cité dans Barette et Bérard, 2000). Le temps consacré pour « coacher » son employé et discuter des problèmes avec lui est un investissement concret. Les études démontrent que dialoguer avec l'employé sur les problèmes qui menacent l'atteinte de ses objectifs personnels a un effet direct et positif sur la productivité (Carroll, Schneider, 1982, cité dans Barette et Bérard, 2000).

1.6.3 Rétroaction et « empowerment »

Dans une étude réalisée par Drake *et al.* (2007), les auteurs ont obtenu un lien entre un haut niveau de rétroaction et une plus grande perception d'impact sur la profitabilité de l'entreprise (Drake *et al.*, 2007, p. 73).

1.6.4 Rétroaction et mobilisation

« Dans une stratégie de mobilisation, les employés doivent être en mesure de disposer d'informations permettant un renforcement positif afin de maintenir, de corriger ou encore d'améliorer leurs comportements de mobilisation » (London, 2003, cité dans Tremblay *et al.*, 2005, p. 73). La modification de ces comportements peut se faire par une meilleure introspection dans le but de connaître ses points forts et ses points à améliorer. Ces comportements peuvent également être modifiés lorsque le climat favorise les discussions et le changement (Atwater *et al.*, 2002, cité dans Tremblay *et al.*, 2005). Les systèmes de rétroactions négatives amenuisent d'ailleurs l'amélioration plus qu'ils ne l'augmentent; il apparaît donc préférable de s'abstenir d'utiliser ces formes qui s'appuient sur des évaluations formelles du rendement corrélées à des mesures administratives (Kluger et DeNesi, 1996, cité dans Tremblay *et al.*, 2005).

Selon London (2003), le principal objectif du « feed-back » est le développement et l'amélioration des comportements des personnes, et non pas uniquement l'atteinte d'un certain degré de mobilisation, d'une finalité quelconque (Tremblay *et al.*, 2005). D'ailleurs, il est essentiel que la rétroaction provienne de différentes sources. Cette rétroaction multisource génère en effet chez les employés une meilleure connaissance d'eux-mêmes en plus de rehausser sa validité (London, 2003, cité dans Tremblay *et al.*, 2005). Au-delà de l'efficacité produite dans les modifications comportementales, la rétroaction positive doit être perçue comme un système de récompenses dont les répercussions sur la performance et la coopération seront souvent favorables (Kim *et al.*, 2003, cité dans Tremblay *et al.*, 2005).

Certaines études récentes indiquent que l'effet des récompenses économiques a moins d'impact sur l'attachement affectif que la reconnaissance non monétaire (Tremblay, 2002, cité dans Simard *et al.*, 2005). La reconnaissance non monétaire, outre le fait de favoriser un sentiment de réciprocité, contribue à créer un climat de confiance. Les employés ont une meilleure opinion des dirigeants et ils sont plus enclins à fournir un effort supplémentaire au travail lorsque le climat y est propice (St-Onge, 1994, cité dans Simard *et al.*, 2005).

La reconnaissance possède plusieurs caractéristiques précises qui font d'elle une pratique importante : elle est spontanée et se transmet par des encouragements ou par une reconnaissance symbolique du superviseur direct. Dans cette optique, la reconnaissance favorise l'engagement car elle est considérée comme une démonstration de considération et de support organisationnel (Tremblay, Guay et Simard, 2000, cité dans Simard *et al.*, 2005). Des recherches récentes ont démontré une relation positive et très marquée entre les pratiques de reconnaissance non monétaire (félicitations ou remerciements) et la mobilisation (Paré et Tremblay, 2004, cité dans Simard *et al.*, 2005). Ces résultats abondent dans le même sens que d'autres études qui ont stipulé que les récompenses sociales (« feedback » positif, encouragement) et verbales ont une influence significative sur la réussite comportementale (Luthans et Stajkovic, 1999, cité dans Simard *et al.*, 2005).

En conclusion, cette recension des écrits nous a permis d'explorer différents concepts de la gestion des ressources humaines. En effet, nous avons abordé diverses théories telles que celles du capital humain, du « resource-based view », « l'approche universaliste », les « best practices », le « one best way » et nous avons également démontré leur effet positif sur les ressources humaines et les entreprises. D'ailleurs, le postulat de ces théories repose sur l'avantage concurrentiel que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent procurer aux entreprises. Pour qu'il y ait un avantage concurrentiel stratégique significatif, il faut que cet avantage soit difficilement imitable par les concurrents. Selon plusieurs auteurs cités en revue de littérature, l'usage de pratiques mobilisatrices telles que la formation, l'évaluation de la performance ou la rémunération au rendement, sont autant de mesures uniques permettant aux entreprises d'augmenter leur efficacité et la valeur de leur capital humain (McMahan *et al.*, 1999, cité dans Arcand *et al.*, 2000).

Dans le même ordre d'idées, nous avons discuté de différentes pratiques de gestion des ressources humaines telles que la rétroaction du superviseur, le développement des compétences, l'utilisation des compétences, la communication descendante, « l'empowerment » et la mobilisation. Nous avons mis en lumière les interactions entre ces pratiques et leurs impacts sur les organisations. Nous avons également cherché à confirmer si « l'empowerment » a un effet modérateur dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines présentées et la mobilisation.

CHAPITRE II

MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous allons présenter notre modèle théorique, nos hypothèses de recherche ainsi que notre méthodologie. Dans un premier temps, notre cadre conceptuel sera décrit de concert avec les variables dépendantes, indépendantes et la variable modératrice qui le caractérisent. Ensuite, nous exposerons nos hypothèses de recherche, lesquelles seront justifiées par les fondements théoriques et empiriques présentés dans notre recension des écrits.

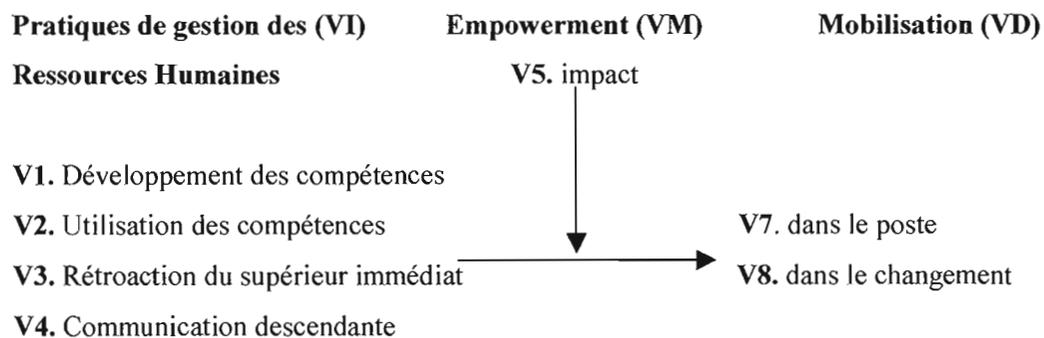
2.1 Modèle d'analyse

Notre recension des écrits nous a permis de démontrer qu'il existe des liens entre les différentes variables de notre recherche. En premier lieu, nous avons abordé les théories du capital humain et du « resource-based view » pour expliquer la contribution significative des ressources humaines aux résultats des entreprises. Nous avons ensuite présenté les concepts de mobilisation et « d'empowerment » ainsi que différentes pratiques de gestion des ressources humaines. De plus, nous avons démontré les différents liens unissant les variables. La figure 2.1, qui représente notre cadre conceptuel, inclut nos variables indépendantes (communication descendante, utilisation des compétences, développement des compétences, rétroaction du supérieur), notre variable modératrice (« l'empowerment »-impact) et nos variables dépendantes (performances mobilisatrices dans le poste et dans le changement).

Notre modèle d'analyse nous a également servi d'assise dans l'édification de nos cinq hypothèses de recherche, lesquelles seront définies dans la prochaine section. Concernant la variable « empowerment », nous avons testé une seule de ses quatre caractéristiques, soit l'impact. Nous avons en effet déterminé, par le biais de la littérature scientifique, que l'impact est la caractéristique de « l'empowerment » qui est la plus susceptible d'avoir un

effet positif au niveau de la mobilisation, que celle-ci soit dans le poste ou dans le changement.

Figure 2.1- Modèle d'analyse



Dans la littérature, très peu de chercheurs ont testé empiriquement l'effet de « l'empowerment » dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation présentée dans notre modèle théorique. Il apparaît en effet que les recherches spécifiques sur le modèle proposé sont encore à un niveau exploratoire. Ainsi, n'ayant pas d'a priori théorique ou de preuves empiriques permettant de justifier l'effet de « l'empowerment » dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation, nous avons décidé de tester ces relations de façon exploratoire dans le cadre de ce mémoire. Dans notre recension des écrits, nous avons aussi identifié quatre dimensions de « l'empowerment », soit l'impact, le sens, la détermination personnelle et le sentiment de compétence (Spreitzer, 1995). Aux fins de l'étude, nous n'avons retenu qu'une seule de ces dimensions, soit l'impact. Compte tenu de ce que nous avons sondé

dans la littérature scientifique, nous croyons que l'impact est la dimension qui aura le plus d'effet dans les relations entre nos variables indépendantes et dépendantes. Dans une autre perspective, nous avons démontré que la première étape vers l'atteinte de la mobilisation est le respect du contrat de travail (comportement dans le rôle). Étant donné que nous croyons que nos variables indépendantes engendrent des comportements visant à assurer le respect du contrat de travail, nous avons décidé d'utiliser la variable performance mobilisatrice dans le poste afin de mesurer quantitativement les liens potentiels entre nos variables indépendantes et notre variable modératrice.

Ensuite, tel qu'expliqué précédemment, une fois le respect du contrat de travail assuré, les comportements hors rôle représentent une étape supplémentaire cruciale vers l'atteinte de la mobilisation. De là découle l'utilisation de notre deuxième variable dépendante : la performance mobilisatrice dans le changement. Dans le même ordre d'idées, nous avons démontré, au travers de notre recension des écrits, l'existence de liens entre nos variables – indépendantes et dépendantes – et notre variable modératrice. Le choix des deux variables dépendantes a été effectué dans le but probable d'obtenir des résultats significatifs qui confirmeraient nos hypothèses découlant de notre modèle théorique. Par ailleurs, nous croyons que les résultats de notre étude permettront d'obtenir davantage d'information sur le sujet.

2.2 Hypothèses de recherche

La prochaine section vise à rappeler des fondements théoriques et empiriques, lesquels nous serviront d'assise pour la justification de nos hypothèses.

2.2.1 Liens entre les PGRH et « l'empowerment »

Précédemment, nous avons établi que la formation (développement des compétences) est l'un des antécédents de « l'empowerment psychologique » (Peccei et Rosenthal, 2001). D'ailleurs, la formation est l'intervention la plus utilisée lorsqu'il s'agit d'implanter « l'empowerment » (Brymer, 1991; Jones *et al.*, 1997, cité dans Klidas *et al.*, 2006, p. 74). Elle permet également une participation des employés en développant leurs habiletés et leur savoir, créant ainsi chez ces derniers un sentiment d'efficacité personnelle qui encourage leur participation dans la prise de décisions (Kanungo, 1988, cité dans Klidas *et al.*, 2006). Tel que nous l'avons déjà discuté, la détermination personnelle – l'une des quatre caractéristiques de « l'empowerment » – réfère à l'autonomie accordée à l'individu, notamment par le biais de sa participation à la prise de décisions (Spreitzer, 1995, cité dans Chan *et al.*, 2008).

