

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT À LA PROFESSION DANS LA RELATION
ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA
MOBILISATION

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

NADIA RABOUIN

JUIN 2006

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.»

REMERCIEMENTS

Je désire remercier M. Gilles Simard, directeur de recherche, pour sa collaboration tout au long de ce mémoire. Également, je dois remercier M. Denis Morin, professeur, pour son support ainsi que ses précieux conseils en statistique.

Un merci particulier à M. Denis C. ainsi qu'à tous les marchands qui ont accepté de nous ouvrir les portes de leur entreprise pour nous permettre de réaliser cette collecte de données. De plus, je remercie les employés de la confiance qu'ils nous ont témoignée en acceptant de répondre au questionnaire de cette étude.

Je remercie également ma collègue Nadine avec qui j'ai réalisé ce terrain de recherche. Merci pour ta disponibilité, tes encouragements et ton soutien moral. Tu as été d'une aide précieuse tout au long de cette étape.

Un merci tout spécial à ma mère, Diane, pour son temps et sa patience lors de mes incalculables (et légendaires) imprévus de dernières minutes. Un gros merci maman d'être là au moment où j'en ai le plus besoin.

Enfin, je veux également remercier Hugo, mon conjoint, avec qui je partage ma vie depuis onze ans. Merci pour ta présence, ta patience et tes encouragements incessants. Merci d'avoir cru en moi, même lorsque moi-même je n'y croyais plus. Merci d'être ce que tu es pour moi.

CHAPITRE III	37
CADRE OPÉRATOIRE.....	37
3.1 La collecte de données	37
3.2 La population visée et la description de l'échantillon	38
3.3 L'outil de mesure	40
3.4 Définitions et mesures des variables	41
3.4.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines	41
3.4.2 L'engagement à la profession	42
3.4.3 L'engagement organisationnel affectif.....	43
3.4.4 La mobilisation évaluée par le superviseur	43
3.5 La construction des variables	44
3.5.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines	44
3.5.2 L'engagement à la profession et l'engagement organisationnel	46
3.5.3 La mobilisation évaluée par le superviseur	47
CHAPITRE IV	49
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	49
4.1 Les analyses descriptives	49
4.2 Les analyses de régression multiples.....	50
4.2.1 Les pratiques de développement des compétences	51
4.2.2 Les pratiques de partage d'information.....	51
4.2.3 Les pratiques de reconnaissance non-monétaire	52
4.3 Les analyses de variance univariée	53
CHAPITRE V	57
DISCUSSION DES RÉSULTATS	57
5.1 Discussion de l'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation	57
5.1.1 L'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et la mobilisation.....	58
5.1.2 L'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de partage d'information et la mobilisation	59
5.1.3 L'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de reconnaissance non monétaire et la mobilisation	61
5.2 Discussion sur l'effet conjugué de l'engagement à la profession et l'engagement affectif sur le niveau de mobilisation.....	62
CONCLUSION	64
RÉFÉRENCES.....	67
ANNEXE 1	73
Normalité des données	73
ANNEXE 2	74
Questionnaire de recherche	74

ANNEXE 3	90
Fréquences des énoncés du questionnaire	90

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Construits et mesures utilisés dans le cadre des études sur l'engagement à la profession	11
Tableau 2 - Les antécédents individuels de l'engagement à la profession	14
Tableau 3 - Les antécédents professionnels de l'engagement à la profession.....	15
Tableau 4 - Les antécédents organisationnels de l'engagement à la profession.....	16
Tableau 5 - Les comportements discrétionnaires et l'engagement à la profession	21
Tableau 6 - Factorielle des pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines	45
Tableau 7 - Factorielle de l'engagement à la profession et de l'engagement organisationnel	46
Tableau 8 - Factorielle de la mobilisation évaluée par le superviseur	48
Tableau 9 - Résultats des analyses de régression multiple pour les pratiques de développement des compétences	51
Tableau 10 - Résultats des analyses de régression multiple pour les pratiques de partage d'information	52
Tableau 11 - Résultats des analyses de régression multiple pour les pratiques de reconnaissance non-monétaire	52
Tableau 12 - Regroupement des employés selon leur moyenne d'engagement à la profession et d'engagement affectif.....	53
Tableau 13 - Répartition des répondants selon le modèle d'analyse.....	54
Tableau 14 - Résultats des analyses de variance pour les regroupements d'engagement	55

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - L'effet de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation 30

Figure 2 - L'effet conjoint de l'engagement à la profession et l'engagement organisationnel affectif sur la mobilisation..... 31

RÉSUMÉ

Plusieurs efforts récents ont été investis dans le but de préciser la nature des déterminants qui conduisent les ressources humaines à être plus performantes et mieux attachées aux grandes orientations organisationnelles. Ainsi, la majorité des conclusions découlant de la littérature scientifique soulèvent la nécessité d'investir dans la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH), ces dernières ayant particulièrement un effet sur l'efficacité de l'entreprise par le biais de comportements discrétionnaires positifs (Wils et ses collègues, 1998; Tremblay, 2002). Conséquemment, plusieurs recherches s'inscrivant dans la même lignée (Tremblay et ses collègues, 1996; Meyer et Smith, 2000; Tremblay, Guay et Simard, 2000) ont évalué le rôle de certaines variables individuelles dans cette relation, nous permettant ainsi de constater toute la complexité des liens qui unissent les PGRH à l'efficacité organisationnelle.

Néanmoins, si plusieurs recherches ont mis en évidence le rôle de certaines variables individuelles dans la relation entre les PGRH et les comportements discrétionnaires positifs, bien peu d'entre elles se sont intéressées à l'effet de l'engagement à la profession dans cette relation. Ainsi, selon le corpus littéraire, l'engagement à la profession serait associé positivement aux comportements discrétionnaires positifs (Hedahl, Perez et Sheets, 2003) et serait négativement relié au roulement de personnel (Blau, 1989; Carson et Bedeian, 1999) ainsi qu'à l'intention de quitter (Meyer, Allen et Smith, 1993). De plus, d'autres auteurs (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000) ont souligné la nécessité d'explorer les déterminants organisationnels de l'engagement à la profession, ce qui pourrait permettre une meilleure compréhension de la dynamique entourant le phénomène d'engagement au travail.

L'objectif de cette étude est double. D'une part, elle vise à évaluer l'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. D'autre part, il est question d'évaluer l'effet conjugué de l'engagement à la profession et de l'engagement organisationnel affectif sur la mobilisation. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire distribué auprès de 284 employés provenant de cinq magasins d'une grande chaîne canadienne de commerce au détail. Un second questionnaire a été adressé uniquement aux superviseurs afin d'évaluer le niveau de mobilisation de leurs employés.

Les résultats obtenus à l'aide d'analyses de régression multiple démontrent que l'engagement à la profession joue un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et la mobilisation ($\beta = 0,145$; $p < 0,01$). Toutefois, nos résultats ne démontrent aucune influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de partage d'information et les pratiques de reconnaissance non-monnaire et la mobilisation.

Également, les résultats obtenus à l'aide des analyses de variance univariée ne confirment que partiellement l'hypothèse selon laquelle les individus fortement engagés envers leur profession et leur organisation vont posséder un niveau de mobilisation significativement plus élevé que ceux qui sont engagés envers l'une de ces deux cibles. Ainsi, le niveau de mobilisation des individus hautement engagés envers leur profession et leur organisation serait significativement plus élevé que celui des individus dont l'engagement est à prédominance professionnelle, mais pas de celui des individus dont l'engagement est à prédominance organisationnelle. Les résultats des analyses ainsi que les implications théoriques et pratiques de cette étude sont discutés à la fin de ce mémoire.

Mots clé : Engagement à la profession, engagement organisationnel, effet conjugué, pratiques de gestion des ressources humaines, développement des compétences, partage d'information, reconnaissance non-monnaire, mobilisation

INTRODUCTION

Différents changements dans l'environnement organisationnel des entreprises concourent à redéfinir leur façon de concevoir les ressources humaines. Concurrence internationale, mondialisation des marchés, nouvelles valeurs sociales et nouveaux développements technologiques sont des facteurs qui appellent au changement dans la gestion des entreprises. Très tôt, ces dernières comprennent que leur survie s'appuie sur la détention d'avantages compétitifs soutenus, particularités qu'elles retrouveront principalement chez leurs ressources humaines. Ainsi, plus que jamais, il devient impératif de comprendre les déterminants fondamentaux qui assurent l'adéquation de ces ressources aux enjeux organisationnels.

Plusieurs efforts récents ont été investis afin de contribuer à clarifier la nature des déterminants qui contribuent à rendre les ressources humaines plus performantes et mieux attachées aux grandes orientations organisationnelles. En fait, la plupart des conclusions qui émergent des différents écrits théoriques et des recherches empiriques soulignent la nécessité d'investir dans la mise en place de pratiques innovatrices en milieu de travail, celles-ci ayant notamment un effet sur l'efficacité organisationnelle par le biais de comportements discrétionnaires positifs pour l'organisation (Wils et ses collègues, 1998 ; Tremblay, 2002). Or, s'il est admis que certaines pratiques de gestion des ressources humaines constituent l'amorce vers l'adoption de comportements de mobilisation, quels sont les motifs qui pourraient expliquer l'influence de ces pratiques sur la volonté des travailleurs de s'investir dans de tels types de comportements ?

La réponse à cette question réside en partie dans le fait que les organisations qui mettent en place des pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines favorisent l'établissement d'un climat de travail positif qui permet l'émergence d'attitudes et de perceptions favorables pour l'organisation, ce qui conduit à créer un contexte de travail mobilisateur. Ainsi, plusieurs études récentes ont démontré que certaines attitudes, comme l'engagement des employés, ont

le potentiel d'influencer l'efficacité organisationnelle (Meyer et Herscovitch, 2001) par le biais de comportements bénéfiques au travail (Organ et Ryan, 1995 ; Wils et ses collègues, 1998). Plus particulièrement, l'engagement organisationnel est reconnu pour avoir une influence déterminante dans la volonté des employés de contribuer de manière significative à l'organisation (Allen et Meyer, 1990) et de s'investir dans des comportements de mobilisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000 ; Doucet, 2002). Cette attitude serait favorisée par la mise en place de pratiques en gestion des ressources humaines (Paré, Tremblay et Lalonde, 2001), lesquelles représentent des conditions propices à l'émergence de comportements de mobilisation.

En dépit des nombreuses recherches qui ont établi le rôle déterminant de l'engagement organisationnel dans cette relation, certaines évidences empiriques proposent d'investiguer d'autres formes d'engagement afin de bien comprendre les mécanismes qui induisent cette relation. Il serait donc possible de croire que les comportements au travail ne peuvent uniquement résulter du niveau d'engagement organisationnel des employés (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2000; Cohen, 2003). De cette façon, d'autres formes d'engagement peuvent constituer des facteurs qui agissent sur les attitudes et les comportements au travail. À ce sujet, des auteurs tels Meyer, Allen et Smith (1993), Chang (1999), Hedalh, Perez et Sheets (2003), Carson et ses collègues (1999) et Somers et Birnbaum (2000) établissent que l'engagement à la profession constitue un facteur explicatif potentiel dans la volonté des employés de s'engager dans des comportements positifs pour l'organisation.

L'objectif de ce mémoire est double et découle de l'ensemble de ces réflexions. Dans le cadre de cette étude, nous chercherons à évaluer l'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. Également, nous tenterons d'évaluer l'effet conjugué de l'engagement à la profession et de l'engagement organisationnel affectif en relation avec la mobilisation. Dans un premier temps, nous présenterons un bilan des connaissances sur l'engagement à la profession. Nous définirons le concept et nous ferons état de ses origines et de son évolution dans la littérature. Ensuite, nous aborderons les antécédents et les conséquences de ce concept. Dans un deuxième temps,

nous présenterons les modèles d'analyse sur lesquels repose notre question de recherche ainsi que les hypothèses qui les soutiennent. Dans un troisième temps, nous exposerons notre cadre opératoire, à savoir la description du terrain de recherche, l'outil de mesure et la définition des variables utilisées. Dans un quatrième temps, les analyses statistiques seront présentées et discutées. Finalement, nous conclurons cette étude en traitant des limites et des avenues de recherches possibles.

CONTEXTE THÉORIQUE

L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA MOBILISATION DES SALARIÉS

Les conditions changeantes de l'environnement socio-économique des organisations mettent en lumière l'importance des ressources humaines et de leurs contributions. En effet, tout comme la globalisation et la demande croissante pour l'innovation, la flexibilité et l'efficacité, l'importance stratégique du capital intellectuel augmente de manière manifeste (Becker et Huselid, 1999). En quête de performance et d'efficacité, les organisations cherchent par plusieurs moyens à innover, notamment en matière de gestion des ressources humaines. D'ailleurs, comme le constatent certains chercheurs, les considérations face aux ressources humaines se modifient : longtemps associées à un coût pour l'entreprise, elles deviennent rapidement un facteur d'influence pour la performance de la firme (Becker et Huselid, 1999). On leur reconnaît principalement de représenter un avantage compétitif indéniable et d'être à la source du succès des organisations (Pfeffer et Veiga, 1999; MacDuffie, 1995).

Plusieurs études (Boudreau, 1998 ; MacDuffie, 1995 ; Pfeffer, 1998 ; Appelbaum et Batt, 1994; Lawler, 1986) s'accordent pour démontrer que les ressources humaines constituent une source d'avantages compétitifs en raison de leurs caractéristiques difficilement imitables. Dans cette perspective, un investissement significatif dans le capital humain conjugué à la mise en place de pratiques cohérentes de gestion de ressources humaines résulterait en une meilleure performance organisationnelle (Wils et ses collègues, 1998). D'ailleurs, MacDuffie (1995) apporte une piste de recherche intéressante en soumettant l'idée que, sous certaines conditions, les pratiques de gestion des ressources humaines interpelleraient les individus à adopter des comportements qui sont fortement valorisés par l'organisation et essentiels à l'atteinte de performance organisationnelle :

Innovative human resource practices are likely to contribute to improved economic performance only when three conditions are met: when employees possess knowledge and skills that managers lack; when employees are motivated to apply this skills and knowledge through discretionary effort; and when the firm's business or production strategy can only be achieved when employees contribute such discretionary effort. I will argue that all three conditions must be met for HR practices to contribute to performance¹

Suivant cette idée, les pratiques de gestion des ressources humaines auraient une influence sur les attitudes et comportements des individus en leur donnant des raisons de s'engager et se mobiliser pour leur organisation. Par conséquent, la présence de pratiques ne constitue pas une condition suffisante à l'accroissement de la performance organisationnelle. Encore faut-il que ces dernières incitent les individus à adopter des comportements discretionnaires positifs qui les poussent à s'impliquer davantage envers leur entreprise.

Interpellées par ce questionnement, plusieurs études empiriques récentes ont tenté de trouver quelles sont les pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines capables d'agir sur l'implication et sur le niveau de mobilisation des salariés. Globalement, sur la base du modèle de Lawler (1986), les études de Wils et ses collègues (1998), Tremblay, Guay et Simard (2000) et Lapalme, Simard et De La Sablonnière (2002) et Tremblay, Chênevert, Simard et ses collègues (2005) ont mis en évidence que les pratiques relatives au développement des compétences, au partage d'information, à la reconnaissance non-monnaire et au partage du pouvoir peuvent servir de stratégies d'intervention capables d'influencer les comportements des individus en leur donnant des raisons et des possibilités de se mobiliser.