Dans un deuxième temps, nous avons affirmé que la communication « top-down » est corrélée avec « l'empowerment ». D'ailleurs, comme le mentionne Rosabeth Moss Kanter (1989), les organisations qui veulent avoir des employés influencés positivement par les caractéristiques « d'empowerment » doivent véhiculer davantage d'information (Gkorezis et Petridou, 2008). Pour augmenter le sentiment d'autonomie, l'information doit également être diffusée entre les différents paliers hiérarchiques de l'organisation (Nonaka, 1988, cité dans Gkorezis et Petridou, 2008). De plus, l'information sur le rendement individuel est cruciale car elle solidifie le sentiment de compétence et d'impact (autres caractéristiques du concept « d'empowerment ») qui fournit les moyens à utiliser pour maintenir ou faire augmenter le rendement (Drake *et al.*, 2007). Par ailleurs, des études ont démontré que

« l'empowerment » va être transmis aux employés grâce à l'information véhiculée et aux récompenses corrélées au rendement de l'entreprise. Cela octroie à ces derniers la possibilité de prise de décisions faisant progresser la mission organisationnelle (Bowen et Lawler, 1992; Kelley, 1993, cité dans Chan *et al.*, 2006).

En troisième lieu, le lien entre les concepts de « feed-back » et d'« empowerment » a également été prouvé. D'ailleurs, Spreitzer a démontré dans son modèle le lien entre le fait de fournir des niveaux supérieurs de « feed-back » sur la performance individuelle des employés et l'augmentation du sentiment « d'empowerment » (Drake *et al.*, 2007). Suite à ces constats, nous sommes en mesure d'affirmer que :

H1. La relation entre les PGRH et « l'empowerment » (impact/influence) sera positive.

2.2.2 Liens entre les PGRH et la mobilisation

Dans la recension des écrits, nous avons discuté de l'existence des liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. D'ailleurs, Tremblay *et al.* (2005) mentionnent que le développement des compétences va influencer positivement la mobilisation. Selon Lawler *et al.* (1986) et Wils *et al.* (1999), le partage d'information, le développement des compétences et « l'empowerment » augmentent le degré de mobilisation (Tremblay *et al.*, 2000). Par ailleurs, selon une étude d'Igalens et Barraud (1997) effectuée auprès d'une centaine d'entreprises en France, le partage d'information a été identifié comme un point central de la mobilisation du personnel (Tremblay *et al.*, 2000). De plus, une étude de Tremblay *et al.* (1998) a permis de découvrir une relation significative entre certaines pratiques de partage d'information et la mobilisation (Tremblay *et al.*, 2000). Toujours selon Tremblay *et al.* (1998), les formes de reconnaissance non monétaires, comme la rétroaction du supérieur immédiat, sont significativement corrélées à la mobilisation des employés (Tremblay *et al.*, 2000). Suite à ces constats, nous pouvons affirmer que :

H2. La relation entre les PGRH et la performance mobilisatrice dans le poste sera positive.

H3. La relation entre les PGRH et la performance mobilisatrice dans le changement sera positive.

2.2.3 Liens entre « l'empowerment », « l'OCB » et la mobilisation

Dans une étude réalisée par Chan *et al.* (2008), les auteurs affirment que « l'empowerment » va encourager les employés à utiliser une attitude de réciprocité par l'entremise de comportements hors rôle rattachés au concept d'OCB et de mobilisation. Les auteurs ont également démontré que les schèmes psychologiques de « l'empowerment » vont favoriser l'adoption de comportements d'OCB. Abondant dans le même sens, Tremblay et Simard (2005) prétendent que l'implantation de « l'empowerment » va augmenter les chances d'obtenir des comportements de mobilisation. Chebat et Kollias (2000) affirment pour leur part que des recherches ont prouvé que « l'empowerment » constitue un élément essentiel d'une stratégie mobilisatrice d'employés du service à la clientèle (Tremblay et Simard, 2005). Nous pouvons donc établir un lien entre « l'empowerment » et la mobilisation, mais aussi entre « l'empowerment » et les pratiques de gestion des ressources humaines. Par contre, aucune étude ne semble avoir traité de « l'empowerment » comme variable modératrice de la relation entre les pratiques de ressources humaines et la mobilisation. À la lumière de ces informations, nous affirmons que :

H4. « L'empowerment » (impact) aura un effet modérateur positif dans la relation entre les PGRH et la performance mobilisatrice dans le poste, ce qui résulte en une capacité d'explication plus forte que la relation directe.

H5. « L'empowerment » (impact) aura un effet modérateur positif dans la relation entre les PGRH et la performance mobilisatrice dans le changement, ce qui résulte en une capacité d'explication plus forte que la relation directe.

Tableau 2.2
Récapitulatif des hypothèses

<i>Hypothèse globale</i> : « L'empowerment » aura un effet modérateur positif supérieur sur la relation entre les PRH et la performance mobilisatrice dans le poste et le changement que l'effet de la relation directe.
H1. La relation entre les PRH et « l'empowerment » (impact/influence) sera positive.
H2. La relation entre les PRH et la performance mobilisatrice dans le poste sera positive.
H3. La relation entre les PRH et la performance mobilisatrice dans le changement sera positive.
H4. « L'empowerment » (impact) aura un effet modérateur positif dans la relation des PGRH avec la performance mobilisatrice dans le poste, résultant en une capacité d'explication plus forte que la relation directe.
H5. « L'empowerment » (impact) aura un effet modérateur positif dans la relation des PGRH avec la performance mobilisatrice dans le changement, résultant en une capacité d'explication plus forte que la relation directe.

2.3 Méthodologie

2.3.1 Devis de recherche et outil de collecte de données

Le devis de recherche utilisé pour notre mémoire est de nature quantitative. Étant donné le degré de connaissance sur notre sujet, nous avons jugé préférable de procéder à une analyse quantitative. Notre recension des écrits dénote en effet l'existence de nombreux travaux portant sur les variables de notre modèle de recherche, ce qui contribue ainsi à l'avancement des connaissances relatives à notre sujet. De plus, nous avons déterminé que nos hypothèses de recherche sont appuyées par la littérature scientifique.

Pour réaliser notre analyse quantitative, un questionnaire a été administré auprès des employés de plusieurs succursales bancaires. Le choix du questionnaire comme outil de collecte de données est cohérent avec l'utilisation de notre devis de recherche, qui nécessite des données quantitatives plutôt que qualitatives. De plus, l'utilisation du questionnaire permet de mesurer avec précision les concepts liés aux pratiques de gestion des ressources humaines – « l'empowerment » et la mobilisation – tels qu'ils ont été définis dans notre recension des écrits. Le questionnaire permet également de rejoindre plusieurs répondants, permettant ainsi d'effectuer des analyses statistiques complexes afin de valider les hypothèses liées au modèle de recherche du présent mémoire. Finalement, cette technique de collecte de données est peu dispendieuse et garantit la confidentialité des répondants, ce qui permet à ces derniers de s'exprimer sans crainte.

2.3.1 Choix du terrain d'étude et procédure de collecte de données

Les résultats présentés dans le cadre de ce mémoire proviennent d'une base de données secondaire, constituée de huit cent quarante-sept (847) répondants qui sont employés dans différentes succursales bancaires du Québec. Cette base de données a été créée à partir de la base de données principale des professeurs Gilles Simard et Michel Tremblay. Les succursales bancaires ont fait appel à ces deux professeurs pour des services de consultation

en développement organisationnel et pour différents projets visant à faire augmenter le degré de mobilisation, ce qui a justifié le choix du terrain. La collecte de données s'est effectuée sur une période d'environ 2 ans, soit de 2007 à 2009. Les succursales bancaires avaient entre soixante-quinze et cent cinquante employés à leur service.

Tableau 2.3
Caractéristiques sociodémographiques

Sexe	
Femme	64,9%
Homme	19,4%
Aucune réponse	15,7%
Âge	
Moins de 25 ans	3,5%
25-34 ans	11%
35-44 ans	25,1%
45-54 ans	29,2%
55 ans et +	7,5%
Aucune réponse	23,7%
Degré de scolarité le plus élevé	
Attestation d'études secondaires (AES)	11,5%
Attestation d'études collégiales (AEC)	17,6%
Diplôme d'études collégiales (DEC)	17,4%
Certificat universitaire	16,9%
Baccalauréat	12,4%
Maîtrise	2,6%
Autres	2,8%
Aucune réponse	18,8%
Nombre d'années dans l'équipe	
5 ans et moins	32%
6 à 10 ans	11%
11 à 19 ans	14%
Plus de 20 ans	23%
Aucune réponse	20%
Êtes-vous syndiqués	
Oui	21,8%
Non	64,9%
Aucune réponse	13,3%

2.4 Les instruments de mesure

Les instruments de mesure que nous avons utilisés pour notre mémoire proviennent d'un questionnaire administré à des employés de succursales bancaires du Québec. Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre d'une étude sur la mobilisation. Les réponses aux questions portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines et sur « l'empowerment » ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert (1= très en désaccord, 7= très en accord). Les réponses aux questions portant sur la mobilisation ont été mesurées à l'aide d'un pourcentage (%). Les chercheurs ont par ailleurs indiqué aux répondants des exemples de classification : 0%= aucun de mes collègues n'adopte ces comportements, 50%= environ la moitié de mes collègues adoptent ces comportements, 100%= tous mes collègues adoptent ces comportements.

2.4.1 Mesure des variables indépendantes

Les échelles de mesure concernant les variables de notre modèle de recherche proviennent du questionnaire réalisé par Gilles Simard et Michel Tremblay. De prime abord, les échelles de mesure initiales proviennent d'une étude réalisée par Tremblay, Guay et Simard (2000).