¹ **MacDuffie, J. P.** (1995). « Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and labor relations review*, 48, (2), p. 199

Qu'est-ce qui explique que les pratiques en gestion des ressources humaines influencent la mobilisation des salariés ?

Selon Tremblay et Simard (2005), les pratiques en gestion des ressources humaines exercent une influence déterminante sur la mobilisation, car elles permettent l'établissement d'un climat de travail positif qui engendre un état psychologique propice à l'émergence de la mobilisation. En d'autres termes, ces pratiques créent un climat et des conditions propices capables d'engendrer des attitudes et des perceptions favorables pour l'organisation, qui à leur tour favorisent la mise en place d'un contexte de mobilisation.

À ce propos, des études récentes mettent en lumière plusieurs points intéressants, notamment la relation positive entre les pratiques de gestion des ressources humaines, le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel et la mobilisation des employés (Tremblay, Guay et Simard, 2000; Paré, Tremblay et Lalonde, 2001; Quenneville, Simard et Rabouin, 2004). Selon ces évidences empiriques, les pratiques de gestion des ressources humaines ont une influence particulièrement positive sur le niveau de mobilisation des employés, lorsque celles-ci suscitent et renforcent la qualité des conditions psychologiques qui constituent les facteurs clés d'une stratégie de mobilisation (Tremblay et ses collègues, 2005).

Néanmoins, si ces études représentent des appuis théoriques et empiriques intéressants dans la justification de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation des salariés, il reste encore beaucoup à faire afin de circonscrire les mécanismes intermédiaires qui supportent cette relation. Selon Cohen (2003), d'autres types d'engagement peuvent s'avérer des déterminants importants dans la compréhension des comportements positifs au travail, dont l'engagement à la profession (Meyer, Allen et Smith, 1993; Hedahl, Perez et Sheets, 2003). Également, des auteurs tels Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2000) ont souligné la nécessité d'explorer les déterminants organisationnels de l'engagement à la profession, ce qui pourrait permettre une meilleure compréhension de la dynamique entourant le phénomène d'engagement au travail.

Par ailleurs, la littérature met en évidence que les comportements au travail ne sont pas uniquement influencés par un seul type d'engagement, puisque le milieu organisationnel expose les employés à plusieurs cibles auxquelles ces derniers peuvent simultanément s'identifier et développer un lien d'appartenance (Morrow, 1983; 1993). À ce propos, des études récentes ont démontré que les comportements discrétionnaires positifs seraient influencés par l'effet conjugué de certains types d'engagement. En effet, il a été prouvé que les individus qui démontrent à la fois un fort niveau d'engagement envers leur profession et leur entreprise affichent plus d'attitudes et comportements positifs au travail (Somers et Birnbaum, 2000; Hedahl, Perez et Sheets, 2003) et présentent une plus faible propension à quitter l'organisation (Carson et ses collègues, 1999) que les individus qui répondent à un seul type d'engagement. Ces conclusions d'études viennent étayer l'approche selon laquelle l'effet conjugué de deux ou plusieurs types d'engagement serait capable de mieux prédire les comportements au travail (Cohen, 2003).

Partant de ces principales constatations et analyses, la question qui se pose est la suivante : quel rôle occupe l'engagement à la profession dans la prédiction des comportements positifs au travail ? À notre connaissance, peu d'études ont cherché à évaluer le rôle de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements discrétionnaires positifs. Également, peu d'entre elles ont testé l'effet conjugué de l'engagement à la profession et de l'engagement affectif sur ces mêmes comportements. Cette recherche s'avère donc intéressante à deux niveaux. D'un point de vue théorique, elle permet de clarifier le rôle et d'évaluer empiriquement si l'engagement à la profession contribue favorablement à prédire les comportements de mobilisation. D'un point de vue pratique, cette étude représente un intérêt certain, car en comprenant les mécanismes qui suscitent l'engagement à la profession, les organisations peuvent participer au développement d'une force de travail plus stable.

CHAPITRE I

BILAN DES CONNAISSANCES

L'engagement envers la profession est un concept qui a été peu étudié dans la littérature, si on se réfère à la multitude d'ouvrages qui se sont consacrés à l'étude de l'engagement organisationnel. Pourtant, plusieurs auteurs ont manifesté l'intérêt de s'y attarder en raison principalement des effets que ce construit entretient sur des variables d'attitude et de performance au travail (Chang, 1999; Meyer, Allen et Smith, 1993; Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000; Labelle, Wils et Guérin, 1996).

Ce premier chapitre a pour objectif de dresser un bilan des principaux développements théoriques et empiriques qui entourent le concept d'engagement à la profession dans la littérature organisationnelle. Dans un premier temps, nous définirons ce concept et présenterons les principaux développements qui s'en dégagent. Par la suite, nous présenterons les principaux antécédents et conséquences de ce concept afin d'être en mesure de mieux comprendre la dynamique qui l'entoure.

1.1 Le concept d'engagement à la profession

Depuis les dernières années, un intérêt significatif s'est manifesté envers différents types d'engagement au travail. Comme le soulignent Meyer, Allen et Smith (1993), plusieurs études dont l'objet de recherche porte sur l'engagement envers le syndicat, l'emploi, la carrière et la profession ont récemment émergé dans la littérature, permettant des développements empiriques et théoriques importants.

Cette attention grandissante à l'égard de certains concepts d'engagement au travail a donné lieu à un foisonnement de définitions et de conceptualisations auquel le concept d'engagement à la profession n'a pas échappé. Ainsi, l'utilisation de termes différents pour

illustrer des construits analogues, ou l'usage de termes similaires pour représenter des construits distincts ont contribué à augmenter la complexité et la confusion autour de ce concept. Cette première section a pour objectif de définir l'engagement à la profession. Pour ce faire, nous dresserons tout d'abord le portrait de son évolution et nous ferons un bilan des principales critiques qui ont mené les chercheurs à une définition et une mesure plus actuelle.

1.1.1 Deux principales conceptions de l'engagement à la profession

Dans la littérature, l'engagement à la profession a été conceptualisé selon deux approches principales. La première se rattache au concept de « professionnalisme ». Ce concept fait référence à l'identification et à l'implication d'un individu envers sa profession et les valeurs qu'elle prône (Morrow et Goetz, 1988). Cette approche, qui a été popularisée par les travaux de Gouldner (1957, 1958), stipule l'existence d'une tension entre les individus reconnus pour être engagés envers leur organisation (*locals*) et ceux reconnus pour être engagés envers leur profession (*cosmopolitans*). Cette conception théorique a donné lieu à un certain nombre d'études qui ont cherché à démontrer l'incompatibilité entre ces deux formes d'attachement. Parmi celles-ci, la conceptualisation de Hall (1968) reste la plus connue. Selon lui, le « professionnalisme » peut être circonscrit en tenant compte de cinq caractéristiques attitudinales : l'autonomie professionnelle, le contrôle par les pairs, la loyauté envers la profession, l'orientation client et l'identification à un groupe ou une association de professionnels. Toutefois, ces études n'ont pas permis de développements empiriques importants pour justifier que l'on s'y intéresse davantage (Morrow et Goetz, 1988).

La seconde approche émerge de la notion de « carrière ». Cette approche définit la notion d'engagement à la profession comme « la motivation d'un individu à travailler dans une carrière qu'il a choisi » (Hall, 1971 dans Blau, 1988). L'une des contributions les plus importantes dans la compréhension de cette approche est apportée par les travaux de Greenhaus (1971, 1973, 1987). Mieux connue sous le vocable de *career salience*, celle-ci suggère que l'engagement à la profession se mesure selon trois facteurs précis : l'attitude générale envers le travail, le degré de planification de carrière et l'importance du travail dans la vie. Cependant, cette conception a fait l'objet de nombreuses critiques dans la littérature, en raison du chevauchement de sa définition et de sa mesure avec d'autres formes d'engagement,

tels l'implication en emploi et l'engagement au travail (Wiener et Vardi, 1980; Morrow, 1983; Blau, 1985).

De manière générale, les recherches liées au concept d'engagement à la profession proposent toutes des définitions ainsi que des mesures différentes, ce qui ajoute à la complexité de bien circonscrire cette forme d'engagement. En fait, les concepts de « professionnalisme » et de « carrière » ne constituent qu'un segment du concept d'engagement à la profession, et ne permettent pas d'adresser le concept dans sa globalité. Comme le souligne Morrow et Wirth (1989):

While relatively well-developed literature and measures exist for the value, job, organization, and union foci, the career focus category lags developmentally. It is primarily handicapped by the lack of established operationalizations. Greenhaus' (1971) multidimensional index of career salience once looked promising but was found to be redundant with other forms of work commitment (Blau, 1985; Morrow, 1983). Professionalism, while certainly not representing the entire career focus domain, is another representative concept. (...) It has been operationalized using five subscales (i.e., use of the profession as a major referent, autonomy, sense of calling, belief in self-regulation, and belief in service) originally formulated by Hall (1968). Unfortunately these subscales have not been used frequently and thus have not generated normative data².

À la lumière de ces constatations, certains auteurs jugent impératif de proposer une nouvelle conceptualisation ainsi qu'une nouvelle mesure de l'engagement à la profession.

1.1.2 Évolution du concept d'engagement à la profession

Suivant les recommandations de Morrow (1983), Blau (1985, 1988) entreprend de clarifier le concept d'engagement à la profession. Pour répondre aux préoccupations soulevées précédemment, l'auteur propose une nouvelle définition et une nouvelle mesure du concept. Ainsi, il définit l'engagement à la profession comme « l'attitude d'un individu envers son occupation et/ou son rôle professionnel » (Blau, 1988). Cette définition, plus englobante, a

² Morrow, P. C. et Wirth, R. E. (1989). « Work Commitment Among Salaried Professionals », *Journal of Vocational Behavior*, 34, p. 41.

pour avantage de ne pas limiter l'engagement à la profession à des occupations hautement professionnalisées tels les avocats, les ingénieurs et les comptables, et d'aller au-delà de la notion de « carrière », comprise comme « un pattern d'expériences de travail interreliées dans la vie d'un individu » (Greenhauss et Callanan, 1994).

Nous devons ajouter que d'autres auteurs, tels Meyer, Allen et Smith (1993), ont également proposé une approche de l'engagement à la profession, en raison notamment du fait que l'engagement, peu importe sa forme, doit être considéré comme un construit multidimensionnel. Ainsi, ces auteurs ont démontré que le modèle à trois dimensions développé dans le contexte de l'engagement organisationnel est applicable à l'engagement à la profession, en substituant le terme « organisation » par celui de « profession ». Bien que des études subséquentes (Irving, Coleman et Cooper, 1997; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002) viennent confirmer les résultats de Meyer, Allen et Smith (1993), d'autres recherches doivent être poursuivies afin d'établir la validité discriminante entre les trois dimensions de cette mesure (Blau 2001 dans Cohen 2003).

Tableau 1 - Construits et mesures utilisés dans le cadre des études sur l'engagement à la profession

Construit	Échelle de mesure utilisée	Études
Engagement envers la carrière	<i>Career commitment</i> (Blau, 1985; 1998; 1989)	Blau (1985, 1988, 1989); Arnold (1990); Reilly et Orsak (1991); Cherniss (1991); Bedeian et ses collègues. (1991); Aryee et Tan (1992); Aryee, Chay et Chew (1994); Labelle, Wils et Guérin (1996); Sommers et Birnbaum (1998); Cohen (1995, 1996, 1999); Chang (1999); Hedahl, Perez et Sheets (2003)
	<i>Career Commitment Measure</i> (Carson et ses collègues, 1994)	Carson et al. (1999)
Engagement envers l'occupation	<i>Occupational commitment</i> (Meyer, Allen et Smith, 1993) où le terme organisation est remplacé par le terme profession	Irving, Coleman et Cooper (1997); Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002)
Engagement professionnel	<i>Professional commitment</i> (Porter et ses collègues, 1974) où le terme organisation est remplacé par le terme profession	Aranya et Ferris (1984); Lachman et Aranya (1986); Gunz et Gunz (1994); Wallace (1995)
	<i>Professional commitment</i> (Mowday et ses collègues, 1979) où le terme organisation est remplacé par le terme profession	Morrow et Wirth (1989)

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de mesure de Blau (1988), puisqu'elle a été utilisée dans un nombre important de recherches, et qu'elle est reconnue

pour être l'une des meilleures approches en termes de définition et de mesure de l'engagement à la profession. Le tableau 1 expose l'ensemble des études répertoriées dans la littérature sur l'engagement à la profession ainsi que les construits et les échelles de mesure utilisés.

1.1.3 Conclusion générale sur l'engagement à la profession

Les recherches investiguées pour les besoins de cette étude ne semblent pas s'accorder sur l'usage des termes à employer pour désigner « la notion d'identification ou d'appartenance d'un individu à son occupation ou sa profession » (Wallace, 1995). Certains auteurs vont privilégier le terme *career commitment* (engagement à la carrière) (Blau, 1989; Carson et Bedeian, 1994), d'autres le terme *occupational commitment* (engagement envers l'occupation) (Meyer, Allen et Smith, 1993; Cohen, 2003), ou le terme *professional commitment* (engagement professionnel) (Wallace, 1993; 1995). Néanmoins, si les trois termes expriment dans l'ensemble une même idée, il continue d'exister dans la littérature un débat sur l'emploi de ces termes.

Selon Meyer, Allen et Smith (1993), il serait plus indiqué de recourir au terme d'engagement envers l'occupation, en raison du fait que le terme « profession » limite sa portée à des emplois professionnalisés, puisqu'il suggère qu'il s'adresse à des individus hautement scolarisés qui appartiennent à un ordre ou une association professionnelle reconnue. D'une autre façon, Blau (1989) soutient également que le terme « profession » peut paraître restrictif, mais propose plutôt l'utilisation du terme engagement envers la carrière, puisque celui-ci correspond à l'engagement d'un individu à son rôle professionnel, non circonscrit par les limites d'une profession proprement dite (Lapalme et Doucet, 2004). De cette façon, l'utilisation du terme « carrière » paraît moins restrictive que le terme « profession » et plus englobante que le terme « occupation ».

Dans le cadre de cette étude, le terme retenu pour désigner ce que Blau (1988; 1989) définit comme « l'attitude d'un individu envers son occupation et/ou son rôle professionnel » est l'engagement à la profession. Deux considérations majeures motivent ce choix. D'une part,

en accord avec Greenhaus (1987) et Meyer, Allen et Smith (1993), le terme « carrière » suppose une évolution structurelle, un « pattern » d'expériences de travail interreliées dans la vie d'un individu, et s'écarte de la définition de la carrière telle que conceptualisée par Blau (1988). De plus, la traduction française du terme « career » renvoie à une série d'emplois consécutifs qu'un individu occupe au cours de sa vie sur le marché du travail. D'autre part, si le terme profession, dans la langue anglaise, semble restreindre l'application du concept à des professionnels, il est d'usage dans la langue française d'utiliser ce terme pour décrire « tout type de travail déterminé, manuel ou non, effectué pour le compte d'un employeur ou pour son propre compte, et dont on peut tirer ses moyens de subsistance » (Lapalme et Doucet, 2004, p.1022).

Par conséquent, l'engagement à la profession se définit comme « l'attitude ou l'identification d'un individu envers son occupation et/ou son rôle professionnel » (Blau, 1988; 1989). L'usage des termes « occupation » et « rôle professionnel » apporte une dynamique importante à la définition, dans la mesure où l'engagement à la profession représente une attitude qui peut être ressentie autant dans les emplois fortement professionnalisés, que dans tout autre métier.

1.2 Les antécédents de l'engagement à la profession

Parmi les recherches portant sur l'engagement à la profession, plusieurs études ont porté sur les antécédents de ce construit. Ces antécédents peuvent se diviser selon trois grands types : les antécédents individuels, les antécédents professionnels et les antécédents organisationnels. Dans la section qui suit, il sera question de faire ressortir ces différents antécédents et de présenter les résultats des principales relations significatives trouvés dans la présente recension des écrits. Toutefois, en raison de notre objectif de recherche, nous nous attarderons plus spécifiquement aux antécédents organisationnels de l'engagement à la profession.

1.2.1 Les antécédents individuels de l'engagement à la profession

Dans l'ensemble, les antécédents individuels de l'engagement à la profession sont peu nombreux, et lorsque les relations sont significatives, elles restent la plupart du temps

relativement faibles. Le tableau qui suit synthétise les principales relations significatives qui émanent de la présente revue de littérature.

Tableau 2 - Les antécédents individuels de l'engagement à la profession

Variables étudiées	Résultats et commentaires
Âge	Corrélation significative : $r = 0,26$ (Blau, 1985) Corrélation significative : $r = 0,71$ (Cherniss, 1991) Corrélation significative : $r = 0,14$ à $0,17$ (Meyer, Allen et Smith, 1993) pour l'ensemble de l'échantillon
Ancienneté dans le poste	Corrélation significative : $r = 0,17$ (Meyer, Allen et Smith, 1993) échantillon d'infirmières

D'abord, l'étude de Meyer, Allen et Smith (1993) rapporte que l'engagement à la profession affiche une relation positive avec l'âge et avec l'ancienneté dans le poste. Ces relations s'avèrent significatives, mais faibles, puisque dans l'ensemble des cas, leurs corrélations n'excèdent pas 0.2.

En comparant ces résultats avec les autres études répertoriées, nous constatons que seule la variable qui concerne l'âge est supportée. De la même manière que Meyer, Allen et Smith (1993), l'étude de Blau (1985) et l'étude de Cherniss (1991) confirment que l'âge influence positivement l'engagement à la profession. Il est à noter que ces trois études ont utilisé des échantillons composés d'infirmières et de professionnels de différents milieux (droit, enseignement, santé publique et psychologie). Dans le cadre d'une étude plus récente, Irving, Coleman et Cooper (1997) ont utilisé un échantillon plus hétérogène composé de salariés provenant d'occupations variées plus ou moins professionnalisées et n'ont pu constater de relation significative entre l'âge et l'engagement à la profession. Ces auteurs expliquent ce résultat par le fait que dans certains emplois fortement professionnalisés (par exemple, les infirmières), l'âge peut constituer une variable explicative importante contrairement à des professions faiblement professionnalisées (par exemple, les employés de bureau).

Les résultats de l'étude de Chernis (1991) nous mettent également sur une piste intéressante. Selon l'auteure, la forte corrélation entre l'engagement à la profession et l'âge peut s'expliquer par le degré d'acquisition de confiance et d'efficacité dans la profession. Ainsi, il serait possible de croire qu'un employé cumulant un nombre élevé d'années d'expérience

dans une profession donnée puisse éprouver plus de confiance et démontrer plus d'efficacité en emploi qu'un individu qui débute dans la profession, ce qui aurait un impact positif sur son niveau d'engagement à la profession. En d'autres termes, les professionnels les plus âgés auraient une attitude positive à l'égard de leur profession, en raison notamment de leur sentiment plus élevé de confiance et d'efficacité au sein de cette même profession.

De façon générale, il semble clair que les résultats sur les antécédents individuels sont inconsistants. Pour cette raison, nous ne tiendrons pas compte de ces variables lors de nos analyses.

1.2.2 Les antécédents professionnels de l'engagement à la profession

Outre les facteurs individuels, les antécédents à caractère professionnel ont fait l'objet de nombreuses études dans la littérature sur l'engagement à la profession. En raison de la nature de ce type d'engagement, beaucoup d'attention a été portée sur les facteurs organisationnels liés à la carrière. Le tableau 3 met en relief ces facteurs et leurs relations.

Tableau 3 - Les antécédents professionnels de l'engagement à la profession

Variables étudiées		Résultats et commentaires
Carrière/profession	Satisfaction à l'égard de la carrière	Corrélation significative : $r = 0,41$ (Aryee et Tan, 1992) Corrélation significative : $r = 0,29$ (Aryee, Chay et Chew, 1994)
	Changement de profession	Corrélation significative : $r = -0,49$ (Cherniss, 1991)
	Opportunités de développement de carrière	Corrélation significative : $r = 0,56$ (Bedeian, Kemery et Pizzolatto, 1991) Corrélation significative : $r = 0,40$ (Chang, 1999)
	Utilité perçue de la profession sur la carrière	Corrélation significative : $r = 0,42$ (Aryee, Chay et Chew, 1994) Corrélation significative : $r = 0,56$ (Bedeian, Kemery et Pizzolatto, 1991)

Globalement, nous remarquons que plusieurs variables liées à la carrière et à la profession exercent une influence significative sur l'engagement à la profession. À ce titre, Aryee, Chay et Chew (1994) et Aryee et Tan (1992) rapportent que la satisfaction au travail exerce un effet positif sur l'engagement à la profession. De la même façon, l'utilité perçue de la profession sur la carrière est corrélée positivement à l'engagement à la profession (Aryee, Chay et Chew, 1994). Cette relation serait d'autant plus forte lorsque les individus perçoivent que leur profession leur permet des opportunités de carrière au sein de leur entreprise (Bedeian,

Kemery et Pizzolatto, 1991), notamment par l'entremise de promotions (Chang, 1999). Finalement, le changement de profession est lié négativement à l'engagement à la profession (Cherniss, 1991), confirmant que les employés qui ont changé de profession (*career changers*) sont moins sujets à afficher de l'engagement envers celle-ci.

1.2.3 Les antécédents organisationnels de l'engagement à la profession

Si les antécédents à caractère professionnel semblent avoir une influence notable sur l'engagement à la profession, les résultats de certaines recherches démontrent également des relations significatives entre certaines variables organisationnelles et l'engagement à la profession. Comme nous l'avons suggéré plus tôt, dans le cadre de ce mémoire et conformément à notre objectif de recherche, nous limiterons nos efforts d'analyse à deux principaux antécédents : l'engagement organisationnel affectif et les pratiques de gestion des ressources humaines. Précisément, nous nous attarderons aux principales relations établies entre l'engagement à la profession et ces concepts, que nous aurons pris soin de définir préalablement. Le tableau 4 résume chacune de ces relations.

Tableau 4 - Les antécédents organisationnels de l'engagement à la profession

Variables étudiées	Résultats et commentaires
Engagement organisationnel (sous sa forme affective)	Corrélation significative : $r = 0,42$ (Aryee et Tan, 1992) Corrélation significative : $r = 0,41$ (Aryee, Chay et Chew, 1994)
Pratiques de gestion des ressources humaines	Corrélation significative : $r = 0,45$ (Chang, 1999) (pratiques de formation) Corrélation significative : $r = 0,44$ (Aryee et Tan, 1992) (opportunité de développement organisationnel)

1.2.3.1 L'engagement organisationnel affectif

L'engagement organisationnel représente l'une des attitudes les plus étudiées dans la littérature organisationnelle. De toutes les formes d'engagement, elle constitue celle qui a reçu le plus d'attention (Griffin et Bateman, 1986 dans Cohen, 2003). Cet intérêt manifeste des chercheurs découle du fait que l'engagement organisationnel détient une meilleure validité prédictive sur les intentions de quitter que toute autre attitude liée au travail (Cohen,

2003). De manière générale, l'engagement organisationnel est reconnu pour exercer une conséquence significative sur le maintien du lien d'emploi (Allen et Meyer, 1990).

L'engagement organisationnel se définit comme un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son entreprise et qui a des conséquences sur sa décision d'en rester membre ou non (Meyer, Allen et Smith, 1993). Ce concept se décline selon trois dimensions distinctes : l'engagement affectif, l'engagement continu et l'engagement normatif. Plus précisément, les individus engagés affectivement restent membre de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un sentiment de continuation restent, car ils y sont contraints et ceux qui sont engagés normativement restent parce qu'ils ressentent un sentiment d'obligation morale (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000).

L'approche la plus courante dans la littérature est sans aucun doute l'engagement affectif, qui se définit comme l'identification et l'attachement émotionnel d'un employé envers son entreprise (Meyer et Allen, 1997). Selon la littérature, l'engagement affectif favoriserait les attitudes et les comportements positifs au travail. Comme le soulignent Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2000), les individus affectivement engagés envers leur entreprise seraient plus disposés à développer des attitudes favorables à l'égard de celle-ci et à se montrer désireux de contribuer spontanément à son bon fonctionnement, comparativement aux individus engagés de façon continue qui seraient moins enclins à démontrer le même enthousiasme au travail en raison des motifs qui les obligent à demeurer au service de l'entreprise. Par conséquent, l'engagement affectif serait positivement lié aux comportements discrétionnaires positifs (Shore et Wayne, 1993; Organ et Ryan, 1995; Allen et Meyer, 1996; Tremblay, Guay et Simard, 2000; Doucet, 2002).

Dans une étude visant à analyser les antécédents de l'engagement à la profession, Aryee et Tan (1992) rapportent que l'engagement organisationnel est positivement associé à l'engagement à la profession. Selon une étude menée auprès d'une population d'infirmières et d'enseignants, les auteurs ont démontré que les individus engagés envers leur organisation étaient plus favorables à développer une attitude positive à l'égard de leur profession. Les résultats de l'étude Aryee, Chay et Chew (1994) corroborent ces conclusions en démontrant

que l'engagement affectif serait un déterminant significatif de l'engagement à la profession et compterait pour 16 % de la variance expliquée de ce dernier. Cette relation s'expliquerait par le fait qu'une entreprise qui considère et promeut les valeurs inhérentes à la profession occupée par ses employés, tout en inculquant et renforçant ces valeurs, favoriserait l'engagement affectif et, de ce fait l'engagement à la profession. En d'autres termes, les entreprises qui mettent en place un climat organisationnel qui soutient et supporte les valeurs et les buts professionnels de ses employés contribueraient à consolider l'engagement professionnel de ces derniers (Aryee et Tan, 1992).

1.2.3.2 Les pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines

Peu de chercheurs se sont attardés à évaluer l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement à la profession. Comme le mentionnent Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2000), la plupart des études qui ont porté sur le sujet ont centré davantage leur attention sur l'effet que ces pratiques exercent sur l'engagement affectif. Cependant, force est de reconnaître que certaines pratiques organisationnelles peuvent avoir un effet sur l'engagement à la profession. C'est le cas notamment des pratiques liées au développement des compétences.

Les pratiques liées au développement des compétences font référence aux processus de développement et d'utilisation des compétences mis en place par l'organisation dans le but d'accroître l'implication des employés dans leur travail (Lawler, 1986; Tremblay, Guay et Simard, 2000). Ces pratiques correspondent aux efforts investis pour développer les compétences nécessaires au poste ou à la fonction occupés et, de façon plus générale, aux initiatives pour encourager le développement de compétences connexes qui permettent aux salariés de mieux maîtriser leur travail, de développer leur employabilité et de gérer leur carrière. Comme le rapportent Pfeffer et Veiga (1999), le développement des compétences est une pratique primordiale pour toutes les organisations hautement performantes, car elle permet aux employés de développer les habiletés et les connaissances nécessaires à l'identification et à la résolution de problèmes, à initier des changements dans leurs méthodes de travail et à prendre des responsabilités en regard de la qualité de ce dernier.

À notre connaissance, seules deux études ont évalué empiriquement l'influence des pratiques de développement des compétences sur l'engagement professionnel des salariés. L'étude de Aryee et Tan (1992) rapporte que les pratiques liées aux opportunités de développement organisationnel sont associées positivement au niveau d'engagement professionnel des employés. Cette relation serait expliquée par le fait qu'une entreprise qui investit dans des pratiques qui favorisent la gestion et le développement des compétences de ses employés contribuerait à augmenter leurs connaissances et leur expertise, ce qui aurait une incidence sur leur motivation à poursuivre et à s'engager dans leur profession.

Une deuxième étude vient appuyer ces conclusions. En effet, les résultats de Chang (1999) révèlent que les pratiques liées à la formation ont une influence positive sur le niveau d'engagement à la profession des employés. Cette relation s'expliquerait par le fait que les pratiques qui permettent notamment aux employés de développer leurs habiletés et leurs compétences au travail et d'accéder à des promotions, favoriseraient un sentiment élevé de compétence en emploi qui résulterait en une augmentation de l'engagement envers leur profession. Ainsi, il serait possible de croire que les pratiques liées à la gestion des compétences fournissent la possibilité aux individus d'évoluer au sein de leur emploi et leur profession, ce qui les encourage à s'impliquer davantage envers cette dernière.

D'autres types de pratiques peuvent également se révéler intéressants dans l'étude de l'engagement à la profession. Dans le cadre de cette étude, nous considérerons également les pratiques suivantes, c'est-à-dire les pratiques de partage d'information et les pratiques de reconnaissance non-monétaire.

Les pratiques de partage d'information font référence aux pratiques utilisées pour diffuser et recevoir de l'information. Ces pratiques sont considérées dans la littérature comme un important levier de mobilisation, car elles permettent à l'organisation de clarifier ses attentes face à ses employés et témoignent de la volonté de celle-ci d'être à l'écoute de leurs préoccupations et d'y répondre (Lawler, 1986). Les pratiques de partage de pouvoir peuvent revêtir différentes formes (boîte à suggestion, journal d'entreprise) et être constituées de

plusieurs types d'informations (productivité, performance, mission et stratégie de l'entreprise).

Les pratiques de reconnaissance non monétaire réfèrent, quant à elles, à des pratiques formelles ou informelles qui visent à reconnaître de manière tangible les efforts réalisés ainsi que l'appréciation de l'organisation à l'égard de ses employés. Concrètement, ces pratiques peuvent prendre la forme de félicitations, de « feed-back » positif du supérieur ou s'exprimer par le biais de récompenses symboliques. De façon générale, la reconnaissance non-monétaire représente une forme de soutien qui permet à l'organisation de communiquer sa considération à l'endroit de ses employés.

Bien qu'à notre connaissance, ces types de pratique n'ont pas été liés empiriquement à l'engagement à la profession, elles peuvent représenter une avenue de recherche pertinente dans le courant des études sur ce type d'engagement. Dans la mesure où certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être liées à différentes attitudes au travail, il est possible de supposer qu'elles peuvent également agir sur l'engagement à la profession (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000). Pour cette raison, nous considérons à propos d'intégrer ces deux types de pratiques dans le cadre de notre premier modèle d'analyse.