Tableau 2.4.1

Questions de la variable « rétroaction du supérieur immédiat »

La rétroaction du supérieur immédiat	
<i>Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.</i>	Très en Très en désaccord accord
1- 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
2- Mon supérieur immédiat fait régulièrement le point avec moi sur l'atteinte de mes objectifs.	1 2 3 4 5 6 7
3- Quand nous discutons de la qualité de mon travail, mon supérieur immédiat cherche souvent des moyens pour favoriser mon développement professionnel.	1 2 3 4 5 6 7

Tableau 2.4.2

Questions de la variable « utilisation des compétences »

L'utilisation des compétences	
<i>Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.</i>	Très en Très en désaccord accord
1- Dans mon travail, j'utilise les compétences que la caisse m'a incité à développer.	1 2 3 4 5 6 7
2- Plus j'acquiers de compétences plus on me confie des tâches stimulantes.	1 2 3 4 5 6 7
3- Mon travail me permet de faire valoir pleinement mon potentiel.	1 2 3 4 5 6 7

Tableau 2.4.3

Questions de la variable « développement des compétences »

Développement des compétences							
<i>Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.</i>	Très en Très en désaccord accord						
1- Ma caisse me donne la formation nécessaire pour bien effectuer mon travail	1	2	3	4	5	6	7
2- Ma caisse offre des activités de formation pour m'aider à améliorer ma performance.	1	2	3	4	5	6	7
3- Ma caisse m'encourage à suivre des formations pour développer mes compétences.	1	2	3	4	5	6	7

Tableau 2.4.4

Questions de la variable « communication descendante »

Communication descendante							
<i>Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.</i>	Très en Très en désaccord accord						
1- Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent la caisse.	1	2	3	4	5	6	7
2- Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts.	1	2	3	4	5	6	7
3- Les employés sont régulièrement informés de la situation financière de la caisse.	1	2	3	4	5	6	7
4- Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction des membres de la caisse.	1	2	3	4	5	6	7

2.4.2 Mesure de la variable modératrice

L'échelle de mesure concernant « l'empowerment » provient du modèle de Spreitzer (1995); elle est représentée par le tableau suivant :

Tableau 2.4.5

Questions de la variable « empowerment » (« impact »)

« Empowerment » (impact)							
<i>Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.</i>	Très en Très en désaccord accord						
1- Je peux influencer les décisions prises dans ma caisse.	1	2	3	4	5	6	7
2- J'ai un impact important sur les projets de ma caisse.	1	2	3	4	5	6	7
3- J'ai un grand niveau de contrôle sur ce qui se passe dans ma caisse.	1	2	3	4	5	6	7

2.4.3 Mesure des variables dépendantes

Les échelles de mesure concernant les deux variables de mobilisation proviennent d'une étude réalisée par Simard et Tremblay (2007).

Tableau 2.4.6

Questions de la variable « performance mobilisatrice dans le poste »

La performance mobilisatrice dans le poste	
<i>En vous excluant, évaluez la proportion (en %) de vos collègues (ceux avec qui vous avez des rapports fréquents)</i>	Indiquez le pourcentage (%)
1- % de vos collègues qui accomplissent adéquatement leurs tâches	
2- % de vos collègues qui font preuve de conscience professionnelle	

Tableau 2.4.7

Questions de la variable « performance mobilisatrice dans le changement »

La performance mobilisatrice dans le changement	
<i>Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.</i>	Indiquez le pourcentage (%)
1- % de vos collègues qui cherchent à innover	
2- % de vos collègues qui adhèrent au changement	
3- % de vos collègues qui expriment leurs idées	

CHAPITRE III

RÉSULTATS

Ce chapitre vise à présenter les résultats obtenus à partir des hypothèses émises dans le cadre de la présente recherche. Les analyses effectuées à l'aide du logiciel SPSS ont pour objectif de démontrer la nature des liens existant entre les différentes variables du cadre conceptuel présenté dans ce mémoire.

3.1 Analyses factorielles

Les données recueillies pour les analyses présentées dans ce mémoire proviennent d'un questionnaire administré à des employés d'une grande institution financière québécoise. L'échantillon utilisé est constitué de 848 répondants. Des analyses factorielles en composantes principales ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS afin de valider notre construit. Ces analyses consistent à réduire à un seul facteur les différents items utilisés pour définir chacune des variables proposées à l'intérieur du cadre théorique de cette recherche. Nous avons successivement sélectionné dans le logiciel SPSS les commandes « Analyse », « Data reduction » et « Factor » pour ensuite placer nos différents items. Nous avons utilisé la méthode varimax afin de procéder à une rotation orthogonale qui nous a permis de maximiser les poids facteurs (Stafford et Bodson, 2007).

Nous avons ensuite regardé la matrice des composantes après rotation et retenu les items ayant les poids les plus élevés sur les différents facteurs. Les questions engendrant du « bruit », notamment par chevauchement de plusieurs facteurs, ont été écartées. Pour chacune des analyses factorielles, le test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) a été effectué afin de fournir un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items.

L'interprétation va comme suit :

0,90 et plus =	très grande validité
0,89 à 0,80 =	grande validité
0,79 à 0,70 =	validité moyenne
0,69 à 0,60 =	validité faible
0,59 à 0,50 =	validité au seuil limite
0,49 et moins =	invalide

Source : Stafford et Bodson, 2007, p. 80.

Une fois réalisées, les analyses ont été validées à l'aide de l'alpha de Cronbach pour s'assurer de la solidité (fiabilité) du facteur. « Le test « Alpha » de Cronbach a pour objectif de mesurer la cohérence interne de l'échelle : il repose sur les corrélations moyennes entre les variables (ou items) contenues dans l'échelle » (Stafford et Bodson, 2007, p. 95). Selon Nunnally (1978), le seuil minimal acceptable est de 0,70 (<http://pages.usherbrooke.ca/spss/pages/analyses-d-interdependance/analyse-en-composantes-principales.php>).

Ensuite, nous avons sélectionné dans le logiciel SPSS les commandes « Transform » puis « Compute ». Nous avons donné un nom à notre facteur, additionné les items puis les avons divisés par leur moyenne arithmétique. Nous avons procédé de cette manière pour la création de tous les facteurs qui représentent les variables de notre cadre théorique.

La rétroaction du supérieur immédiat

La littérature propose différentes formes de rétroaction : nous pouvons obtenir de la rétroaction de la part de nos collègues, de nos clients et, bien entendu, de nos supérieurs. Dans cette sous-section, nous allons présenter les résultats concernant la variable « rétroaction du supérieur immédiat ». Celle-ci a été mesurée à l'aide de douze items, mais nous n'en avons retenu que trois qui caractérisent cette rétroaction. Une analyse factorielle a été effectuée avec toutes les questions relatives à la rétroaction afin de déterminer si celle du supérieur immédiat correspondait à un facteur statistiquement mesuré. L'analyse factorielle nous a donné 4 facteurs avec une variance totale expliquée de 82,947% et un KMO de 0,818. Après rotation, les trois questions présentées ci-dessous étaient apparentées au même facteur avec des poids respectifs après rotation de 0,791, 0,874 et 0,857 et un alpha de Cronbach de 0,8458. Finalement, nous avons retenu ces trois questions pour composer un seul facteur intitulé « rétroaction du supérieur immédiat ».

Items

Rétroaction 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.	0,791
Mon supérieur immédiat fait régulièrement le point avec moi sur l'atteinte de mes objectifs.	0,874
Quand nous discutons de la qualité de mon travail, mon supérieur immédiat cherche souvent des moyens pour favoriser mon développement professionnel.	0,857

L'utilisation des compétences

Dans cette sous-section, nous allons présenter les résultats concernant la variable « utilisation des compétences ». Une analyse factorielle a été effectuée avec toutes les questions (dix) relatives aux pratiques de développement des compétences; nous n'en avons retenu que trois qui caractérisent l'utilisation des compétences. L'analyse nous a donné trois facteurs avec une variance totale expliquée de 72,407% et un KMO de 0,857. Les analyses ont donné comme résultats après rotation des poids de 0,716, 0,846 et 0,693 et ce, avec un alpha de Cronbach de 0,7315. Donc, nous avons retenu ces trois questions pour composer un seul facteur intitulé « utilisation des compétences ».

Items

L'utilisation des compétences

Dans mon travail, j'utilise les compétences que la caisse m'a incité(e) à développer.	0,716
Plus j'acquiers de compétences, plus on me confie des tâches stimulantes.	0,846
Mon travail me permet de faire valoir pleinement mon potentiel.	0,693

Développement des compétences

Dans cette sous-section, nous allons présenter les résultats concernant la variable « développement des compétences ». Une analyse factorielle a été effectuée avec toutes les questions (dix) relatives aux pratiques de développement des compétences; nous n'en avons retenu que trois qui caractérisent le développement des compétences. L'analyse nous a donné 3 facteurs avec une variance totale expliquée de 72,407% et un KMO de 0,857. Les analyses ont donné comme résultats après rotation des poids de 0,840, 0,873 et 0,816 et ce, avec un alpha de Cronbach de 0,9059. Nous avons ainsi retenu ces trois questions pour composer un seul facteur intitulé le « développement des compétences ».

Items

Développement des compétences

Ma caisse me donne la formation nécessaire pour bien effectuer mon travail.	0,840
Ma caisse offre des activités de formation pour m'aider à améliorer ma performance.	0,873
Ma caisse m'encourage à suivre des formations pour développer mes compétences.	0,816

La communication descendante (partage d'information)

La littérature propose deux types de partage d'information, soit du bas vers le haut et du haut vers le bas (Clampitt, 1993). Dans cette sous-section, nous allons présenter les résultats concernant la variable « communication descendante », c'est-à-dire celle référant au partage d'information du haut vers le bas. Une analyse factorielle a été effectuée avec toutes les questions relatives aux pratiques de partage d'information comprenant sept items, mais nous n'en avons retenu que quatre qui caractérisent la communication descendante. Une première analyse a été effectuée; elle a révélé qu'un seul facteur représentait le partage d'information avec comme premier facteur un résultat de 4,109 et comme deuxième facteur une valeur de 0,953, pour une variance totale expliquée de 58,702% et un KMO de 0,877. Nous avons décidé de refaire une analyse factorielle incluant uniquement les questions concernant la communication descendante. Nous avons obtenu un KMO de 0,776 et des poids après rotation de l'ordre de 0,792, 0,796, 0,779 et 0,794, avec une variance totale expliquée de 62,432% et un alpha de Cronbach de 0,7969.

Items

La communication descendante (partage d'information)

Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent la caisse.	0,792
Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts.	0,796
Les employés sont régulièrement informés de la situation financière de la caisse.	0,779
Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction des membres de la caisse.	0,794

« Empowerment » (impact)

Dans cette sous-section, nous allons présenter les résultats concernant la variable « empowerment » (« impact »). Dans ce mémoire, nous avons investigué l'un des quatre critères de « l'empowerment » établis par Spreitzer (1995), soit l'impact. Une analyse factorielle a été effectuée avec toutes les questions relatives à « l'empowerment ». Nous avons décidé d'éliminer une question – *la qualité de mon travail est-elle affectée par la quantité qui m'est demandée?* – car elle ne s'apparentait à aucun facteur. L'analyse nous a donné six facteurs avec un KMO de 0,887 et une variance totale expliquée de 82,601%. Nous avons retenu les trois questions ici-bas formant l'un des six facteurs, soit « l'empowerment » (« impact »). Leurs poids respectifs après rotation sont de 0,888, 0,903 et 0,859 avec un alpha de Cronbach de 0,9208.

Items

« Empowerment » (« impact »)

Je peux influencer les décisions prises dans ma caisse.	0,888
J'ai un impact important sur les projets de ma caisse.	0,903
J'ai un grand niveau de contrôle sur ce qui se passe dans ma caisse.	0,859

La performance mobilisatrice dans le poste

Dans cette sous-section, nous allons présenter les résultats concernant la variable « performance mobilisatrice dans le poste ». En faisant l'analyse factorielle avec toutes les variables reliées à la mobilisation, nous avons obtenu deux facteurs ne représentant pas ceux utilisés aux fins de cette recherche. Nous avons alors décidé de créer des facteurs avec des variables choisies en fonction de concepts théoriques reliés à la roue des comportements de mobilisation. Nous avons effectué une analyse factorielle avec deux items se rapportant à la variable de performance mobilisatrice dans le poste. Nous avons obtenu comme résultats un facteur avec un KMO de 0,500 et une variance totale expliquée de 82,863%. Le poids de chaque question après rotation est de 0,910; l'alpha de Cronbach est quant à lui de 0,7926.

Items

La performance mobilisatrice dans le poste

% de vos collègues qui accomplissent adéquatement leurs tâches.	0,910
% de vos collègues qui font preuve de conscience professionnelle.	0,910

La performance mobilisatrice dans le changement

Dans cette sous-section, nous allons présenter les résultats concernant la variable « performance mobilisatrice dans le changement ». En faisant l'analyse factorielle avec toutes les variables reliées à la mobilisation, nous avons obtenu deux facteurs ne représentant pas ceux utilisés aux fins de cette recherche. Nous avons alors décidé de créer des facteurs avec des variables choisies en fonction de concepts théoriques reliés à la roue des comportements de mobilisation. Nous avons effectué une analyse factorielle avec trois items se rapportant à la variable de performance mobilisatrice dans le changement. Nous avons obtenu comme résultat un facteur avec un KMO de 0,700 et une variance totale expliquée de 68,927%. Le poids respectif des questions après rotation est de 0,840, 0,820 et 0,830; nous avons obtenu un alpha de Cronbach de 0,7739.

Items

La performance mobilisatrice dans le changement	
% de vos collègues qui cherchent à innover.	0,840
% de vos collègues qui adhèrent au changement.	0,820
% de vos collègues qui expriment leurs idées.	0,830

3.2 Analyses bivariées

Dans la section précédente, nous avons présenté les résultats des analyses factorielles de chacune des variables du cadre conceptuel. Les analyses factorielles nous ont permis d'obtenir un seul facteur par variable. Nous avons ensuite procédé aux analyses bivariées (corrélations de Pearson) pour déterminer s'il y a présence ou absence d'une relation linéaire significative entre les variables du cadre conceptuel proposé. Dans cette sous-section, nous allons présenter les résultats obtenus suite aux analyses bivariées. Pour déterminer si les corrélations sont significatives, nous allons utiliser l'échelle de Cohen (1988) comme suit :

Autour de 0,10	effet de petite taille	corrélation faible
Autour de 0,30	effet de taille moyenne	corrélation moyenne
Plus de 0,50	effet de grande taille	corrélation forte

Source :

<<http://pages.usherbrooke.ca/spss/pages/statistiquesinferentielles/correlation.php>>

Rétroaction du supérieur immédiat :

En ce qui concerne la variable « rétroaction du supérieur immédiat », nous avons obtenu des liens positifs avec toutes les autres variables. En effet, cette rétroaction est corrélée à 0,439 avec l'utilisation des compétences, à 0,517 avec le développement des compétences, à 0,409 avec la communication descendante, à 0,367 avec l'« empowerment » (impact), à 0,238 avec la performance mobilisatrice dans le poste et à 0,350 avec la performance mobilisatrice dans le changement.

Utilisation des compétences :

En ce qui concerne la variable « utilisation des compétences », nous avons là aussi obtenu des liens positifs avec toutes les autres variables étudiées. L'utilisation des compétences est ainsi corrélée à 0,439 avec la rétroaction du supérieur immédiat, à 0,555 avec le développement des compétences, à 0,415 avec la communication descendante, à 0,356 avec « l'empowerment » (impact), à 0,197 avec la performance mobilisatrice dans le poste et à 0,244 avec la performance mobilisatrice dans le changement.

Développement des compétences :

Nous avons encore obtenu des liens positifs entre la variable « développement des compétences » et toutes les autres variables. Le développement des compétences est ainsi corrélé à 0,517 avec la rétroaction du supérieur immédiat, à 0,555 avec l'utilisation des compétences, à 0,487 avec la communication descendante, à 0,385 avec « l'empowerment » (impact), à 0,137 avec la performance mobilisatrice dans le poste et à 0,256 avec la performance mobilisatrice dans le changement.

Communication descendante :

La variable communication descendante présente des liens positifs avec toutes les autres variables. Elle est corrélée à 0,409 avec la rétroaction du supérieur immédiat, à 0,415 avec l'utilisation des compétences, à 0,487 avec le développement des compétences, à 0,408 avec « l'empowerment » (impact), à 0,201 avec la performance mobilisatrice dans le poste et à 0,273 avec la performance mobilisatrice dans le changement.

« L'empowerment » (impact) :

La variable « empowerment » (impact) est positivement corrélée avec toutes les autres variables. Elle est en effet corrélée à 0,367 avec la rétroaction du supérieur immédiat, à 0,356 avec l'utilisation des compétences, à 0,385 avec le développement des compétences, à 0,408 avec la communication descendante, à 0,118 avec la performance mobilisatrice dans le poste et à 0,257 avec la performance mobilisatrice dans le changement.

Mobilisation dans le poste et mobilisation dans le changement

Ces deux variables dépendantes se révèlent corrélées à 0,526 l'une avec l'autre.

3.3 Régressions multiples

Suite aux analyses bivariées, des régressions multiples ont été effectuées pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Dans le logiciel SPSS, nous avons sélectionné la commande « Analyse », puis successivement les touches « Regression » et « Linear ». Nos variables indépendantes représentent les pratiques de gestion des ressources humaines. Nous avons utilisé « l'empowerment » (impact) comme variable modératrice et les mobilisations dans le poste et dans le changement comme variables indépendantes. Nous avons également créé des variables d'interactions afin de déterminer l'effet de « l'empowerment » (impact) dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation.

Tableau 3.3.1
(n=847)

	« Empowerment »-impact (variable dépendante)			
	β	SIG	R ²	F
<i>Modèle 1 - Variables Indépendantes</i>				
Rétroaction du supérieur immédiat	.107	.007		
Utilisation des compétences	.176	.000	.221	51.572
Développement des compétences	.062	.153		
Communication descendante	.261	.000		

Grâce à cette première régression multiple, nous pouvons constater que trois de nos quatre pratiques de gestion des ressources humaines sont significatives et qu'elles ont un effet positif sur « l'empowerment » (impact). Il s'agit de la rétroaction du supérieur immédiat ($\beta = 0,107$; $p < 0,01$), de l'utilisation des compétences ($\beta = 0,176$; $p < 0,01$) et de la communication descendante ($\beta = 0,261$; $p < 0,01$). Nous pouvons donc confirmer en partie l'hypothèse H1.

Tableau 3.3.2**(n=847)**

	Mobilisation dans le poste (variable dépendante)			
	β	SIG	R ²	F
<i>Modèle 1 - Variables Indépendantes</i>				
Rétroaction du supérieur immédiat	.159	.000		
Utilisation des compétences	.101	.027	.067	13.701
Développement des compétences	-.058	.227		
Communication descendante	.122	.005		
<i>Modèle 2 – Variables indépendantes et modératrice</i>				
Rétroaction du supérieur immédiat	.160	.000		
Utilisation des compétences	.104	.026	.065	.113
Développement des compétences	-.057	.235		
Communication descendante	.126	.005		
« Empowerment »	-.014	.737		

Nos résultats présentés dans le tableau 3.3.2 indiquent, pour notre modèle 1, que trois de nos variables indépendantes ont un effet positif sur la mobilisation dans le poste. Il s'agit de la rétroaction du supérieur immédiat ($\beta = 0,159$; $p < 0,01$), de l'utilisation des compétences ($\beta = 0,101$; $p < 0,05$) et de la communication descendante ($\beta = 0,122$; $p < 0,01$). Nous pouvons donc confirmer en partie l'hypothèse H2.

Dans le modèle 2, les variables rétroaction du supérieur immédiat et communication descendante sont restées significatives, mais « l'empowerment » n'a eu aucun effet sur la mobilisation dans le poste ($\text{sig} = 0,737$). Suite à ce constat, l'hypothèse H4 est infirmée.

Tableau 3.3.3
(n=847)

	Mobilisation dans le changement (variable dépendante)			
	β	SIG	R ²	F
<i>Modèle 1 - Variables Indépendantes</i>				
Rétroaction du supérieur immédiat	.230	.000		
Utilisation des compétences	.067	.130	.133	28.340
Développement des compétences	.039	.395		
Communication descendante	.132	.002		
<i>Modèle 2 - Variables indépendantes et modératrice</i>				
Rétroaction du supérieur immédiat	.217	.000		
Utilisation des compétences	.046	.299		
Développement des compétences	.032	.489	.143	9.017
Communication descendante	.101	.018		
« Empowerment »	.118	.003		

Le tableau 3.3.3 indique les résultats obtenus avec notre deuxième variable dépendante, soit la mobilisation dans le changement. Dans cette nouvelle régression multiple, deux des trois variables indépendantes significatives que nous avons obtenues sont les mêmes que celles obtenues dans notre régression précédente, c'est-à-dire la rétroaction du supérieur immédiat ($\beta = 0,230$; $p < 0,01$) et la communication descendante ($\beta = 0,132$; $p < 0,01$). Dans le modèle 2, la variable « empowerment » (impact) s'est révélée significative ($\beta = 0,118$; $p < 0,01$) avec un R² de 0,143. Nous pouvons donc confirmer en partie l'hypothèse H3 puisque deux pratiques sur quatre sont significatives.

Tableau 3.3.4**(n=847)**

	Mobilisation dans le changement (variable dépendante)		
	β	SIG	R ²
<i>Modèle 1 - Variables Indépendantes</i>			
Rétroaction du supérieur immédiat	.230	.000	
Utilisation des compétences	.067	.130	.133
Développement des compétences	.039	.395	
Communication descendante	.132	.002	
<i>Modèle 2 – Variables indépendantes et modératrice</i>			
Rétroaction du supérieur immédiat	.217	.000	
Utilisation des compétences	.046	.299	.143
Développement des compétences	.032	.489	
Communication descendante	.101	.018	
« Empowerment »	.118	.003	
<i>Modèle 3 – Variables indépendantes, variable modératrice et variables d'interactions</i>			
Rétroaction du supérieur immédiat	.167	.104	
Utilisation des compétences	.045	.309	
Développement des compétences	.032	.485	
Communication descendante	.082	.414	.141
« Empowerment » (impact)	.005	.976	
Rétroaction du supérieur x « Empowerment »	.111	.605	
Communication descendante x « Empowerment »	.042	.851	

En dernier lieu, « l'empowerment » (impact) ne s'étant pas révélé significatif avec la mobilisation dans le poste, nous n'avons pas retenu cette variable dépendante pour l'explication de notre modèle de recherche. Dans cette dernière régression multiple, nous avons créé des variables d'interactions en multipliant chacune d'elles avec

« l'empowerment » (impact). Nous avons donc multiplié « l'empowerment » (impact) de façon séparée avec la rétroaction du supérieur immédiat et la communication descendante. En procédant de cette manière, nous avons cherché à déterminer si « l'empowerment » (impact) allait avoir un effet modérateur dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation dans le changement. Or, nos résultats nous ont démontré que l'effet d'interaction n'ajoutait rien au modèle puisque nos variables d'interactions se sont révélées non significatives : Rétroaction du supérieur x « Empowerment » (impact) (sig : 0,605) et Communication descendante x « Empowerment » (impact) (sig : 0,851). « L'empowerment » (impact) n'a donc pas eu d'effet modérateur, contrairement à ce qui avait été anticipé. Le fait d'ajouter des variables d'interactions n'a ni eu d'effet positif ni ajouté quoi que ce soit au modèle. Donc, nous devons infirmer les hypothèses H4 et H5.