1.3 Les conséquences de l'engagement à la profession

L'une des conséquences les plus étudiées dans la littérature sur l'engagement au travail demeure sans conteste le roulement du personnel. En effet, l'intérêt marqué des chercheurs relativement à ce concept découle en majeure partie des coûts (directs et indirects) considérables qu'un mouvement de personnel important peut engendrer pour les entreprises. La littérature sur l'engagement à la profession n'échappe pas à cette tendance, puisque la grande majorité des études recensées dans le cadre de ce mémoire intègrent le roulement du personnel à leur modèle de recherche.

Néanmoins, si ce concept a reçu un intérêt manifeste dans la littérature portant sur l'engagement au travail, il est admis que les comportements au travail représentent une réalité

tout aussi importante pour les organisations, que la décision d'en rester membre ou non (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000), du fait qu'ils contribuent directement à en assurer le bon fonctionnement. Dans cette perspective, certains auteurs ont suggéré que l'engagement à la profession puisse permettre de prédire l'adoption de comportements positifs au travail. Dans la section suivante, nous proposons de présenter les principales conclusions des deux études qui supportent cette relation.

1.3.1 Les comportements discrétionnaires positifs

À notre connaissance, peu d'études ont évalué l'effet de l'engagement professionnel sur les comportements discrétionnaires. Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'intérêt des chercheurs a davantage porté sur les indicateurs de roulement des employés en raison des coûts élevés pour les organisations. En dépit de ce faible intérêt, certaines études empiriques récentes ont jugé nécessaire de tester cette relation et ont mis en évidence le rôle positif de l'engagement à la profession sur ce type de comportements.

Afin de mieux comprendre les mécanismes qui suscitent l'adoption de ces comportements, plusieurs études ont évalué l'effet de certaines attitudes au travail. Parmi celles-ci, l'engagement des employés s'est avéré avoir différentes implications sur les comportements au travail. C'est le cas notamment de l'engagement à la profession qui s'est révélé être un facteur explicatif potentiel dans deux études récentes. Le tableau 5 résume les principaux résultats.

Tableau 5 - Les comportements discrétionnaires et l'engagement à la profession

Comportements discrétionnaires	Loyauté	Corrélation significative : $r = 0,26$ (Meyer, Allen et Smith, 1993)
	Comportements de citoyenneté organisationnelle	Corrélation significative avec 4 dimensions : altruisme ($r = 0,18$), participation ($r = 0,27$), <i>service oriented</i> ($r = 0,29$), <i>service delivery</i> ($r = 0,26$) (Hedahl et al, 2003) Corrélation significative avec 2 dimensions de l'OCB : altruisme (<i>helping others</i>) ($r = 0,23$) et dévouement (<i>used time</i>) ($r = 0,10$) (Meyer, Allen et Smith, 1993)

L'une des premières études à considérer l'effet de l'engagement à la profession sur les comportements discrétionnaires est celle de Meyer, Allen et Smith (1993). Dans le cadre de leurs recherches, les auteurs ont cherché à appliquer le modèle conceptuel à trois dimensions (affective, continue et normative) de l'engagement organisationnel à l'engagement à la profession, et ont mesuré les antécédents et les conséquences de chacune de ces dimensions. Les résultats de cette étude se révèlent intéressants pour deux raisons. D'une part, il est démontré que l'engagement à la profession, particulièrement sous sa forme affective, est un déterminant significatif des comportements bénéfiques au travail. Plus précisément, les résultats indiquent que l'engagement à la profession est lié positivement à des comportements d'altruisme (aider les autres), de loyauté et de dévouement (*use of time*).

D'autre part, en cherchant à évaluer l'apport de l'engagement à la profession sur ces types de comportements, Meyer, Allen et Smith (1993) constatent également que l'engagement à la profession contribue à prédire les comportements de citoyenneté organisationnelle et ce, même lorsque l'engagement organisationnel est contrôlé. Ainsi, il apparaît clairement que les comportements au travail des employés sont influencés à la fois par l'engagement organisationnel et l'engagement à la profession (Meyer, Allen et Smith, 1993).

L'étude de Hedahl, Perez et Sheets (2003) arrive également à des conclusions intéressantes. Cette étude a révélé que les employés qui se percevaient engagés envers leur profession étaient plus enclins à s'engager dans des comportements discrétionnaires positifs, comme le fait d'aider ses collègues, de se conformer aux règles organisationnelles, de bien servir la clientèle et d'encourager les autres à contribuer à l'amélioration du service. Ces résultats confirment que l'engagement envers la profession prédispose les individus à s'engager dans des comportements qui sont bénéfiques pour l'organisation. Cependant, si nous considérons la force de la relation entre l'engagement à la profession et la nature des comportements adoptés, nous remarquons que les individus engagés envers leur profession vont davantage s'engager dans ce type de comportements dans la mesure où ces derniers leur donnent l'opportunité d'utiliser leurs habiletés professionnelles, et augmentent leur possibilité d'évoluer dans l'organisation.

Dans l'ensemble, même si la force de la relation entre l'engagement à la profession et les comportements de citoyenneté organisationnelle est relativement faible, elle demeure néanmoins significative. Ainsi, poursuivre l'investigation de cette relation en considérant d'autres types de comportements discrétionnaires, tels les comportements de mobilisation, peut s'avérer intéressant.

1.4 L'effet conjoint de l'engagement à la profession et de l'engagement affectif sur les comportements discrétionnaires

Depuis récemment, un certain nombre d'auteurs a mis en évidence la nécessité d'étudier l'effet conjugué de plusieurs types d'engagement sur les attitudes et les comportements des employés. Partant des considérations que le milieu organisationnel expose l'individu à plusieurs cibles (organisation, profession, syndicat) auxquelles ce dernier peut simultanément s'identifier et développer un lien d'appartenance (Morrow, 1993), il est possible d'affirmer que les comportements au travail sont modelés selon le niveau d'engagement de l'individu à ces différentes cibles.

À ce propos, des recherches empiriques ont tenté d'identifier les profils d'engagement au travail qui sont les plus favorables pour l'organisation. Parmi ces profils, ceux résultant de l'engagement à la profession et de l'engagement affectif se sont avérés avoir un effet particulièrement significatif sur les attitudes et les comportements au travail. Plus précisément, les individus engagés à la fois envers leur profession et leur entreprise affichent davantage d'attitudes et de comportements positifs pour l'organisation, dont une meilleure satisfaction et une plus grande implication au travail ainsi qu'une plus faible propension à quitter l'organisation (Somers et Birnbaum, 2000).

D'autres études empiriques vont dans ce sens et démontrent que les comportements discrétionnaires positifs sont induits par l'effet conjoint de l'engagement à la profession et l'engagement affectif. À ce titre, les résultats des études de Meyer, Allen et Smith (1993) sont particulièrement intéressants, puisque ces auteurs mettent en évidence que la prise en compte de ces deux types d'engagement permet de mieux prédire ce type de comportement.

Également, plusieurs études se sont attardées à la relation entre l'engagement affectif³ et l'engagement à la profession. Globalement, les résultats démontrent que la dimension affective de l'engagement organisationnel est corrélée positivement à l'engagement à la profession. Précisément, les études de Blau (1985, 1988, 1989), de Chang (1999), de Meyer, Allen et Smith (1993) et de Somers et Birnbaum (1998), pour ne nommer que celles-ci, ont toutes fait ressortir une relation significative entre ces deux formes d'engagement.

Bien que ces deux construits sont reconnus pour être distincts (Blau, 1989; Irving, Coleman et Cooper, 1997), les résultats de différentes études mettent en évidence que l'engagement affectif et l'engagement professionnel sont deux construits qui n'agissent pas indépendamment l'un de l'autre (Blau, 1985, 1989; Hedahl, Perez et Sheets, 2003; Meyer, Allen et Smith, 1993). Ces conclusions pourraient suggérer que ces deux construits sont compatibles et qu'ils pourraient agir l'un avec l'autre, voire de façon synergique.

1.4.1 La compatibilité entre l'engagement à la profession et l'engagement affectif

L'une des approches les plus appuyées dans le cadre des recherches sur l'engagement à la profession est celle qui propose la possibilité d'une compatibilité entre l'engagement à la profession et l'engagement organisationnel (Aranya et Ferris, 1984; Gunz et Gunz, 1994; Wallace, 1995; Cohen, 2003). Selon cette approche, un gain sur l'une de ces dimensions ne se fait pas au détriment de l'autre, tel que le stipule la théorie de l'incompatibilité.

À ce propos, certains auteurs ont avancé l'idée de l'existence d'un conflit entre l'engagement organisationnel et l'engagement à la profession. Selon Gouldner (1957, 1958) et Kalleberg et Berg (1987), l'impossibilité de concilier ces deux formes d'engagement réside dans le conflit généré par des systèmes de valeurs opposés au sein des organisations bureaucratiques. En d'autres termes, il existerait une relation conflictuelle entre ces deux formes d'engagement dans la mesure où le système de valeurs soutenu par l'entreprise diverge fondamentalement de celui défendu par la profession. Bien que populaire dans les années 1960 et 1970, cette théorie est actuellement critiquée et remise en question par un nombre grandissant d'auteurs.

³ Afin d'alléger le texte, l'utilisation du terme engagement affectif sera utilisé pour représenter l'engagement organisationnel affectif.

Parmi ceux-ci, Aranya et Ferris (1984), Gunz et Gunz (1994) et Wallace (1995) ont suggéré que l'engagement affectif est compatible avec l'engagement à la profession et ce, même dans le contexte d'organisations bureaucratiques (non professionnelles). En d'autres termes, les individus occupant des emplois à forte professionnalisation au sein d'organisations non professionnelles réussissent à fonctionner en conformité avec les règles qui régissent leur profession en raison de la relative autonomie dont ils bénéficient à l'intérieur de leur unité administrative. Suivant cette approche, un individu occupant un emploi fortement professionnalisé peut démontrer à la fois un engagement envers son organisation et envers sa profession. Toutefois, selon Wallace (1993), la force de la relation entre ces deux types d'engagement dépendra de trois conditions principales : le degré de professionnalisation de la profession, la position de l'employé dans l'organisation (gestionnaire/superviseur versus professionnel) et la mesure de l'engagement à la profession. Ainsi, la compatibilité entre l'engagement affectif et l'engagement à la profession s'expliquerait en grande partie par la nature de la profession.

Il est à noter que la présence d'une relation positive entre ces deux formes d'engagement n'exclut pas le fait qu'un conflit ou que certaines tensions peuvent subsister entre elles. Également, comme le souligne Wallace (1995), bien qu'une relation positive puisse exister entre l'engagement à la profession et l'engagement affectif, il peut exister une prédominance de l'une des deux formes sur l'autre, même si ces dernières n'entrent pas nécessairement en conflit.

1.4.2 L'effet conjugué de l'engagement à la profession et l'engagement affectif sur les comportements discrétionnaires positifs

Se basant sur l'hypothèse confirmée d'une relation positive entre l'engagement à la profession et l'engagement affectif, certains auteurs ont exploré l'effet conjugué de ces deux formes d'engagement sur les attitudes et les comportements au travail. Les résultats de l'étude de Somers et Birnbaum (2000) ont révélé que les employés affichant à la fois un fort degré d'attachement envers leur profession et leur organisation démontrent davantage de comportements et d'attitudes positives au travail, dont une meilleure disposition à s'investir

dans des actions qui visent à rétablir le service à la clientèle (*service recovery*) et à démontrer de l'autonomie et de l'initiative au travail (Carson et ses collègues, 1999) ainsi qu'à manifester des comportements positifs au travail (Hedahl, Perez et Sheets, 2003). De surcroît, les résultats de l'étude de Meyer, Allen et Smith (1993) renforcent cette position en suggérant que la prise en compte de ces deux formes d'attachement puisse permettre de mieux expliquer les comportements au travail.

CHAPITRE II

LE MODÈLE D'ANALYSE ET LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Au chapitre précédent, nous avons effectué un bilan des principales conclusions entourant le concept d'engagement à la profession. Dans le cadre du présent chapitre, nous présenterons le modèle d'analyse ainsi que les hypothèses de recherche sur lesquels repose l'ensemble de cette étude.

2.1 L'importance d'étudier l'effet de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation

Au cours des dernières décennies, les organisations ont été confrontées à des changements importants, qui se sont manifestés par la mise en place d'un environnement d'affaires hautement compétitif requérant un accroissement de l'efficacité et de la performance au travail. Dans cette nouvelle réalité organisationnelle dominée par la mondialisation des marchés et la compétitivité accrue, les entreprises ont tôt fait de reconnaître la nécessité de mettre en place de nouvelles stratégies de gestion afin de se doter d'avantages compétitifs soutenus.

Une des principales sources d'avantages concurrentiels réside dans le développement et le maintien d'une force de travail engagée et mobilisée. À ce titre, de nombreux chercheurs et praticiens ont manifesté un intérêt important à l'égard de l'engagement au travail et de ses effets sur les résultats organisationnels. Considéré comme une force stabilisatrice qui dirige le comportement et qui détient le potentiel d'influencer l'efficacité organisationnelle et le bien-être des employés (Meyer et Herscovitch, 2001), l'engagement a surtout été évalué en relation avec l'entreprise. En effet, de nombreuses études ont mis en évidence que l'engagement organisationnel – particulièrement sous sa forme affective – constitue une variable centrale

déterminante dans la prédiction d'attitudes et de comportements, tels les intentions de quitter, l'absentéisme, le bien-être au travail et les comportements discrétionnaires.

Néanmoins, d'autres chercheurs ont soutenu l'intérêt de s'attarder à l'effet d'autres types d'engagement, compte tenu du fait que l'engagement affectif n'expliquerait pas à lui seul pourquoi les employés décident de rester membre d'une entreprise et qu'ils sont encouragés à s'investir dans des attitudes et des comportements positifs au travail. D'ailleurs, il est prouvé que l'engagement à la profession influence positivement l'adoption de comportements positifs au travail. Également, il a été démontré que les entreprises ont la possibilité d'agir sur ce type d'engagement en mettant en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent, entre autres, le développement des compétences et le développement de carrière.

Jusqu'à présent, les études portant sur le sujet se sont peu intéressées à évaluer l'effet de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines et la mobilisation. À notre connaissance, aucune étude n'a mesuré cette relation. Pourtant, compte tenu de l'impact positif de l'engagement à la profession sur les comportements discrétionnaires, plusieurs auteurs (Chang, 1999; Carson et ses collègues, 1999; Aryee, Chay et Chew, 1994; Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000) ont souligné la nécessité d'explorer cette relation en lien avec les pratiques de gestion des ressources humaines. L'objectif de cette étude s'inscrit dans le cadre de cette approche, à savoir quel est l'effet de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines et la mobilisation.

D'un point de vue théorique, il serait possible de croire que l'engagement à la profession et l'engagement organisationnel agissent en synergie, en ce sens que ces deux types d'engagement pourraient avoir le pouvoir de s'influencer l'un l'autre (Cohen, 2003). Les résultats de l'étude de Meyer, Allen et Smith (1993) vont d'ailleurs dans ce sens en suggérant que l'effet conjoint de l'engagement à la profession et l'engagement organisationnel permet de mieux prédire les comportements discrétionnaires positifs. Partant de cette idée, nous

jugeons également intéressant d'évaluer l'effet conjugué de ces deux types d'engagement sur la mobilisation des employés.