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre, nous allons discuter des résultats obtenus suite à nos analyses statistiques concernant les différentes hypothèses proposées. Nous allons également établir des liens entre nos résultats et la littérature scientifique.

4.1 Objectif de recherche initial

L'objectif de recherche initial était de déterminer le type d'effet que « l'empowerment » (impact) allait avoir dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les mobilisations (dans le poste et dans le changement). Il est important de préciser que la littérature scientifique a révélé quatre caractéristiques pour identifier « l'empowerment ». Nous avons décidé de ne tester qu'une seule de ces caractéristiques dans le cadre de ce mémoire, soit l'impact du travail des employés sur l'entreprise. En effet, suite à ce que nous avons recensé, l'impact nous semblait être la caractéristique du concept « d'empowerment » pouvant fournir les résultats les plus pertinents au niveau de la mobilisation dans le poste et le changement.

Ensuite, nous avons créé des variables d'interactions en multipliant les variables rétroaction du supérieur immédiat et communication descendante avec « l'empowerment » (impact). Cette multiplication a été utilisée dans le but de déterminer si « l'empowerment » (impact) allait avoir un effet modérateur positif dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance mobilisatrice dans le changement, créant ainsi une capacité explicative plus forte que la relation directe. La principale contribution de ce mémoire est d'avoir mesuré empiriquement le modèle de recherche. D'après notre recension des écrits, très peu de chercheurs ont testé empiriquement l'effet de

« l'empowerment » sur la mobilisation, et aucune étude n'a testé le modèle théorique qui a été présenté dans ce mémoire.

4.2 Discussion sur les analyses bivariées

Les analyses bivariées nous ont permis d'obtenir des résultats intéressants. Toutes les corrélations entre les variables des PGRH se sont révélées moyennes (autour de 0,30) ou fortes (plus de 0,50). Par contre, les relations entre les PGRH et « l'empowerment » (impact) ne sont pas apparues aussi importantes que nous le pensions. En effet, des corrélations moyennes ont été observées (autour de 0,30 et en dessous de 0,50). Nous avons également mesuré des corrélations faibles (autour de 0,10 et en dessous de 0,30) et moyennes (autour de 0,30 et en dessous de 0,50) entre les PGRH et les performances mobilisatrices dans le poste et dans le changement; il en a été de même avec « l'empowerment » (impact). Néanmoins, toutes les variables de notre modèle théorique sont positivement corrélées entre elles.

4.3 Discussion sur les régressions multiples

A) Retour sur les résultats du lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et « l'empowerment » (impact)

Nos régressions multiples ont démontré des effets positifs entre trois des quatre pratiques de gestion des ressources humaines et « l'empowerment » (impact). Ces pratiques sont : la rétroaction du supérieur immédiat, l'utilisation des compétences et la communication descendante. « L'empowerment » (impact) a été identifié comme étant l'influence dans les décisions, l'impact sur les projets et le sentiment de contrôle dans son milieu de travail. Les effets positifs entre ces pratiques et « l'empowerment » peuvent s'expliquer par le fait que

les employés qui sont informés par l'entreprise sur les attentes de rendement et qui obtiennent de la rétroaction sur plusieurs éléments – les résultats financiers, la satisfaction de la clientèle, les produits et services et les projets majeurs – seront plus enclins à développer le sentiment que leur travail a un impact sur l'organisation. Ces résultats viennent confirmer ce que nous avons présenté dans la recension des écrits, à savoir que « l'empowerment » sera engendré chez les employés grâce à l'information transmise et aux récompenses liées à la performance de l'entreprise (Bowen et Lawler, 1992; Kelley, 1993, cité dans Chan *et al.*, 2006).

Dans la même logique, plus un employé utilise ses compétences dans son travail, plus il exécute des tâches stimulantes et plus il sent que son travail fait valoir pleinement son potentiel, plus il aura le sentiment que son travail a un impact positif sur l'entreprise. Cela vient confirmer ce qui a été relaté dans la recension des écrits, autrement dit que l'utilisation des compétences va contribuer au développement du sentiment « d'empowerment » (Tremblay, 2005). Le sentiment d'impact est également présent chez l'employé lorsque son superviseur immédiat évalue son rendement, lui donne des indications sur la façon de s'améliorer, fait régulièrement le point sur l'atteinte des objectifs et cherche à favoriser le développement professionnel du subordonné. Tel que mentionné par Drake *et al.* (2007), la rétroaction, lorsqu'elle est bien effectuée, engendre une plus grande perception d'impact sur le rendement de l'entreprise.

B) Retour sur les résultats du lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance mobilisatrice dans le poste

Concernant le lien entre les PGRH et la performance mobilisatrice dans le poste, trois de nos quatre pratiques ont eu des effets positifs – soit la rétroaction du supérieur immédiat, l'utilisation des compétences et la communication descendante. La performance mobilisatrice dans le poste fait référence à l'accomplissement adéquat des tâches reliées au poste et à la conscience professionnelle.

Nous pouvons supposer qu'un superviseur qui fait régulièrement le point avec son employé sur l'atteinte des objectifs, qui donne des indications sur la façon dont ce dernier doit s'améliorer et qui cherche à favoriser le développement professionnel du subordonné va susciter chez ce dernier l'adoption d'une conscience professionnelle et favoriser l'accomplissement adéquat de ses tâches. Cela vient confirmer le lien entre les formes de reconnaissance non monétaire et la mobilisation, tel que mentionné dans la recension des écrits (Paré et Tremblay, 2004, cité dans Simard *et al.*, 2005).

Nous pouvons également supposer que l'entreprise qui informe ses employés sur les résultats financiers, sur la satisfaction de la clientèle, sur les produits et services ainsi que sur les projets majeurs va favoriser chez ces derniers l'adoption de comportements mobilisateurs. D'ailleurs, le partage d'information est considéré comme l'une des pratiques de gestion des ressources humaines qui constituent le fondement de l'implication dans la mobilisation (Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993, cité dans Simard *et al.*, 2005). Par ailleurs, un employé qui va utiliser ses compétences dans son travail, exécuter des tâches stimulantes et sentir que son travail fait valoir pleinement son potentiel sera plus intéressé à développer une performance mobilisatrice dans le poste. Cela vient confirmer que les compétences utilisées à bon escient vont influencer la mobilisation (Tremblay *et al.*, 2000, cité dans Tremblay *et al.*, 2005).

C) Retour sur le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance mobilisatrice dans le changement

Nos analyses nous ont indiqué que la rétroaction du supérieur immédiat et la communication descendante sont les deux PGRH qui ont eu un effet positif sur la performance mobilisatrice dans le changement. Donc, le supérieur immédiat qui fait régulièrement le point avec son employé sur l'atteinte des objectifs, qui donne des indications sur la façon dont ce dernier doit s'améliorer et qui cherche à favoriser son développement professionnel va créer chez ce dernier une propension à vouloir exprimer ses idées, innover et adhérer au changement. Nous pouvons supposer que les résultats

seront les mêmes si les entreprises communiquent à leurs employés de l'information portant sur les projets majeurs, la performance financière, les différents produits et services offerts, de même que sur la satisfaction de la clientèle. Les arguments justifiant le lien entre ces deux pratiques et la performance mobilisatrice dans le changement sont les mêmes que ceux évoqués avec la performance mobilisatrice dans le poste.

D) Retour sur le lien entre « l'empowerment » (impact) et la performance mobilisatrice dans le changement

Nos analyses de régressions multiples nous ont démontré que « l'empowerment » (impact) a uniquement un effet positif sur la performance mobilisatrice dans le changement. Cette performance est définie par les concepts d'innovation, de changement et d'expression des idées. Il est donc logique que les employés qui adhèrent à ces concepts aient la perception que leur travail a un impact positif sur l'entreprise dans laquelle ils évoluent. Cela vient confirmer que les schèmes psychologiques de « l'empowerment » font naître des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Chan *et al.*, 2008). De plus, Chebat et Kollias (2000) mentionnent que « l'empowerment » représente un élément essentiel d'une stratégie mobilisatrice d'employés du service à la clientèle (Tremblay et Simard, 2005).

E) Retour sur l'effet modérateur de « l'empowerment » (impact) dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance mobilisatrice dans le changement

Nous avons créé des variables d'interactions qui avaient pour but de mesurer l'effet de « l'empowerment » dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance mobilisatrice dans le poste et le changement. « L'empowerment » n'a pas montré de corrélation positive avec la performance mobilisatrice dans le poste. Ce résultat peut être logiquement expliqué par le fait que le sentiment d'impact est lié à des

comportements hors rôle qui ne sont pas présents dans le respect du contrat de travail. Tel qu'indiqué précédemment, la multiplication de « l'empowerment » avec les variables rétroaction du supérieur immédiat et communication descendante n'a eu aucun effet explicatif concernant notre modèle. Malgré la présence d'effets positifs entre ces pratiques de gestion des ressources humaines, « l'empowerment » (impact) et la performance mobilisatrice dans le changement, de même qu'entre ces deux dernières variables, les interactions n'ont pas suscité d'effets modérateurs, contrairement à ce qui était attendu. Ce que nous pouvons comprendre de cette situation, c'est qu'un employé qui reçoit de la rétroaction de son supérieur immédiat et de l'information de la part de la direction ne sera ni plus ni moins mobilisé dans le changement et ce, même s'il possède un sentiment d'impact sur son travail.

« L'empowerment » est positivement lié à certaines pratiques de gestion des ressources humaines et à certains aspects de la mobilisation, mais son interaction demeure indépendante des autres relations. La communication descendante, l'utilisation des compétences et la rétroaction du supérieur immédiat peuvent avoir une influence positive sur le sentiment d'impact dans « l'empowerment ». « L'empowerment » ne va pas contribuer à augmenter le niveau de mobilisation; il semble plutôt agir à titre de pratique de gestion indépendante qui interagit avec d'autres variables sans procurer l'effet modérateur attendu.

4.4 Contributions théoriques et pratiques

En résumé, malgré le fait que « l'empowerment » (impact) n'ait pas eu l'effet modérateur envisagé, nos résultats se sont quand même révélés intéressants. Nous avons pu tester différentes variables et constater que trois pratiques de gestion des ressources humaines (rétroaction du supérieur immédiat, utilisation des compétences et communication descendante) ont un effet positif avec la mobilisation dans le poste. Nous pouvons également confirmer que « l'empowerment » et deux PGRH (rétroaction du supérieur

immédiat et communication descendante) ont un effet positif avec la performance mobilisatrice dans le changement. Du point de vue conceptuel, nous savons maintenant que « l'empowerment » contribue en partie à l'atteinte de comportements mobilisateurs, sans toutefois avoir d'effet modérateur dans la relation entre les PGRH présentées dans ce mémoire et les performances mobilisatrices dans le poste et dans le changement.

Les résultats de ce mémoire ont des contributions pratiques intéressantes pour les gestionnaires et les entreprises. Notre étude a démontré des effets positifs entre différentes pratiques de gestion des ressources humaines et les performances mobilisatrices dans le poste et dans le changement. Les organisations qui vont fournir plus d'information à leurs employés verront chez ces derniers une augmentation de leur pouvoir d'agir et de leurs comportements mobilisateurs liés au changement. Par ailleurs, il est intéressant de constater que la rétroaction du supérieur immédiat et la communication descendante ont eu des effets positifs avec nos deux variables de mobilisation. Élément intéressant : ces deux pratiques de gestion peuvent être appliquées par n'importe quel gestionnaire ayant à sa charge des employés. Ces pratiques peuvent être utilisées dans de nombreuses organisations, peu importe leur taille et leur secteur d'activité.

CONCLUSION

Plusieurs auteurs ont affirmé que le développement du capital humain est une source d'avantage compétitif pour les entreprises actuelles (Barney, 1991; Wright, McMahan et Williams, 1992, cité dans Huselid, 1997, p. 173). D'autres auteurs ont proposé l'utilisation et l'implantation de certaines pratiques de gestion des ressources humaines afin d'augmenter la productivité, l'engagement et la mobilisation (Simard *et al.*, 2005). Finalement, dans la perspective d'obtention d'une performance supérieure des ressources humaines, certains auteurs ont mis de l'avant le concept de mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). Dans ce contexte, le but de notre étude était de démontrer l'apport de l'une des dimensions (impact/influence) du concept « d'empowerment » dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation.

Suite à nos analyses bivariées, les résultats nous ont indiqué des corrélations positives parmi toutes les variables de notre modèle. Suite aux analyses de régressions multiples, nous avons pu établir des liens positifs entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et « l'empowerment »; il en va de même avec la mobilisation. Par contre, bien que trois de nos pratiques de gestion des ressources humaines soient significatives avec « l'empowerment » une fois multipliées ensemble, « l'empowerment » n'a pas eu l'effet modérateur attendu. De plus, nous n'avons pas obtenu de résultats significatifs entre « l'empowerment » et la performance mobilisatrice dans le poste. « L'empowerment » ne représente pas un levier entre les pratiques de gestion des ressources humaines (communication descendante, utilisation des compétences, développement des compétences, rétroaction du supérieur immédiat) et la performance mobilisatrice dans le poste et le changement. Néanmoins, l'utilisation des compétences, la rétroaction du supérieur et la communication descendante ont des liens positifs avec la mobilisation dans le poste. Finalement, la rétroaction du supérieur et la communication descendante ont également des liens positifs avec la mobilisation dans le changement.

Limites

Au niveau de notre variable modératrice, « l'empowerment », nous n'avons testé qu'une seule des quatre caractéristiques la constituant, soit l'impact sur le travail. Peut-être obtiendrions-nous des résultats plus significatifs si des analyses de régressions multiples étaient effectuées avec les autres dimensions caractérisant « l'empowerment »? Dans une recherche ultérieure, il serait intéressant de mesurer la variable « empowerment » en tenant compte de ses quatre caractéristiques au lieu de mesurer le concept en utilisant une seule dimension et en isolant les autres. Par ailleurs, nos répondants, en majorité de sexe féminin, occupent des postes syndiqués. Les résultats seraient peut-être différents si l'étude avait été réalisée dans un milieu non syndiqué avec un pourcentage de répondants masculins plus important. Une autre limite est le choix de terrain. En réalisant une étude sur la mobilisation dans un type d'entreprise différent que celui choisi – une grande institution financière – il serait peut-être possible d'obtenir des résultats différents. En dernier lieu, mon modèle théorique n'a pas intégré la variable du « leadership ». Certaines formes de « leadership » comme la forme transformationnelle, qui est notamment axée sur la communication et la rétroaction, pourraient être utilisées comme variable modératrice entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. Des résultats intéressants et enrichissants ressortiraient fort probablement.

Pistes de recherche

Depuis quelques années, nous assistons à un engouement pour le concept de mobilisation. Néanmoins, peu d'études ont été accomplies sur le sujet. Sur le plan théorique, d'autres recherches devront être réalisées et d'autres variables pourront être mesurées afin de bien cerner le fonctionnement du concept de mobilisation. Il serait intéressant d'utiliser les autres caractéristiques de « l'empowerment » proposées par Spreitzer (1995) afin de déterminer si elles pourraient agir comme levier entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. « L'empowerment » pourrait ainsi être mesuré comme un concept entier constitué de ses quatre caractéristiques. Il serait également

intéressant d'intégrer le « leadership » transformationnel, de même que d'autres variables comportementales caractérisant la mobilisation. Au niveau empirique, la mobilisation est une pratique de gestion des ressources humaines qui est encore peu expérimentée par les gestionnaires des entreprises contemporaines. Dans les années à venir, les recherches sur la mobilisation pourront être réalisées dans différentes industries publiques ou privées, capitalistes ou sans but lucratif afin de comparer les résultats, de mesurer la compréhension et la perception des gens vis-à-vis des différents concepts qui ont été exposés dans ce mémoire.

ANNEXES

ANNEXE I- Questionnaire sur la mobilisation

Bienvenue

Projet sur la mobilisation.

Votre participation est essentielle. En répondant à ce questionnaire, vous exercez votre droit de parole et devenez un acteur important dans l'amélioration de votre environnement de travail.

La durée de ce questionnaire est d'environ 30 minutes.

En vous remerciant à l'avance de votre précieuse participation, veuillez agréer l'expression de nos sentiments les plus distingués,

Michel Tremblay
Professeur titulaire,
HEC Montréal
Consultant et associé principal,
Optimum MOBILISATION

Gilles Simard
Professeur titulaire,
ESG-UQÀM
Consultant et associé principal, Optimum
MOBILISATION

Pierre Gauthier
Consultant et associé principal,
Optimum MOBILISATION

© Tous droits réservés Optimum MOBILISATION inc.
Reproduction interdite sans autorisation écrite.

Débuter

Optimisé par [Optimum MOBILISATION](#)

Informations importantes pour vous aider :

1) Sécurité et confidentialité :

- Vous pouvez utiliser votre adresse courriel personnelle pour compléter le questionnaire à partir de la maison. Vous n'avez qu'à y faire suivre ce courriel.
- Votre nom n'apparaît pas sur votre questionnaire, ni sur le lien pour y accéder.

2) Flexibilité :

- Vous pouvez interrompre le questionnaire à n'importe quel moment et y revenir plus tard.
- Vos réponses sont sauvegardées à chaque page complétée.

3) Soutien pour vous aider :

- Pour toute question, vous pouvez contacter Pierre Gauthier d'Optimum MOBILISATION au (514) 757-5775 ou à l'adresse courriel suivante : Pierre.Gauthier@OptimumMOBILISATION.com.

Merci de votre précieuse participation.

Début du questionnaire :

- A) Vous pouvez modifier vos réponses tant que vous ne changez pas de page.
- B) Il ne vous sera toutefois plus possible de revenir en arrière une fois que vous aurez cliqué sur "**Suivant**".

Le masculin inclut le féminin dans le but d'alléger le texte.

1.1 Soutien au travail

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.

Les 4 prochains énoncés concernent la **direction générale de la caisse**.

- | | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2. La direction générale de la caisse se soucie de mon bien-être | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | Très en accord |
| | | | | | | | |
| 3. La direction générale de la caisse se préoccupe de moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | Très en accord |
| | | | | | | | |
| 4. La direction générale de la caisse m'aiderait si j'avais une demande particulière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | Très en accord |
| | | | | | | | |
| 5. La direction générale de la caisse pardonnerait une erreur de bonne foi de ma part. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | Très en accord |

Les 4 prochains énoncés concernent vos collègues, ceux avec qui vous interagissez directement. Il s'agit des individus avec qui vous avez des **rapports fréquents au sein de votre caisse**.

- | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 6. Mes collègues s'intéressent à mon opinion. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | Très en accord |
| | | | | | | | |
| 7. Je sais que je peux compter sur mes collègues si j'ai un problème. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | Très en accord |
| | | | | | | | |
| 8. Mes collègues se préoccupent de mon bien-être. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | Très en accord |
| | | | | | | | |
| 9. Mes collègues me défendraient si je faisais une erreur de bonne foi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | Très en accord |

1.2 Confiance

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.

- | | | | |
|--|---------------|-------------------|----------------|
| 15. Je considère que la direction générale de la caisse agit avec intégrité. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 16. Les intentions de la direction générale de la caisse sont bienveillantes. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 17. J'ai confiance en la direction générale de la caisse . | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 18. La direction générale de la caisse tient ses promesses. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 19. Je peux échanger avec mes collègues en toute confiance. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 20. J'évalue que mes collègues sont compétents. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| 21. Je peux me fier au travail de mes collègues . | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |

34.	Je maîtrise les compétences pour réaliser les tâches de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord	<input type="radio"/>	Très en accord						
35.	Je possède les expertises nécessaires à ma fonction.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord	<input type="radio"/>	Très en accord						
36.	Je peux influencer les décisions prises dans ma caisse.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord	<input type="radio"/>	Très en accord						
37.	J'ai un impact important sur les projets de ma caisse.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord	<input type="radio"/>	Très en accord						
38.	J'ai un grand niveau de contrôle sur ce qui se passe dans ma caisse.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord	<input type="radio"/>	Très en accord						
39.	J'ai beaucoup d'autonomie dans l'organisation de mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord	<input type="radio"/>	Très en accord						
40.	Je bénéficie d'une grande liberté d'action dans la réalisation de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord	<input type="radio"/>	Très en accord						
41.	Je choisis moi-même la façon dont j'aménage mon temps de travail.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord	<input type="radio"/>	Très en accord						

42. J'ai le sentiment que le travail que j'occupe est important pour la caisse.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
43. Le travail que j'occupe apporte une valeur ajoutée à la caisse.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
44. Mes tâches normales me laissent du temps et de l'énergie pour faire autre chose d'utile pour la caisse.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
45. Ma charge de travail me laisse du temps et de l'énergie pour aider mes collègues.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
46. La qualité de mon travail est affectée par la quantité qui m'est demandée.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord



1.4 Justice organisationnelle

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.

- | | |
|---|---|
| 47. Les décisions de la direction générale de la caisse sont prises de façon impartiale. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | Très en accord |
| | |
| 48. Avant de prendre une décision, la direction générale de la caisse s'assure d'entendre les préoccupations des employés. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | Très en accord |
| | |
| 49. Les décisions de la direction générale de la caisse sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | Très en accord |
| | |
| 50. Nous avons la possibilité d'exprimer notre désaccord par rapport aux décisions prises par la direction générale de la caisse . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | Très en accord |
| | |
| 51. Compte tenu de mes efforts au travail, je suis rémunéré équitablement. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | Très en accord |
| | |
| 52. Les récompenses que je reçois sont justes par rapport à ma performance. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | Très en accord |
| | |
| 53. Je pense que le salaire qu'on me verse reflète ma contribution à l'organisation. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Très en désaccord | <input type="radio"/> |
| | Très en accord |

54. Compte tenu de ma charge de travail, je suis récompensé équitablement.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
55. Mon supérieur immédiat me traite avec respect et dignité.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
56. Mon supérieur immédiat évite de faire des commentaires désobligeants à mon endroit.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
57. Mon supérieur immédiat me donne l'heure juste.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
58. Mon supérieur immédiat discute avec moi des implications des décisions qui me touchent.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord



1.5 Engagement

Évaluez chacun des énoncés suivants :

59. La caisse signifie beaucoup pour moi.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord Très en accord

60. Je me sens émotionnellement attaché à cette caisse.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord Très en accord

61. Je serais très heureux de terminer ma carrière à la caisse.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord Très en accord

62. J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers la caisse.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord Très en accord

63. Je trouve qu'il est valorisant de m'occuper des membres de cette caisse.

1 2 3 4 5 6 7

Très en désaccord Très en accord

La question ne s'applique pas dans mon cas.