2.2 Présentation des modèles d'analyse

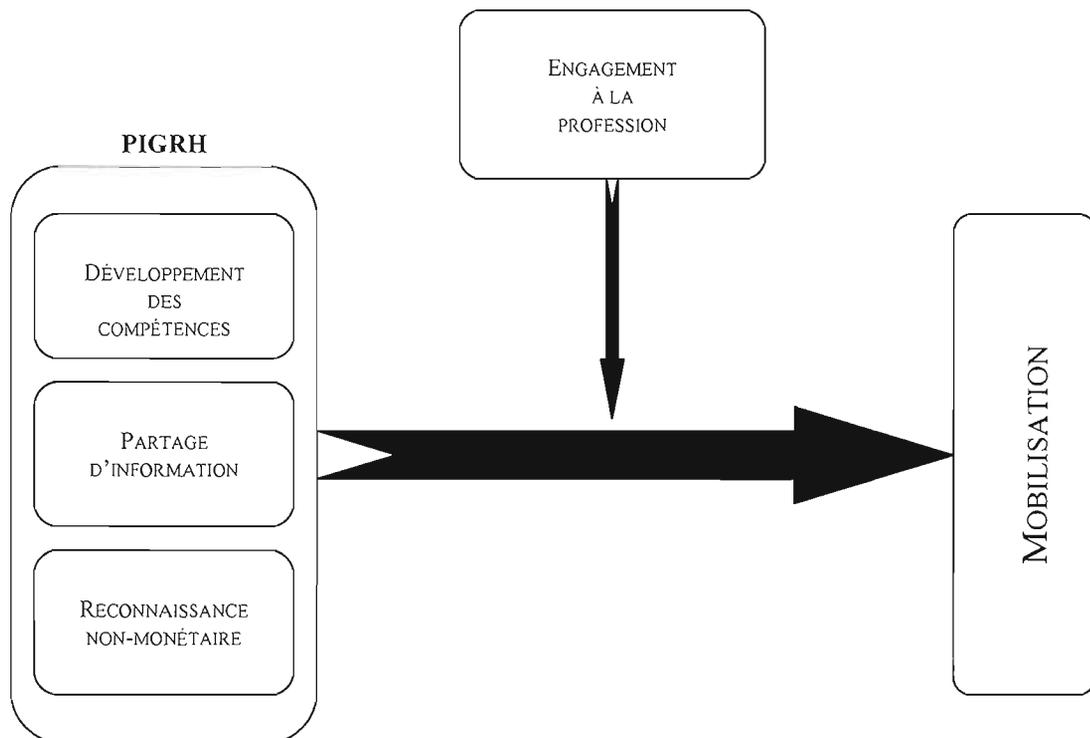
Notre premier modèle d'analyse s'inscrit dans la lignée des recherches qui ont cours au Québec depuis les dernières années en regard de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation (Tremblay, Rondeau et Lemelin, 1996; Wils et ses collègues, 1998; Lapalme, Simard et De La Sablonnière, 2002; Tremblay et ses collègues, 2005). D'après Tremblay et Wils (2005), la mobilisation se rapporte à une « masse critique d'employés qui accomplissent des actions positives, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante ».

Selon cette approche, une perception positive des pratiques de gestion des ressources humaines favoriserait l'adoption de comportements discrétionnaires positifs, et plus particulièrement l'adoption de comportements de mobilisation. Plus précisément, les pratiques liées à la gestion des compétences, au partage d'information, à la reconnaissance non-monétaire et au partage de pouvoir contribuent à favoriser un climat organisationnel positif, condition nécessaire à l'adoption des comportements de mobilisation.

La mobilisation des employés serait ainsi liée à la mise en place de « bonnes pratiques » de gestion. À ce propos, des études récentes ont démontré une relation positive entre des pratiques de gestion des ressources humaines, l'engagement organisationnel et la mobilisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000; Paré, Tremblay, Lalonde, 2001), confirmant la capacité stratégique de certaines pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines à influencer une des conditions clé de la mobilisation.

Néanmoins, d'autres cibles d'engagement peuvent expliquer cette relation et prédisposer les employés à s'engager dans des comportements considérés bénéfiques pour l'organisation. C'est principalement selon cette perspective que nous désirons, dans un premier temps, évaluer l'effet de l'engagement à la profession dans la relation entre la perception des pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. La figure 1 illustre le premier modèle d'analyse qui guide cette recherche.

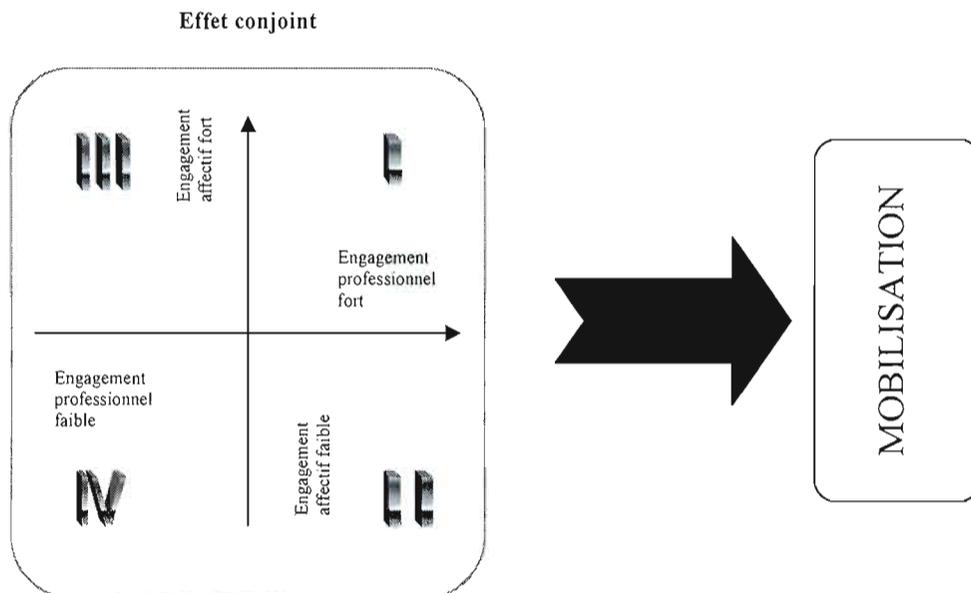
Figure 1 - L'effet de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation



Il importe de souligner que, pour cette étude, les pratiques évaluées sont le développement des compétences, le partage d'information et la reconnaissance non-monétaire. Ce choix s'explique par le fait que les pratiques provenant d'initiatives volontaires des dirigeants sont plus susceptibles d'influencer les comportements, les attitudes et les perceptions (Rhoades et

Eisenberger, 2002) que les pratiques plus formalisées et statiques comme celles rattachées à l'organisation du travail. En d'autres termes, ce sont les pratiques émanant d'initiatives volontaires et délibérées de la part des dirigeants qui sont reconnues pour avoir le plus d'impact sur la volonté des salariés de s'engager dans des attitudes et comportements positifs, puisqu'elles sont perçues comme des efforts fournis par leur organisation dans le but de contribuer à leur bien-être au travail par la mise en place d'un milieu favorable à la réciprocité.

Figure 2 - L'effet conjoint de l'engagement à la profession et l'engagement organisationnel affectif sur la mobilisation



Par ailleurs, des efforts récents dans la littérature ont été consacrés afin d'établir que certaines attitudes et comportements au travail pouvaient être induits par l'effet conjugué de plusieurs formes d'engagement. En effet, l'engagement des employés ne serait pas orienté seulement envers une cible, ce qui appuierait l'intérêt de considérer simultanément plus d'un type d'engagement dans l'étude des comportements au travail. En raison des appuis théoriques et empiriques qui soutiennent que l'effet conjugué de l'engagement professionnel et l'engagement affectif permettrait une meilleure explication des comportements discrétionnaires (Meyer, Allen et Smith, 1993; Hedalh, Perez et Sheets, 2003), nous avons

également cherché à déterminer si la mobilisation varie en fonction du niveau d'engagement professionnel et d'engagement affectif des employés. La figure 2 illustre notre second modèle d'analyse.

2.3 Formulation des hypothèses de recherche

En ce qui concerne le premier modèle d'analyse (Figure 1), nous avons choisi d'évaluer l'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre la perception de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. Sur la base des évidences empiriques présentées dans le bilan des connaissances, trois grandes hypothèses regroupant chacune deux sous-hypothèses ont été formulées afin de répondre à ce premier objectif de recherche.

2.3.1 Les pratiques de développement des compétences

Les études dans la littérature organisationnelle soutiennent que les pratiques de développement des compétences influencent les comportements discrétionnaires positifs. À ce titre, les conclusions de l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000) ont mis en évidence la relation positive entre les pratiques de développement des compétences et le niveau de mobilisation des employés. Selon ces auteurs, le fait qu'une organisation consente à ses employés la possibilité de développer ses habiletés et d'utiliser ses compétences dans le cadre de leur travail peut être interprété comme une démonstration de confiance et de support, ce qui encouragerait les employés à s'engager dans des comportements reconnus comme étant favorables pour l'organisation. L'étude de Lapalme (2002) met également en évidence cette relation. Ainsi, les organisations qui misent de façon concrète sur les compétences de ses employés démontrent qu'elle croit en leur potentiel et qu'elle est prête à s'engager dans le développement de leur employabilité, ce qui contribue à augmenter le sentiment de redevance des employés qui, en retour, s'investiront dans des comportements de mobilisation. Selon ces évidences empiriques, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H1a : Les pratiques de développement des compétences influencent positivement le niveau de mobilisation

Certaines études ont démontré que les individus engagés envers leur profession vont déployer plus d'efforts à développer leurs habiletés au travail (Aryee et Tan, 1992) et démontrer moins d'intention de quitter l'organisation, si cette dernière investit dans des pratiques axées sur le développement des compétences (Bedeian et ses collègues, 1991) et sur leur employabilité (Chang, 1999). Cette relation s'expliquerait notamment par la perception positive générée par la mise en place de ce type de pratique. Selon Hedahl, Perez et Sheets (2003), les employés engagés envers leur profession vont être portés à adopter des comportements discrétionnaires positifs, et ce d'autant plus si leur organisation met en place des pratiques visant le développement et l'utilisation de leurs compétences au travail. L'ensemble de ces recherches nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

H1b : L'engagement à la profession agira à titre de modérateur dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et la mobilisation

2.3.2 Les pratiques de partage d'information

La littérature met en évidence le rôle positif des pratiques de partage d'information sur les comportements discrétionnaires positifs. Selon le modèle de Lawler (1986), les pratiques de partage d'information sont considérées comme étant à la base de l'implication des employés au travail. En effet, les organisations doivent faire connaître la vision et les orientations de l'entreprise à leurs employés afin que ceux-ci puissent être en mesure d'aligner leurs efforts aux objectifs organisationnels.

Les études de Lapalme (2002) et de Tremblay et ses collègues (1996) démontrent que les pratiques de partage d'information constituent un moyen efficace de renforcer les comportements discrétionnaires positifs, puisqu'elles permettent la mise en place d'un climat propice à la confiance et à la réciprocité. Ainsi, en favorisant un meilleur échange d'informations, l'entreprise répondrait aux attentes qui lui sont formulées et permettrait du même coup l'instauration d'un climat de confiance qui appelle à une réponse positive de la part des employés et encouragerait leur sentiment d'implication. Les résultats de l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000) appuient cette observation en démontrant que les pratiques

de partage d'information influencent positivement les comportements de mobilisation des employés. Ces études nous conduisent donc à l'hypothèse suivante :

H2a : Les pratiques de partage d'information influencent positivement le niveau de mobilisation

Les pratiques de partage d'information auraient une influence d'autant plus grande sur les comportements discrétionnaires favorables dans la mesure où elles génèrent des attitudes positives au travail (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Un employé serait donc amené à mobiliser ses compétences et à s'engager dans son travail lorsqu'il comprend bien ce que l'on attend de lui (Tremblay, Chênevert, Simard et ses collègues, 2005). Suivant ce raisonnement, il serait possible de supposer que les pratiques de partage d'information ont une influence sur les comportements discrétionnaires positifs, et ce d'autant plus si elles génèrent une attitude positive à l'égard de la profession. Ainsi, l'hypothèse suivante se formule comme suit :

H2b : L'engagement à la profession agira à titre de modérateur dans la relation entre les pratiques de partage d'information et la mobilisation

2.3.3 Les pratiques de reconnaissance non-monétaire

Les études qui se sont intéressées à la reconnaissance non-monétaire suggèrent qu'une organisation qui reconnaît concrètement les contributions de ses employés génère un sentiment de compétence et d'importance personnelle (Bentein, Stinglhamber et Vandenberg, 2000) qui pourrait se traduire par des comportements positifs au travail. Ainsi, les entreprises qui mettent en place des pratiques de reconnaissance non-monétaire inciteraient leurs employés à s'impliquer davantage au travail.

Bien que les recherches sur le sujet demeurent peu nombreuses et parfois inconsistantes, certaines études empiriques ont néanmoins montré l'existence d'un lien positif entre ce type de pratiques et la mobilisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000; Paré et Tremblay, 2004). Également, il appert que ce type de pratique se serait avéré la seule significativement reliée à la mobilisation, contrairement aux pratiques de reconnaissance monétaire (Tremblay et ses

collègues, 1996). Suivant ces appuis empiriques, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H3a : Les pratiques de reconnaissance non-monétaire influencent positivement le niveau de mobilisation

Bien qu'à notre connaissance, aucune étude empirique n'a démontré de relation entre les pratiques de reconnaissance non-monétaire et l'engagement à la profession, nous jugeons à propos d'inclure cette pratique à notre modèle. En effet, en raison de l'inconsistance de certaines études (Tremblay et ses collègues, 1996; Lapalme, 2002) quant à l'existence d'une relation entre ce type de pratique et les comportements discrétionnaires positifs, il peut être intéressant de considérer ce type de pratique dans notre modèle d'analyse de manière à poursuivre nos efforts dans la compréhension des mécanismes qui se situent au centre de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation. Pour ces raisons, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3b : L'engagement à la profession agira à titre de modérateur dans la relation entre les pratiques de reconnaissance non-monétaire et la mobilisation

En ce qui concerne le second modèle d'analyse (Figure 2), nous avons jugé intéressant d'évaluer si la mobilisation varie en fonction du niveau d'engagement professionnel et du niveau d'engagement affectif des employés. Sur la base des évidences empiriques présentées dans le bilan de connaissances, une quatrième hypothèse a été formulée afin de répondre à ce second objectif de recherche.

Trois études récentes (Carson et ses collègues, 1999; Somers et Birnbaum, 2000; Hedahl, Perez et Sheets, 2003) ont évalué l'effet conjugué de l'engagement professionnel et de l'engagement affectif en relation avec les comportements au travail. Dans l'ensemble, ces études ont mis en évidence que les employés engagés à la fois envers leur profession et leur organisation affichaient davantage de comportements positifs au travail et une plus grande propension à rester membre de l'entreprise. Enfin, la littérature met en évidence que les individus les plus faiblement engagés sont moins enclins à faire preuve de comportements

positifs au travail (Randall, Fedor et Longenecker, 1990). Pour l'ensemble de ces raisons, nous posons l'hypothèse suivante :

H4 : Les individus fortement engagés à la fois envers leur organisation et leur profession vont posséder un niveau de mobilisation significativement plus élevé que ceux qui sont faiblement engagés envers l'une ou l'autre de ces deux cibles d'engagement.

CHAPITRE III

CADRE OPÉRATOIRE

Ce chapitre a pour objectif de présenter les aspects méthodologiques relatifs à cette étude. Dans un premier temps, nous présenterons la méthode qui a été privilégiée pour cette collecte de données ainsi que les principales caractéristiques de la population à l'étude. Dans un deuxième temps, nous présenterons l'outil de mesure utilisé pour réaliser cette recherche. Par la suite, il sera question de définir les variables étudiées ainsi que les différents énoncés qui s'y réfèrent. Finalement, nous exposerons la démarche utilisée dans la construction des variables nécessaires aux analyses statistiques qui seront présentées au chapitre suivant.

3.1 La collecte de données

Les données de cette étude proviennent d'un diagnostic organisationnel effectué auprès de cinq magasins associés d'une chaîne canadienne de commerce au détail. Aux fins de cette recherche, nous avons sollicité la collaboration de sept dirigeants, dont cinq ont manifesté leur intérêt en regard de ce diagnostic. Chacun des marchands dont le magasin a participé à l'étude a été rencontré afin de présenter les modalités liées à la collecte de données. Ainsi, dans l'objectif de réaliser un pairage entre les questionnaires des employés et l'évaluation de leur superviseur, les dirigeants devaient consentir à fournir un organigramme de leur entreprise dans lequel apparaissaient les noms et le poste de chacun de leurs employés afin que les questionnaires puissent être associés au bon évaluateur. Enfin, une lettre de confidentialité et une lettre d'engagement dans lesquelles les informations relatives à la confidentialité, à l'accès des données brutes et aux droits d'auteurs ont été remises aux cinq marchands.

La collecte de données s'est échelonnée du mois d'octobre au mois de décembre 2004. Le questionnaire a été entièrement administré par les chercheurs. La participation à l'étude s'est

effectuée sur une base volontaire et le questionnaire a été administré durant les heures de travail des employés. Bien que les directives relatives au contexte de l'étude, à la confidentialité du processus de collecte de données et à la participation volontaire étaient inscrites au début du questionnaire, les chercheuses ont tenu à préciser ces points verbalement aux répondants. Les répondants étaient invités à remettre leur questionnaire dans une enveloppe cachetée afin de préserver la confidentialité des données. Enfin, en raison de certaines difficultés associées aux horaires de travail, certains répondants ont retourné le questionnaire rempli par la poste à l'aide d'une enveloppe affranchie.

3.2 La population visée et la description de l'échantillon

Cette étude a été effectuée auprès d'une population de 364 employés provenant de cinq magasins d'une grande chaîne canadienne de commerce au détail. Sur un total de 364 employés disponibles lors de la collecte de données, 284 ont participé à l'étude, ce qui correspond à un taux de réponse de 78,0 %.

Les analyses statistiques ont été effectuées à partir d'un échantillon de 259 répondants, en raison du retrait de six questionnaires comportant plus de dix valeurs manquantes et du retrait de 19 questionnaires supplémentaires suite au non-consentement des employés au pairage.

SEXE		ÂGE				
Hommes	54,7 %	16 à 20 ans	20 à 30 ans	31 à 40 ans	41 à 50 ans	+ de 50 ans
Femmes	45,3 %	38,5 %	29,6 %	10,6 %	10,1 %	11,2 %

En ce qui concerne les caractéristiques de notre échantillon, nous remarquons que la répartition d'hommes et de femmes dans ce type de commerce au détail est sensiblement la même avec un total de 55,0 % d'hommes et 45,0 % de femmes. L'âge moyen des employés est de 29 ans. De plus, il est intéressant de constater que plus de 68,0 % des répondants sont âgés de 30 ans et moins.

STATUT D'EMPLOI		ATTRIBUTION DU STATUT D'EMPLOI		
Temps plein	Temps partiel	Choix carrière	Absence opportunité	Occasionnel
47,0 %	53,0 %	36,3 %	16,7 %	47,0 %

Sur l'ensemble des répondants, 47,0 % ont révélé travailler à temps partiel et 36,3 % attribuent leur statut d'emploi à un choix de carrière. Il est à noter que les répondants travaillant à temps partiel comptent pour la majeure partie de l'échantillon (53,0 %), et qu'au total, 47,0 % des répondants attribuent leur statut d'emploi à une situation occasionnelle.

SCOLARITÉ				
DES ou DEP	DEC	Universitaire	Autre	Aucun diplôme
58,9 %	19,2 %	9,1 %	2,6 %	10,2 %

Également, près de 60,0 % des répondants possèdent un diplôme d'études secondaires ou professionnelles et moins de 20,0 % affirment détenir un diplôme d'études collégiales.

HEURES TRAVAILLÉES PAR SEMAINE			
Moins de 25h	25 à 35h	36 à 40h	Plus de 40h
34,2 %	16,4 %	29,1 %	20,3 %

En moyenne, le nombre d'heures travaillées par semaine est de 32 heures et près de 35,0 % des employés ont répondu travailler moins de 25 heures par semaine. Toutefois, bien que la semaine normale de travail soit fixée à 40 heures, une proportion considérable, soit plus de 20,0% des répondants affirme travailler au-delà de 40 heures par semaine.

REVENU ANNUEL					
Moins de 20,000 \$	20,000-29,999 \$	30,000-39,999 \$	40,000-49,999 \$	50,000-59,999 \$	60,000 \$ et plus
61,1 %	23,7 %	10,5 %	1,9 %	1,9 %	0,8 %

En ce qui concerne le salaire annuel, nous remarquons que plus de 61,0 % des répondants ont déclaré gagner moins de 20,000 \$ annuellement et près de 85,0 % gagnent moins de 30,000 \$

par année. Ces résultats ne sont pas surprenants dans la mesure où 47,0 % occupent un emploi à temps partiel.

AUGMENTATION SALARIALE		MAXIMUM DE L'ÉCHELLE SALARIALE	
Oui	Non	Oui	Non
58,4 %	41,6 %	13,2 %	86,8 %

De plus, 13,2 % des répondants de l'échantillon estime avoir atteint le maximum de leur échelle salariale tandis que 58,4 % d'entre eux croient pouvoir augmenter leur rémunération en changeant de groupe ou de titre d'emploi.

ANCIENNETÉ DANS LE POSTE					
1 an et moins	Entre 1 et 3 ans	De 3 à 5 ans	Entre 5 et 10 ans	De 10 à 15 ans	Plus de 15 ans
42,0 %	27,6 %	17,2 %	5,3 %	2,4 %	5,4 %
ANCIENNETÉ DANS LE MAGASIN					
1 an et moins	Entre 1 et 3 ans	De 3 à 5 ans	Entre 5 et 10 ans	De 10 à 15 ans	Plus de 15 ans
38,4 %	28,4 %	19,3 %	4,2 %	4,7 %	5,0 %

En moyenne, les employés ont une expérience de trois ans et un mois dans le poste qu'ils occupent et détiennent une expérience moyenne de trois ans et quatre mois à l'intérieur de leur organisation. Il est intéressant de constater que l'ancienneté dans le poste et l'ancienneté à l'intérieur de l'organisation sont sensiblement les mêmes, ce qui peut signifier que le travail que les répondants occupent actuellement représente leur tout premier emploi ou que les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise sont limitées.

3.3 L'outil de mesure

L'outil de mesure utilisé est le questionnaire. Pour les besoins de cette étude, nous avons utilisé deux questionnaires. Le premier a été distribué auprès de l'ensemble des employés, incluant les superviseurs, et comportait 160 questions réparties en quatre sections. Le second

questionnaire a été adressé uniquement aux superviseurs et contenait uniquement les questions liées à la mesure de la mobilisation.

Afin d'associer le questionnaire de l'employé à l'évaluation de son superviseur, tous les questionnaires ont été au préalable numérotés. Chaque superviseur recevait alors le nombre de questionnaires correspondant au nombre d'employés sous sa supervision. De plus, les employés devaient consentir par écrit à ce pairage à la dernière page de leur questionnaire. Les questionnaires des répondants ayant refusé le pairage ont été retirés de l'échantillon utilisé pour analyser les relations entre les variables.

Enfin, le questionnaire a été administré sur les heures de travail des employés et ces derniers devaient y répondre immédiatement et le remettre aux chercheuses la journée même. Les répondants qui n'ont pu répondre au questionnaire dans le cadre de leurs heures de travail devaient retourner ce dernier rempli par la poste à l'aide d'une enveloppe affranchie à l'attention des chercheuses. Il importe de souligner que, pour des questions de confidentialité, les employés et les superviseurs ont répondu au questionnaire à des moments et à des endroits différents.

3.4 Définitions et mesures des variables

Pour faire suite à la présentation des principales caractéristiques de l'échantillon, nous proposons de définir de manière plus précise l'outil de mesure utilisé en décrivant chacune des variables utilisées ainsi que les échelles de mesure qui s'y rattachent.

3.4.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques relatives au développement des compétences, au partage d'information et à la reconnaissance non-monnaire sont issues de l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000) et ont été évaluées à l'aide de 21 énoncés. Chacun de ces énoncés a été mesuré par une échelle de Likert en sept points (1 = Très en désaccord à 7 = Très en accord). Les énoncés relatifs aux pratiques de *développement des compétences* sont au nombre de neuf et correspondent

aux questions 101, 102, 103, 104, 105, 106 107, 108 et 109 (par exemple : « Au magasin, plus un employé a de compétences et plus on lui confie des responsabilités »). Les énoncés relatifs aux pratiques de *partage d'information* sont au nombre de sept et correspondent aux questions 94, 95, 96, 97, 98, 99 et 100 (par exemple : « Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent notre magasin ». Enfin, les énoncés relatifs aux pratiques de *reconnaissance non-monétaire* sont au nombre de cinq et correspondent aux questions 127, 128, 129, 130 et 131 (par exemple : « Les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par le magasin »).

Enfin, il importe d'ajouter que ces trois échelles de mesure ont été utilisées par Lapalme (2002) et Quenneville, Simard et Rabouin (2004), et les coefficients de consistance interne pour les pratiques de développement des compétences, de partage d'information et de reconnaissance non-monétaire sont de 0,90, 0,87 et 0,88 respectivement pour la première étude et de 0,85, 0,86 et 0,93 respectivement pour la seconde étude.

3.4.2 L'engagement à la profession

Le concept d'engagement à la profession est issu des études de Blau (1985, 1988, 1989). Dans le cadre de cette étude, l'échelle de mesure qui a été privilégiée et recommandée par Cohen (2003) est tirée de l'étude de Blau (1988) et a été évaluée à l'aide de sept énoncés. Chacun de ces énoncés a été mesuré par une échelle de Likert en sept points (1 = Très en désaccord à 7 = Très en accord). Cette échelle a été traduite de l'anglais dans une étude antérieure de Labelle, Wils et Guérin (1996) et le coefficient de consistance interne est de 0,84.

Dans le cadre de cette étude, les énoncés relatifs à l'engagement à la profession correspondent aux questions 31, 32, 33, 34, 35, 36 et 37 (par exemple : « Si j'avais la possibilité de tout recommencer, je ne choiserais pas de travailler dans l'occupation que j'occupe actuellement »). Pour des raisons liées à la nature de l'échantillon, nous avons choisi d'utiliser le terme « occupation » plutôt que « profession » afin que tous les répondants puissent s'identifier aux questions.

3.4.3 L'engagement organisationnel affectif

L'échelle de l'engagement organisationnel affectif est issue de l'échelle de Allen et Meyer (1990) et traduite en français par Vandenberghe et Peiro (1999). Au total, six énoncés constituent cette échelle de mesure et ont été mesurés par une échelle de Likert en sept points (1 = Très en désaccord à 7 = Très en accord). Les énoncés correspondent aux questions 1, 4, 6, 11, 14 et 16 (par exemple : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon magasin »). Cette échelle de mesure a été utilisée dans l'étude de Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002) et le coefficient de consistance interne est de 0,88.

3.4.4 La mobilisation évaluée par le superviseur

Initialement, les items liés aux comportements de mobilisation ont été développés par Wils et ses collègues (1998) et repris dans plusieurs études dont celles de Doucet (2002) et de Lapalme (2002). Cette échelle de mesure évaluait trois catégories de comportement ou piliers de mobilisation (alignement stratégique avec les buts de l'entreprise, efforts d'amélioration continue des employés, coordination spontanée entre collègues).

Toutefois, certaines difficultés liées à la distinction des trois piliers ont posé la nécessité de raffiner le concept au niveau théorique. Ainsi, dans l'objectif de mieux définir et circonscrire le concept de mobilisation, Tremblay et Wils (2005) ont proposé un construit plus large comportant trois catégories de comportements, à savoir : les comportements de respect du contrat de travail, les comportements de motivation individuelle et les comportements de motivation collective. Au total, ces trois catégories de comportements regroupent douze classes de comportements.

Dans le cadre de la présente étude, nous avons utilisée une version préliminaire de la mesure proposée par Tremblay et Wils (2005), qui comporte onze comportements, soient les comportements de coopération, les comportements de conscience professionnelle, les comportements de performance dans les tâches, les comportements de dévouement, les comportements d'agent de changement, les comportements d'esprit sportif, les comportements de loyauté organisationnelle, les comportements d'implication dans la vie

interne, les comportements de courtoisie et de respect, les comportements d'orientation vers les clients et les comportements de développement professionnel.

Ces onze comportements se rapportent aux questions de la section 2 du questionnaire et ont été mesurés à partir d'une échelle de Likert en sept points (1 = Très en désaccord à 7 = Très en accord).

3.5 La construction des variables

Dans le but d'évaluer les relations entre les différentes variables de notre modèle d'analyse, nous avons auparavant procédé à des analyses factorielles exploratoires. Ces analyses sont utilisées afin d'évaluer la structure des variables, c'est-à-dire dans quelle mesure les énoncés relatifs à une variable particulière se regroupent pour former un seul facteur ou une seule variable. La méthode d'extraction qui a été privilégiée pour ces analyses est la composante principale. Seuls les facteurs dont la valeur propre était supérieure à 1 ont été retenus. De plus, selon Comrey (1973), le coefficient de corrélation des facteurs (*factor loading*) a été fixé au seuil minimal de 0,45.

Dans la section suivante, nous présenterons les résultats des analyses factorielles pour les pratiques de développement des compétences, les pratiques de partage d'information, les pratiques de reconnaissance non-monnaire, l'engagement à la profession, l'engagement affectif et la mobilisation évaluée par le superviseur.

3.5.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Afin d'évaluer les pratiques de gestion de ressources humaines, nous avons utilisé pour cette analyse factorielle la méthode par composantes principales avec rotation VARIMAX afin d'obtenir des facteurs entièrement orthogonaux. Comme nous l'avions prévu, les 21 énoncés de départ se retrouvent sur trois facteurs dont la valeur propre est supérieure à un. Ces trois facteurs saisissent 63,85 % de la variance des pratiques de gestion des ressources humaines. Le tableau 6 présente les énoncés regroupés sous chacun des trois facteurs.