64. Les membres que je dessers m'inspirent à donner le meilleur de moi-même.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
- La question ne s'applique pas dans mon cas.
65. J'apprécie le contact avec les membres de cette caisse.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
- La question ne s'applique pas dans mon cas.
66. La satisfaction des membres de la caisse est importante à mes yeux.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
- La question ne s'applique pas dans mon cas.
67. Je crois que je pourrais facilement me trouver un emploi aussi rémunérateur dans une autre organisation.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
68. Si je décidais de quitter la caisse, j'aurais plusieurs options intéressantes devant moi.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
69. Si je ne m'étais pas investi autant dans la caisse, j'envisagerais de travailler ailleurs.
- 1 2 3 4 5 6 7
70. Quitter la caisse impliquerait des sacrifices personnels trop importants.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord

1.6 Ma carrière

Évaluez chacun des énoncés suivants :

- | | | |
|---|---------------|-------------------|
| 71. Mon travail m'offre plusieurs défis. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | Très en désaccord |
| | | |
| 72. Les tâches que j'effectue me donnent l'opportunité d'apprendre. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | Très en désaccord |
| | | |
| 73. Je trouve que mon emploi est stimulant. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | Très en désaccord |
| | | |
| 74. Je considère que mon travail est devenu routinier | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | Très en désaccord |
| | | |
| 75. Mes possibilités d'avancement dans cette caisse sont plutôt faibles. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | Très en désaccord |
| | | |
| 76. J'ai atteint un point dans cette caisse où je ne pense plus progresser davantage. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | Très en désaccord |
| | | |
| 77. Je crois être demeuré trop longtemps à mon niveau actuel. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | Très en désaccord |
| | | |
| 78. Il y a peu de chance que j'obtienne un poste plus élevé dans cette caisse. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | Très en désaccord |

1.7 Perception d'inclusion

Évaluez chacun des énoncés suivants :

79. Dans cette caisse, je me sens rarement mis à l'écart.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
-
80. Je me sens comme un membre à part entière de cette caisse.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
-
81. Dans cette caisse, on s'assure que je me sente entièrement inclus.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord
-
82. J'ai vraiment l'impression de faire partie de cette caisse.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Très en désaccord Très en accord

- | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 103. M'encourage à voir les situations sous un angle différent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 104. N'hésite pas à remettre en question les choses que je tiens pour acquises. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 105. Considère mes sentiments personnels avant d'agir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 106. Se préoccupe de mes besoins. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 107. S'assure que les intérêts des employés sont considérés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 108. Reconnaît mes accomplissements. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 109. Démontre sa satisfaction quand je fais un très bon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 110. Me félicite pour mes contributions significatives. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |

111. Met l'accent sur mes erreurs plutôt que sur mes réalisations.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord						Très en accord	
112. Revient sur mes échecs plutôt que sur mes bons coups.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord						Très en accord	
113. Vérifie souvent mon travail pour trouver des erreurs.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord						Très en accord	
114. Ne réagit qu'aux échecs.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord						Très en accord	
115. Attend que les choses se détériorent avant d'agir.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord						Très en accord	
116. Ne réagit aux problèmes que s'ils sont importants.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord						Très en accord	
117. Évite de prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord						Très en accord	
118. Est souvent absent lorsque j'ai besoin de lui.	1	2	3	4	5	6	7	
	Très en désaccord						Très en accord	

2.1 Mobilisation de mon équipe

EN VOUS EXCLUANT, évaluez la proportion (en %) de vos collègues

(ceux avec qui vous avez des rapports fréquents)

qui :

Exemples :

0% = Aucun de mes collègues n'adopte ces comportements.

50% = Environ la moitié de mes collègues adoptent ces comportements.

100% = Tous mes collègues adoptent ces comportements.

130. **respectent intégralement leur contrat de travail :** %

accomplissent adéquatement leur travail en fonction de leur poste, de leurs responsabilités, de leurs tâches régulières...

Ex.: rencontrer les exigences normales de l'emploi, accomplir ses tâches avec peu d'erreurs,...

131. **font preuve de conscience professionnelle** %

Ex. : assiduité, ponctualité, respect du temps de travail, respect des pauses, peu de tricheries sur le rythme de travail...

132. **se dévouent dans leur poste de travail :** %

Ex. : travailler plus fort que la normale, prendre des responsabilités supplémentaires, livrer des résultats au-delà des attentes normales.

133. **sont proactifs dans leur développement professionnel** %

Ex. : tenir ces compétences à jour, prendre avantage des activités de formation, se tenir informé des nouveaux services et produits offerts...

-
134. **coopèrent avec les collègues** %
Ex. : aider les autres à être meilleurs, partager des ressources et des expertises, partager de l'information...
135. **donnent du soutien interpersonnel :** %
(niveau de coopération entre les membres de votre équipe au plan relationnel)
Ex. : encourager un collègue, reconnaître ou féliciter un collègue, écouter un collègue, soutenir un collègue quand il vit des situations difficiles.
136. **font preuve de coordination avec leurs collègues :** %
Ex. : aligner ses priorités sur celles des autres, penser et parler aux autres avant d'agir, évaluer les conséquences de son travail sur les autres...
137. **font preuve d'esprit sportif** %
Ex. : accepter les contraintes, les politiques et les imperfections dans mon organisation...
138. **adhérent au changement** %
Ex. : accepter les nouveaux changements avec enthousiasme, adopter rapidement les nouvelles procédures, être ouvert au changement...
139. **expriment leurs idées** %
Ex. : exposer ses idées ou ses opinions, exprimer son désaccord si c'est pour le bien de la caisse, encourager les autres à s'exprimer durant les réunions...

3.1 Pratiques de reconnaissance et de feedback

Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.

- | | | | | |
|--|---------------|-------------------|---|---|
| 144. Les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par la direction générale de la caisse. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 145. La direction générale caisse félicite les employés lors de performances exceptionnelles. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 146. Les performances exceptionnelles sont annoncées publiquement dans cette caisse (ex. journal interne, réunions, cérémonies). | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 147. Mes collègues sont reconnaissants lorsque je les aide. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 148. Lorsque je prends des initiatives au sein de mon équipe, mes collègues me témoignent leur appréciation. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 149. Je reçois de la reconnaissance de mes collègues lorsque je partage mon expertise avec eux. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | <input type="radio"/> | Très en accord |
| 150. Les membres de la caisse témoignent leur appréciation quand je livre un travail de qualité. | 1 2 3 4 5 6 7 | | | La question ne s'applique pas dans mon cas. |

3.3 Pratiques de partage d'information

Évaluez chacun des énoncés suivants :

- | | | | |
|---|---------------|-------------------|----------------|
| 171. Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent la caisse . | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | | |
| 172. Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | | |
| 173. Les employés sont régulièrement informés de la situation financière de la caisse. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | | |
| 174. Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction des membres de la caisse. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | | |
| 175. Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse par nos supérieurs. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | | |
| 176. Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions de la part de nos supérieurs. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | | |
| 177. On sollicite régulièrement l'opinion des employés dans notre caisse. | 1 2 3 4 5 6 7 | Très en désaccord | Très en accord |
| | ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ | | |

Questionnaire sur la mobilisation.

4.1 Évaluation des comportements de mobilisation orientés vers la collectivité

En fonction des définitions ci-dessous, évaluez (en %) le niveau de mobilisation dans la caisse :

Exemples :

0% = Aucun de mes collègues n'adopte ces comportements.

50% = Environ la moitié de mes collègues adoptent ces comportements.

100% = Tous mes collègues adoptent ces comportements.

186. **Les comportements de collaboration entre les équipes d'un point de service.**
Exemples :

1. Une ressource de l'équipe 3 détecte un besoin particulier d'un membre et le réfère à la ressource appropriée de l'équipe 1 ou 2.

2. Une ressource de l'équipe 2 identifie un membre à haut potentiel et le réfère à une ressource de l'équipe 1.

3. Toute action de collaboration **entre les équipes d'un point de service**, vouée au bien des autres, de votre organisation, à l'accomplissement de l'œuvre collective.

Collaboration entre les équipes d'un point de service.

%

187. **Les comportements de collaboration entre les collègues d'une même équipe répartis dans différents points de service**

1. Orienter un membre vers une autre ressource d'une même équipe en cas de difficultés.

2. Remplacer un collègue d'une même équipe.

3. Toute action de collaboration **entre les collègues d'une même équipe répartis dans différents points de service**, vouée au bien des autres, de votre organisation, à l'accomplissement de l'œuvre collective.

Collaboration entre les collègues d'une même équipe répartis dans différents points de service.

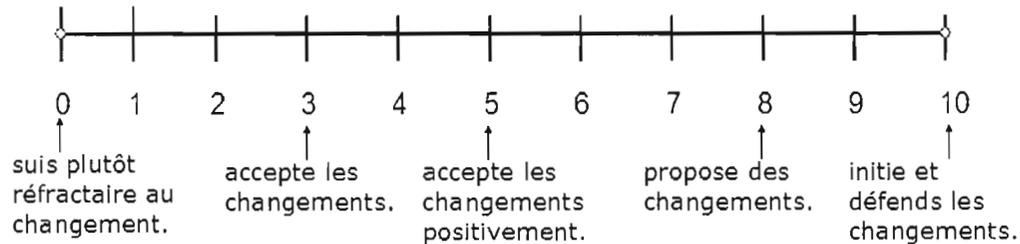
%

189. **Adhésion au changement**

Ex. : accepter les nouveaux changements avec enthousiasme, adopter rapidement les nouvelles procédures, être ouvert au changement...

Évaluez le niveau **typique**, votre zone de performance la plus fréquente pour ce comportement. N'hésitez pas à envisager tous les points de l'échelle.

Je (J') :



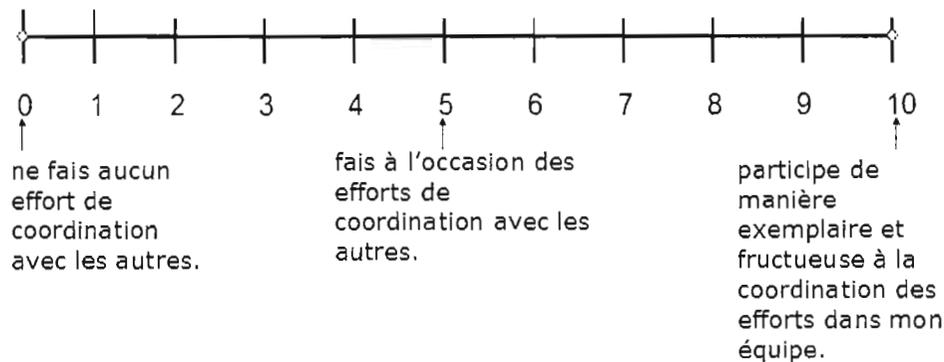
Vous pouvez préciser jusqu'à une décimale après le point. Ex. : 3.2 / 5.5 / 7.8 ... %

190. **Coordination entre les membres de mon équipe**

Ex. : Aligner ses priorités sur celles des autres, penser et parler aux autres avant d'agir, évaluer les conséquences de son travail sur les autres...