Le premier facteur correspond aux pratiques de partage d'information et comprend les énoncés 94, 95, 96, 97, 98, 99 et 100 du questionnaire. Ces énoncés présentent un coefficient de consistance interne de 0,91 et saisissent 22,41 % de la variance.

Le deuxième facteur correspond aux pratiques de développement des compétences et comprend les énoncés 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108 et 109 du questionnaire. Ces énoncés présentent un coefficient de consistance interne de 0,87 et capturent 21,09 % de la variance.

Tableau 6 - Factorielle des pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines

Énoncés	Partage d'information	Développement des compétences	Reconnaissance non-monétaire
94	0,638		
95	0,656		
96	0,535		
97	0,645		
98	0,755		
99	0,755		
100	0,745		
102		0,613	
103		0,503	
104		0,675	
105		0,684	
106		0,609	
107		0,436	
108		0,573	
109		0,667	
127			0,641
128			0,769
129			0,736
130			0,794
131			0,823

Le troisième facteur correspond aux pratiques de reconnaissance non-monétaire et comprend les énoncés 127, 128, 129, 130 et 131 du questionnaire. Ces énoncés présentent un coefficient de consistance interne de 0,93 et saisissent 20,35 % de la variance.

3.5.2 L'engagement à la profession et l'engagement organisationnel

Pour les construits de l'engagement à la profession et de l'engagement organisationnel, une analyse factorielle en composantes principales avec rotation VARIMAX a permis d'obtenir trois facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1. A priori, les 13 énoncés devraient se retrouver sur deux facteurs, mais les analyses ont fait ressortir trois facteurs distincts. Le premier facteur est composé des énoncés 1, 4, 6, 14 et 16. Le second facteur est composé des énoncés 32, 33, 35 et 36. Enfin, le troisième facteur est composé par les énoncés 31, 34 et 37. L'énoncé 11 a été éliminé, puisqu'il affichait une corrélation élevée sur deux des trois facteurs.

Tableau 7 - Factorielle de l'engagement à la profession et de l'engagement organisationnel

Énoncés	Engagement organisationnel (affectif)	Engagement envers la profession
1	0,833	
4	0,641	
6	0,678	
14	0,824	
16	0,770	
32		0,711
33		0,709
35		0,791
36		0,768

En observant de plus près les énoncés correspondant au troisième facteur, nous remarquons que le libellé de chacun de ces items est formulé de façon inverse (*reverse keyed*), c'est-à-dire que la phrase est formulée de manière à représenter une négation (par exemple : « Je suis déçu d'avoir choisi mon occupation actuelle »). Il est probable que la construction des questions ait induit un biais chez les répondants, ce qui expliquerait pourquoi ces énoncés se retrouvent sur un autre facteur. Pour ces raisons, nous avons choisi de recommencer l'analyse factorielle en conservant seulement les énoncés correspondant au premier et au second facteur.

Ainsi, le premier facteur correspond au construit de l'engagement organisationnel et se compose des énoncés 1, 4, 6, 14 et 16. L'analyse de fiabilité révèle que le coefficient de consistance interne pour ces cinq énoncés est de 0,86, ce qui nous paraît très satisfaisant. Le second facteur correspond au construit de l'engagement à la profession et se compose des énoncés 32, 33, 35 et 36. L'analyse de fiabilité révèle que le coefficient de consistance interne pour ces quatre énoncés est de 0,79, ce qui nous paraît également satisfaisant. Enfin, ces deux facteurs saisissent 63,89 % de la variance (39,43 % pour l'engagement organisationnel et 29,46 % pour l'engagement à la profession).

Il est important de rappeler que la littérature a mis en évidence une corrélation positive et significative entre l'engagement organisationnel affectif et l'engagement à la profession. C'est pourquoi, sur la base de ces informations, nous avons choisi d'inclure dans la même analyse factorielle les énoncés de l'engagement organisationnel affectif et de l'engagement à la profession. La manière dont les construits se regroupent sur deux facteurs distincts démontre clairement que les deux concepts se distinguent, puisque les résultats ne démontrent aucun chevauchement entre ces deux formes d'engagement.

3.5.3 La mobilisation évaluée par le superviseur

Aux fins de cette analyse, nous avons utilisé la méthode de rotation OBLIQUE, car il existe une forte corrélation entre les facteurs. Il est important de mentionner que l'intérêt de cette variable réside dans l'utilisation d'un indice global de mobilisation, ce qui explique pourquoi nous avons utilisé l'indice global de la mobilisation dans cette étude plutôt que les macros comportements.

Pour ce faire, nous avons créé une variable à partir des onze énoncés. Le tableau 8 de la page suivante présente les énoncés regroupés sous le facteur 1. L'analyse de fiabilité indique un coefficient de consistance interne de 0,92, et la variance expliquée de la mobilisation évaluée par le superviseur est de 55,85 %.

Tableau 8 - Factorielle de la mobilisation évaluée par le superviseur

Enoncés	Facteur 1
Conscience professionnelle	0,807
Agent de changement	0,747
Coopération	0,845
Performance dans les tâches	0,721
Dévouement	0,773
Implication dans la vie interne	0,706
Développement personnel	0,764
Orientation client	0,740
Esprit sportif	0,645
Courtoisie et respect	0,720
Loyauté et défense de l'organisation	0,735

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans le cadre de ce chapitre, il sera question de présenter les résultats des analyses statistiques effectuées pour cette étude. Dans un premier temps, nous procéderons à la vérification de la normalité des variables et la présence de valeurs extrêmes relativement aux variables visées dans le cadre de cette recherche. Par la suite, nous présenterons les analyses de régression afin d'évaluer les hypothèses de recherche traitant de l'influence de l'engagement à la profession. Enfin, la dernière section vise à répondre la dernière hypothèse qui concerne l'effet conjugué de l'engagement à la profession et de l'engagement affectif sur les comportements de mobilisation. Il est utile de noter que les analyses ont été effectuées à l'aide de la version 10.0 de SPSS.

4.1 Les analyses descriptives

Avant de procéder aux analyses statistiques, un examen des valeurs manquantes a été effectué. Tout d'abord, six répondants n'ont pu être retenus en raison du fait que leur questionnaire contenait plus de dix valeurs manquantes. De plus, 19 questionnaires supplémentaires ont dû être retirés en raison du non-consentement des employés au pairage. Au total, 25 questionnaires n'ont pas été retenus pour les analyses statistiques. Les valeurs manquantes ont été remplacées à l'aide de l'option de régression du logiciel SPSS. Enfin, une analyse de normalité a été effectuée et la présence de valeurs extrêmes a été vérifiée. Dans l'ensemble, les données se sont avérées normales à l'examen des valeurs d'asymétrie et de l'indice d'aplatissement (voir annexe 1) et aucune valeur extrême n'a été trouvée.

4.2 Les analyses de régression multiples

Afin de tester nos six premières hypothèses de recherche, nous avons effectué des analyses de régression multiples à l'aide du logiciel SPSS. Cette analyse statistique permet d'évaluer le degré d'explication de plusieurs variables indépendantes sur une variable dépendante. Ainsi, il s'agit de mesurer la proportion de variance expliquée de la variable dépendante par certaines variables indépendantes insérées dans l'équation.

Dans le but de mesurer l'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation, nous avons choisi d'utiliser l'approche suggérée par Aiken et West (1991) qui consiste à centrer la variable indépendante (pratique de gestion des ressources humaines) et la variable explicative (engagement à la profession) avant de calculer l'effet d'interaction. Pour ce faire, nous avons soustrait la moyenne de la variable de la valeur de chaque cas (sur cette variable) afin de créer un score de déviation. Cette méthode a été privilégiée, car elle réduit la multicollinéarité entre les variables du terme d'interaction (pratique et engagement à la profession) donnant l'avantage de permettre une meilleure interprétation des résultats.

Ainsi, afin d'établir si l'engagement à la profession agit à titre de modérateur dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation, nous avons procédé en deux phases. Tout d'abord, un premier bloc a été inséré dans l'analyse de régression. Ce premier bloc consiste à évaluer s'il y a une relation significative entre la pratique de gestion des ressources humaines et la mobilisation. Par la suite, un second bloc est inséré dans l'équation de régression et consiste à évaluer si le produit de la pratique de gestion des ressources humaines et l'engagement à la profession engendre un terme d'interaction significatif. Le cas échéant, les résultats de l'analyse révèlent qu'il existe bien un effet de modulation de la variable explicative dans la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Les tableaux 9, 10 et 11 présentent les résultats des analyses de régression multiples pour chacune des pratiques de gestion des ressources humaines évaluées.

4.2.1 Les pratiques de développement des compétences

Globalement, les résultats présentés au tableau 9 démontrent que l'engagement à la profession exerce une influence dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et la mobilisation. D'une part, les résultats confirment que la mobilisation est influencée significativement par les pratiques de développement des compétences ($\beta = 0,166$; $p < 0,01$). Ainsi, **l'hypothèse H1a est confirmée**.

D'autre part, lorsque le terme d'interaction est introduit dans l'équation de régression, nous remarquons que l'ajout de l'engagement à la profession dans la relation permet d'accroître la variance de 2,0 % ($F(2, 256) = 6,518$, $p < 0,01$). **Par conséquent, l'hypothèse H1b est confirmée**. De cette façon, nous pouvons affirmer que l'engagement à la profession exerce le rôle de modérateur dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et la mobilisation.

Tableau 9 - Résultats des analyses de régression multiple pour les pratiques de développement des compétences

Variables indépendantes et explicatives	Comportements de mobilisation				
	β	t	R ²	R ² ajusté	F
Développement compétences	0,166**	2,697	0,028	0,02	7,275**
Développement compétence centré X EP centré	0,145*	2,373	0,048	0,04	6,518**

4.2.2 Les pratiques de partage d'information

En ce qui concerne les pratiques de partage d'information, les résultats semblent moins concluants. Les résultats présentés au tableau 10 démontrent que les pratiques de partage d'information influencent significativement la mobilisation ($\beta = 0,124$; $p < 0,05$), **ce qui confirme l'hypothèse H2a**. Toutefois, les résultats ne permettent pas d'affirmer que l'engagement à la profession influence la relation entre les pratiques de partage d'information et la mobilisation. En effet, l'introduction du terme d'interaction ne permet pas d'augmenter

le pourcentage de variance expliquée (terme d'interaction non significatif). Ainsi, **l'hypothèse H2b ne peut être confirmée**. Il n'est donc pas possible d'affirmer que l'engagement à la profession exerce un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de partage d'information et la mobilisation.

Tableau 10 - Résultats des analyses de régression multiple pour les pratiques de partage d'information

Variables indépendantes et explicatives	Comportements de mobilisation				
	β	t	R ²	R ² ajusté	F
Partage d'information	0,124*	2,002	0,015	0,012	4,006*
Partage d'information centré X EP centré	0,052	0,834	0,018	0,010	2,349

4.2.3 Les pratiques de reconnaissance non-monétaire

Les résultats présentés au tableau 11 ne permettent pas de vérifier l'hypothèse selon laquelle l'engagement à la profession exerce une influence dans la relation entre les pratiques de reconnaissance non-monétaire et la mobilisation. En effet, la relation entre les pratiques de reconnaissance non-monétaire et la mobilisation s'avère non significative, ce qui indique que les pratiques de reconnaissance non-monétaire ne permettent pas de prédire les comportements de mobilisation.

Tableau 11 - Résultats des analyses de régression multiple pour les pratiques de reconnaissance non-monétaire

Variables indépendantes et explicatives	Comportements de mobilisation				
	β	t	R ²	R ² ajusté	F
Reconnaissance non-monétaire	0,082	1,321	0,007	0,003	1,744
Reconnaissance non-monétaire centré X EP centré	0,033	0,526	0,008	0,000	1,008

Conséquemment, **l'hypothèse H3a ne peut être confirmée**. Il n'est donc pas possible d'affirmer que l'engagement à la profession exerce un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de reconnaissance non-monétaire et la mobilisation. Pour cette raison, **l'hypothèse H3B ne peut être démontrée**.

4.3 Les analyses de variance univariée

Dans le cadre de cette section, nous tentons de répondre à l'hypothèse H4 qui cherche à observer les différences significatives des regroupements d'engagement à la profession et d'engagement affectif sur le niveau de mobilisation. Pour ce faire, nous avons utilisé l'analyse de variance (*one way anova*) comme méthode statistique. Cette technique statistique permet de comparer des moyennes à partir de deux ou plusieurs variables indépendantes. Dans le cas qui nous intéresse, nous cherchons à comparer les niveaux de mobilisation des employés à partir de l'effet conjugué de deux types d'engagement, soit l'engagement à la profession et l'engagement affectif.

Suivant les procédures employées par Carson et ses collègues (1999) et Somers et Birnbaum (2000), nous avons tout d'abord formé des regroupements d'engagement en distinguant les groupes à partir de leurs moyennes d'engagement à la profession (M : 4,02) et d'engagement affectif (M : 4,70) respectives. De cette façon, quatre profils émergent des regroupements ainsi constitués et sont présentés au tableau 12.

Tableau 12 - Regroupement des employés selon leur moyenne d'engagement à la profession et d'engagement affectif

Regroupements	Moyennes d'engagement à la profession	Écart-type	Moyennes d'engagement affectif	Écart-type	Moyennes de mobilisation	Écart-type	Nombre de répondants
Groupe 1	5,47	0,78	6,05	0,71	5,16	0,92	99
Groupe 2	5,24	0,79	3,82	0,74	4,58	0,90	24
Groupe 3	3,15	0,70	5,46	0,57	5,08	0,78	36
Groupe 4	2,62	0,91	3,36	0,94	4,63	0,92	100
	4,02	1,58	4,70	1,47	4,89	0,92	259

Ce tableau montre que les groupes 1 et 2 ont un niveau d'engagement à la profession supérieur à la moyenne globale tandis que les groupes 3 et 4 ont un niveau d'engagement à la profession inférieur à la moyenne globale. En ce qui concerne l'engagement affectif, nous remarquons que les groupes 1 et 3 ont un niveau d'engagement plus élevé que la moyenne globale alors que les groupes 2 et 4 possèdent un niveau d'engagement affectif moins élevé. La répartition des répondants selon le modèle d'analyse est représentée au tableau 13.

Tableau 13 - Répartition des répondants selon le modèle d'analyse

Regroupements	Engagement à la profession	Engagement affectif	Nombre de répondants
Groupe 1	Élevé	Élevé	99
Groupe 2	Élevé	Faible	24
Groupe 3	Faible	Élevé	36
Groupe 4	Faible	Faible	100
Total			259

Le premier groupe correspond aux employés hautement engagés à la fois envers leur profession et leur organisation. Le deuxième groupe représente les employés dont l'engagement est à prédominance professionnelle. Ainsi, ils sont hautement engagés envers leur profession et faiblement engagés envers leur organisation. Le troisième groupe fait référence aux employés dont l'engagement est à prédominance organisationnelle. Ces individus sont hautement engagés envers leur organisation et faiblement engagés envers leur profession. Finalement, le quatrième groupe correspond aux employés qui sont faiblement engagés à la fois envers leur profession et leur organisation.

Il est intéressant de constater qu'un nombre important de répondants se rassemble au niveau des groupes 1 et 4. Ce fait est cohérent avec la théorie de la compatibilité qui soutient qu'un gain dans une dimension de l'engagement ne se fait pas au détriment de l'autre dimension. Ainsi, il serait possible pour un employé de ressentir à la fois un niveau élevé d'engagement envers son organisation et sa profession.