Évaluez le niveau **typique**, votre zone de performance la plus fréquente pour ce comportement. N'hésitez pas à envisager tous les points de l'échelle.

Je :



Vos commentaires et Recherche universitaire de Michel Tremblay (HEC,UM) et Gilles Simard (ESG-UQAM)

193. **Les conditions de recherche universitaire demandent votre autorisation pour permettre de jumeler les résultats pour fins de recherche.**

En aucun cas nous n'émettrons un rapport qui pourrait vous identifier même indirectement.

Votre consentement à ce pairage est volontaire.

Acceptez-vous le pairage des résultats pour fin de recherches en préservant votre anonymat à 100% ?

oui

non

Commentaires à transmettre à votre caisse sans vous identifier

194.

ATTENTION, LISEZ BIEN (enjeu de confidentialité) :

Commentaires qui seront remis à votre caisse sans que **nous** vous identifions.

Si vous ne voulez pas être identifié, alors prenez soin de ne rien mettre dans vos commentaires qui le permettrait.

Vos commentaires sont appréciés et recherchés.

Commentaires additionnels personnels et confidentiels.

195. **Commentaires additionnels personnels et confidentiels.**

Aucune partie de ces commentaires additionnels ne sera livrée à quiconque de votre organisation.

Ces commentaires nous serviront plutôt à faire des commentaires à votre caisse de manière générale si nécessaire ou si possible.

Vos commentaires sont appréciés et recherchés.

5.1 Données sociodémographiques

Cette section est facultative et si vous y répondez, chacune des questions séparément est facultative aussi.

Votre participation serait très appréciée pour fin de recherche universitaire.

Ades fins additionnelles de confidentialité, nous n'inclurons ni n'envoyons aucune des données qui suivent dans les rapports que nous produirons pour votre direction.

Les données pourront peut-être servir globalement et ultérieurement (années), quand nous aurons quelques milliers de réponses pour analyser globalement les employés chez Desjardins.

Si vous arrêtez ici, vous avez complété le questionnaire avec succès et nous avons bien reçues toutes vos réponses.

Vous n'avez pas besoin de quitter, ceci est déjà fait.

Encore une fois, merci de votre précieuse participation.

196. Homme ou femme ?

Homme

Femme

197. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre organisation ?

2.11 pour 2 années et 11 mois ou 0.8 pour 8 mois. ans

198. Quel est votre principal statut d'emploi ?

Employé permanent temps plein

Employé permanent temps partiel

Employé temporaire

Employé sur appel

Autre, précisez (permanent / occasionnel, etc.)

199. Indiquez la fonction que vous occupez.

- Adjointe à la direction
- Agent accueil aux membres
- Agent accueil téléphonique
- Agent au recouvrement
- Agent aux GA
- Agent de communication
- Agent service aux membres
- Agent service financier
- Agent soutien aux opérations
- Agent soutien informatique
- Conseiller en finances personnelles
- Conseiller services aux membres
- Coordinatrice
- Directeur adjoint gestion des avoirs
- Directrice adjointe opérations et transactions assistées
- Directeur adjoint services aux particuliers

BIBLIOGRAPHIE

Arcand, Michel et Al. «Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines». *Gestion* 2000, no.2/2004 p. 121-137.

Argenti, Paul A. «Strategic Employee Communications». *Human Resource Management*, Fall 1998, vol. 37, no 3 & 4 p. 199-206.

Armstrong-Stassen, Marjorie et al. 2005. «Organizational downsizing and its perceived impact on quality management practices». *The International Journal of Quality and Reliability Management*; 22, 8/9; ABI/INFORM Global pg.950.

Barette, Jacques et Jocelyn Bérard. 2000. «Gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines». *Gestion*, p. 33-39.

Bauer, Johannes et Regina H. Mulder. 2006. «Upward feedback and its contribution to employee's feeling of self-determination». *Journal of Workplace Learning*. Vol 18. No 7/8. pp. 508-521.

Bergenhengouwen, G. J. 1996. «Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees». *Journal of European Industrial Training*. Bradford. Vol. 20, Iss. 9; pg. 29.

Bichon, Arnaud. «Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés». *La mobilisation des personnes au travail*. Collection «racines du savoir». 2006. p. 61-78.

Bogler, Ronit et Anit Somech. 2004. «Influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools». *Teaching and Teacher Education* 20 pg. 277-289.

Bordin, Carina, Bartram, Timothy et Gian Casimir. 2007. «The antecedents and Consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees». *Management Research News*. Vol. 30, No. 1. pg. 34-46.

Boudreau, John W., «Strategic Human Resource Management Measures : Key Linkages and th PeopleVantage Model». Working Paper no. 98-28, Center for Advanced Human Resource Studies, Working paper Series, Cornell University, USA, 1998.

Bouteiller, Dominique et Patrick Gilbert. (2005). «Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord». *Relations Industrielles*, vol. 60, p. 3-28.

Brutus, Stéphane et Nancy Brassard. 2005. «Un bilan de l'évaluation multisource». *Gestion*, p. 24-30.

Chan, Yuen H. ; Robert R. Taylor et Scott Markham. 2008. «The Role Subordinate's Trust in a social exchange-driven Psychological Empowerment Process». *Journal of Managerial Issues*. Vol. XX. Number 4. pg : 444-467.

Clampitt, Phillip G et Cal W. Downs. «Employee Perceptions of the relationship Between Communication and Productivity : A field study». *The Journal of Business Communications*, vol. 30, no 1, 1993, p. 5-28.

Delery, John E. et D. Harold Doty. (1996). «Modes in Theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*. 39, 4; p. 802-830.

Dickson, Kevin E. et Alicia Lorenz. 2009. «Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandards Workers: A Preliminary Investigation». *Institute of Behavioral and Applied Management*. Pg. 166-186.

Drake, Andrea R. et al. 2007. «Empowerment, Motivation and Performance : Examining the Impact of Feed-back and Incentives on Nonmanagement Employees». *Behavioral Research in Accounting*. 19; ABI/INFORM Global pg. 71-89.

Durivage, André (2005). «La gestion des compétences et de la dotation du personnel au Mouvement Desjardins». *Gestion*. P.10-18.

Feather, N. T. et Katrin A. Rater. 2004. «Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 81-94.

Frazis, Harley; Gittleman, Maury et Mary Joyce. 1999. «Correlates of Training : An analysis Using Both Employer and Employee Characteristics». *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 53, no 3, p. 443-462.

Gkorezis, Panagiotis et Eugenia Petridou. 2008. «Employee's Psychological Emporwerment via intrinsic and extrinsic rewards». *AHCMJ*. Volume 4., Number 1. pg. 18-31.

Gosselin, Alain et Kevin R. Murphy. 1994. « L'échec de l'évaluation de la performance ». *Gestion*, p.17-28.

Guérin, G et Thierry Wils (2002).« La gestion stratégique des ressources humaines ». *Gestion*. Vol. 27 no 2. p.14-22.

Huselid, Mark A. et al. 1997. «Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance». *Academic of management journal*. 40, 1; pg. 171-188. ABI/INFORM Global

Johlke, Mark C & Dale F. Duhan. 2000. «Supervisor communication practices and service employee job outcomes». *Journal of Service Research*. Vol. 3, no. 2, p. 154-165.

Klidas, Antonis; van den Berg, Peter T. et Celeste P.M. Wilderom. 2006. «Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe». *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 18, No. 1, pg. 70-88.

LAWLER III, Edward E. «The new Realities of Business Competition», in *From the Ground Up*, San Francisco, États-Unis, Jossey-Bass, Publishers, 1996, p.3-18 (ISBN : 0-7879-0241-1, 16 pages sur 316).

Leigh, Duane E. et Kirk D. Gifford. 1999. «Workplace Transformation and Worker Upskilling : The perspective of Individual Workers». *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 38, no. 2, p. 174-191.

Lepak, David P. et Scott A. Snell. 1999. «The Human Resource Architecture : Toward a theory of Human Capital Allocation and Development». *Academy of Management Review*, vol. 24, no 1, p. 31-48.

London, Manuel et al. 1999. «Relationships Between Feed-back and Self-development». *Group and Organization Management*. 24, 1; ABI/INFORM Global pg.5.

London, Manuel & James W. Smither. 1999. «Empowered self-development and continuous learning». *Human Resource Management*. Hoboken: Spring. Vol. 38, Iss. 1; pg. 3, 13 pgs.

Masi, Ralph J. et Robert A. Cooke. 2000. «Effects of Transformational Leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity». *The International Journal of organizational analysis*. Volume 8, no. 1 p.16-47.

McMahan, Gary, Virick, M et Wright. 1999. *Alternative Theoretical Perspective of Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, problems and prospects*. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Supplement 4. *Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. pp. 99-122.

Organ, Dennis W. & Katherine Ryan. 1995. «A Meta-Analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior». *Personnel Psychology*. 48; 4, ABI/INFORM Global pg. 775.

Osterman, Paul. 1995. «skill, Training, and Work Organization in American Establishments». *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 34, no 2. p. 125-146.

Panayotopoulou, Leda et Nancy Papalexandris, (2004). «Examining the link between human resource management orientation and firm performance». *Personnel Review*, 33; 5/6 p.499-510.

Research in Personnel and Human Resources Management. Supplement 4. *Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. P. 99-122.

Stafford, Jean et Paul Bodson. 2007. «L'analyse multivariée avec SPSS». Presses de l'Université du Québec. 232 pages.

Simard, Gilles; Doucet, Olivier et Sarah Bernard. 2005. «Pratiques en GRH et engagement des employés, le rôle de la justice». RI/IR, vol. 60, no. 2, p. 296-313.

Tremblay, Michel et Gilles Simard. «La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échange favorable basé sur la réciprocité». Gestion, Volume 30, numéro 2. 2005. p. 60-68.

Tremblay, Michel et Thierry Wills. 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.

Ugboro, Isaiah O. 2006 «Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing». Insitute of Behavioral and Applied Management. P. 232-247.

Vuurren, Mark Van et al. «Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment». Corporate Communications : An International Journal. Vol 12. no. 2, 1997, p. 116-128.

Wils, Thierry., Labelle, Christiane. Guérin, Gilles et Michel Tremblay. «Qu'est-ce que la «mobilisation» des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines». La mobilisation des personnes au travail. Collection «racines du savoir». 2006. p. 12-30.

Wils, Thierry. Labelle Christiane et Gilles Guérin. 2000. «Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation». *Gestion*, p. 20-31.

Wils, Thierry et Michel Tremblay. «La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous». *La mobilisation des personnes au travail*. Collection «racines du savoir». 2006. p. 34-58.