Suite à la formation des quatre profils d'engagement, nous avons procédé à une première analyse de variance univariée afin de vérifier s'il y a une différence significative entre les quatre regroupements. Pour ce faire, nous avons introduit les quatre profils comme variables indépendantes et la mobilisation comme variable dépendante dans le logiciel SPSS. Les résultats démontrent que l'analyse de variance univariée est significative dans son ensemble ($F(3, 255) = 7,676, p < 0,001$). De plus, le test de Levene (test d'homogénéité des variances) démontre que la variance entre les groupes n'est pas significativement différente, ce qui confirme que l'analyse de variance est relativement robuste.

Puisque l'analyse de variance univariée démontre une différence significative du niveau de mobilisation entre les quatre profils d'engagement constitués, nous allons déterminer à quel niveau ces différences sont observées. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser le test Gabriel, car ce dernier est conçu pour composer avec des groupes dont la taille est inégale. Le tableau 14 présente les résultats de cette analyse.

Tableau 14 - Résultats des analyses de variance pour les regroupements d'engagement

	Regroupements			
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
Engagement à la profession	Élevé	Élevé	Faible	Faible
Engagement affectif	Élevé	Faible	Élevé	Faible
Mobilisation	5,16 ^{2,4}	4,58 ¹	5,08 ⁴	4,63 ^{1,3}

Note : Les nombres en exposant représentent une différence significative entre les groupes à un seuil de signification 0,05.

Selon le tableau 14, les résultats du test de Gabriel démontrent que le niveau de mobilisation est significativement différent ($p < 0,05$) entre les groupes 1 et 4, les groupes 1 et 2 et les groupes 3 et 4. Toutefois, les résultats ne démontrent aucune différence significative du niveau de mobilisation entre les individus du groupe 1 et 3. Pour cette raison, **l'hypothèse H4** selon laquelle les individus fortement engagés à la fois envers leur profession et leur organisation vont posséder un niveau de mobilisation significativement plus élevé que ceux qui sont faiblement engagés envers l'une de ces cibles d'engagement **est partiellement confirmée**. En effet, nous constatons que le niveau de mobilisation des individus dont

l'engagement est à prédominance organisationnelle ne se distingue pas de celui des individus qui sont hautement engagés envers leur profession et leur organisation. Par contre, nous observons une différence significative du niveau de mobilisation entre les individus fortement engagés envers leur profession et leur organisation et les individus dont l'engagement est à prédominance professionnelle.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans le cadre de ce chapitre, il sera question d'analyser plus en détail les résultats présentés au chapitre précédent. Plus précisément, nous discuterons des résultats émanant de notre objectif de recherche qui est, d'une part, d'évaluer l'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines et la mobilisation, et d'autre part, d'évaluer l'effet conjugué de l'engagement à la profession et de l'engagement affectif en relation avec la mobilisation. En premier lieu, nous expliquerons les résultats relatifs aux trois premières grandes hypothèses qui suggèrent que l'engagement à la profession exerce une influence dans la relation entre les pratiques de développement des compétences, les pratiques de partage d'information et les pratiques de reconnaissance non monétaire et la mobilisation. En second lieu, nous discuterons des résultats obtenus au niveau de l'hypothèse H4 qui cherche à évaluer l'effet conjugué de l'engagement à la profession et de l'engagement affectif sur le niveau de mobilisation des employés.

5.1 Discussion de l'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation

À l'aide des analyses de régression multiple présentées au chapitre précédent, nous avons tenté d'évaluer l'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre trois pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines, soit les pratiques de développement des compétences, les pratiques de partage d'information et les pratiques de reconnaissance non monétaire, et la mobilisation. De manière générale, les résultats ont permis de démontrer que l'engagement à la profession joue un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et la mobilisation, alors que les résultats des deux autres analyses n'ont démontré aucune influence significative de cette

forme d'engagement sur les pratiques de partage d'information et les pratiques de reconnaissance non monétaire et la mobilisation.

5.1.1 L'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et la mobilisation

L'hypothèse H1a suggère que les pratiques de développement des compétences ont une influence sur la mobilisation. Les résultats issus des analyses de régression démontrent que les pratiques de développement des compétences influencent positivement ce type de comportement ($\beta = 0,166$; $p < 0,01$). À ce propos, la littérature a maintes fois appuyé cette relation, en suggérant et en confirmant que les entreprises qui mettent en place des pratiques de développement des compétences créent un climat de travail mobilisateur. Ainsi, les employés seraient disposés à s'engager dans des comportements de mobilisation, lorsqu'ils ont la conviction que leur entreprise se soucie d'investir dans leurs compétences et leur donne les outils nécessaires à la maîtrise de leur travail (Tremblay, Guay et Simard, 2000; Lapalme, 2002).

Cette relation peut s'expliquer en grande partie par le fait que les entreprises qui investissent dans le développement des compétences de leurs ressources considèrent ces dernières comme une source d'avantage compétitif et démontrent leur volonté d'établir une relation à long terme avec celles-ci. En retour, par souci de redevance et de reconnaissance, les employés vont être portés volontairement à adhérer à des comportements jugés favorables pour l'organisation, en l'occurrence les comportements de mobilisation.

L'hypothèse H1b stipule que l'engagement à la profession exerce le rôle de modérateur dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et la mobilisation. Les résultats des analyses de régression démontrent effectivement que l'engagement à la profession a un effet modérateur dans cette relation. Selon les résultats, l'engagement à la profession permet d'accroître la variance expliquée de 2,0 % ($F(2, 256) = 6,518$, $p < 0,01$), ce qui nous invite à croire que les employés qui perçoivent que l'organisation met en place des pratiques de développement des compétences vont être portés à se mobiliser, et ce davantage s'ils ressentent de l'attachement envers leur profession.

Les résultats de cette étude s'ajoutent ainsi aux évidences empiriques de Aryee et Tan (1992), de Chang (1999) et de Hedalh, Perez et Sheets (2003). Une organisation qui accepte d'investir dans le développement des compétences qui favorise l'acquisition de connaissances et le développement d'habiletés au travail permettra à ses employés de mieux maîtriser leur travail, de prendre des responsabilités en regard de celui-ci et de gérer leur carrière. Si l'on considère que ces pratiques ont pour effet de contribuer au développement d'un sentiment d'expertise, de confiance et d'efficacité en emploi, il y a fort à parier que les employés ressentant un fort degré d'engagement envers leur profession seront portés à déployer des efforts de mobilisation, puisqu'ils ont une perception positive de ces pratiques.

Toutefois, nous devons préciser que l'ajout de l'engagement à la profession dans la relation permet d'accroître la variance de seulement 2,0 % ce qui représente un résultat plutôt faible. Selon nous, d'autres variables intermédiaires peuvent représenter une meilleure contribution dans l'explication de cette relation. D'autre part, il est possible de croire que les caractéristiques sociodémographiques de notre l'échantillon ainsi que le type d'organisation étudiée ne sont pas étrangers à ce résultat. Nous observons qu'une partie importante des employés (53,0 %) travaillent à temps partiel et associent leur statut d'emploi à une situation occasionnelle (47,0 %). Dans ce contexte, on comprend facilement que les employés soient moins sujets à développer un attachement envers leur profession, dans la mesure où celle-ci représente plus une situation temporaire que le fruit d'un apprentissage et d'une socialisation à une profession. D'une autre façon, les entreprises de commerce au détail représentent une avenue intéressante pour les étudiants. Ainsi, il est implicite pour eux que la profession occupée n'est pas celle qu'ils ont choisie pour faire carrière. Il faut noter que cette situation s'avère d'autant plus problématique dans la mesure où la gestion de la relève dans ce type de commerce peut représenter une entreprise plutôt laborieuse.

5.1.2 L'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de partage d'information et la mobilisation

L'hypothèse H2a suggère que les pratiques de partage d'information ont, au même titre que les pratiques de développement des compétences, une influence sur la mobilisation. Les résultats des analyses de régression confirment qu'il existe bien une relation positive entre les

pratiques de partage d'information et la mobilisation ($\beta = 0,124$; $p < 0,05$). De cette façon, les pratiques qui favorisent la diffusion et l'échange d'information exercent une influence positive sur la décision des employés de s'investir dans des comportements de mobilisation, car elles permettent la mise en place d'un climat de confiance, de réciprocité et de transparence entre les employés et leur entreprise. Ce résultat rejoint donc les conclusions de l'étude de Lapalme (2002), Tremblay, Guay et Simard (2000) et Tremblay et ses collègues (1996).

Toutefois, les analyses de régression ne nous permettent pas de confirmer l'hypothèse H2b selon laquelle l'engagement à la profession exerce un rôle de modérateur dans la relation entre les pratiques de partage d'information et la mobilisation. Ce résultat peu concluant nous conduit vers une piste de réflexion intéressante. En effet, si l'engagement envers la profession ne se révèle pas être un modérateur dans la relation entre les pratiques de partage d'information et la mobilisation, c'est possiblement en raison de la nature des informations qui sont échangées en milieu de travail. À ce propos, il y a lieu d'envisager que les employés possédant un fort niveau d'attachement envers leur profession vont répondre plus favorablement lorsque l'organisation leur communique des informations qui suscitent le développement personnel et qui leur permettent de progresser en emploi et d'évoluer au sein de l'entreprise. Par exemple, la rétroaction sur la performance au travail, les informations relatives aux opportunités de carrière et les pratiques de gestion de la relève pourraient constituer des moyens concrets qui auraient pour effet d'agir sur l'engagement professionnel des salariés et ce, davantage que des pratiques d'information qui se limitent à communiquer des résultats financiers. Dans ce contexte, la présence de pratiques de partage d'information ne serait pas suffisante. Encore faudrait-il que l'information diffusée en milieu de travail puisse être rattachée davantage à la profession occupée.

Enfin, nous devons rappeler que cette étude est, à notre connaissance, la seule à avoir évalué l'effet de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de partage d'information et la mobilisation. S'il nous apparaissait intéressant d'évaluer cette relation, c'est en raison de l'intérêt croissant des chercheurs de circonscrire les variables qui expliquent le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements positifs au

travail. Dans cette optique, il peut paraître intéressant pour les études à venir, de vérifier cette relation dans un contexte organisationnel où les pratiques d'information sont davantage liées au développement des compétences des employés.

5.1.3 L'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques de reconnaissance non monétaire et la mobilisation

L'hypothèse H3a suggère que les pratiques de reconnaissance non-monétaire exercent une influence sur le niveau de mobilisation des employés. Toutefois, les résultats des analyses de régression ne nous permettent pas de confirmer cette hypothèse, puisqu'aucun lien significatif entre ces pratiques et la mobilisation n'a été démontré. Conséquemment, l'hypothèse H3b selon laquelle l'engagement à la profession exerce un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de reconnaissance non-monétaire et la mobilisation ne peut être vérifiée.

Nous devons souligner que les études qui ont démontré une relation positive entre les pratiques de reconnaissance non-monétaire et la mobilisation sont peu nombreuses. À notre connaissance, seule l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000) et celle de Paré et Tremblay (2004) ont démontré l'existence d'un lien positif entre la mise en place de ce type de pratiques et la mobilisation. Néanmoins, ce résultat nous amène donc à nous questionner afin de comprendre pourquoi cette relation ne s'est pas avérée significative dans cette étude.

À ce propos, l'étude de Lapalme, Simard et De La Sablonnière nous mène sur une piste d'investigation intéressante. Comme le mentionnent ces auteurs, les employés vont avoir tendance à adopter des comportements qui sont valorisés par leur supérieur. Dans cette optique, pour susciter l'adoption de comportements de mobilisation, les pratiques de reconnaissance non-monétaire doivent être spontanées et reconnaître les comportements qui doivent être encouragés. Or, en ce qui concerne l'organisation étudiée dans le cadre de cette étude, on peut supposer que les pratiques de reconnaissance non-monétaire ne sont pas dirigées vers les comportements de mobilisation, ou qu'elles sont presque inexistantes.

5.2 Discussion sur l'effet conjugué de l'engagement à la profession et l'engagement affectif sur le niveau de mobilisation

L'hypothèse H4 suggère que les individus fortement engagés à la fois envers leur organisation et leur profession possèdent un niveau de mobilisation significativement plus élevé que ceux qui sont faiblement engagés envers l'une ou l'autre de ces deux cibles. Cette hypothèse n'est que partiellement validée. En effet, les résultats de nos analyses de variance indiquent qu'il existe une différence significative du niveau de mobilisation entre les individus du groupe 1 et 2, mais pas entre les groupes 1 et 3.

Comme le montre le tableau 14, nous remarquons que les individus qui sont fortement engagés à la fois envers leur profession et leur organisation (Groupe 1) détiennent un niveau de mobilisation significativement plus élevé que ceux dont l'engagement est à prédominance professionnelle (Groupe 2). Si l'on s'en tient à ce résultat, nous sommes tentés de croire que le fait de considérer deux types d'engagement permet de mieux prédire les comportements de mobilisation. Toutefois, nous n'observons aucune différence significative du niveau de mobilisation entre les individus dont l'engagement est à prédominance organisationnelle (Groupe 3) et ceux qui sont hautement engagés envers leur profession et leur organisation (Groupe 1). Dans cette perspective, il y a lieu de croire que l'engagement à la profession ne possède pas l'influence attendue sur les comportements de mobilisation.

Ainsi, les résultats de notre étude ne permettent pas d'appuyer les évidences empiriques de Somers et Birnbaum (2000) et de Hedahl, Perez et Sheets (2003). Si ces études confirment que les individus possédant à la fois un fort attachement envers leur profession et leur organisation affichent plus de comportements positifs au travail, en revanche, nos résultats parviennent à des conclusions bien différentes. Si l'on compare les moyennes de mobilisation des quatre regroupements, nous remarquons que les employés dont l'engagement est à prédominance professionnelle affichent une moyenne inférieure à celle des individus qui sont faiblement engagés envers leur profession et leur organisation ($\bar{X} = 4,58$ vs $\bar{X} = 4,63$).

Également, il est utile de préciser que ces résultats s'ajoutent aux constatations empiriques observées dans le cadre des analyses de régression multiples effectuées précédemment. En raison des résultats obtenus, nous avons soulevé le fait que d'autres variables intermédiaires peuvent représenter de meilleures variables explicatives. À ce propos, si l'on considère la différence non significative du niveau de mobilisation des groupes 1 et 3, il est possible d'affirmer que l'engagement affectif demeure une variable explicative non négligeable qui a un effet modérateur certain et qui permet de comprendre et de prédire les comportements de mobilisation.

Toutefois, nous devons souligner que les études sur l'engagement à la profession ont démontré que les individus engagés envers leur profession vont davantage s'engager dans des comportements positifs pour l'organisation dans la mesure où ces derniers leur donnent l'opportunité d'utiliser leurs habiletés professionnelles, et augmentent leur possibilité d'évoluer dans l'organisation. Cette nuance est importante, car si les employés ne perçoivent pas un lien direct entre les comportements positifs qu'ils vont adopter au travail et leur possibilité d'avancement, ils ne seront pas naturellement portés à s'investir dans des comportements de mobilisation. De ce fait, il est probable que les résultats de notre étude soient induits par le type d'organisation et la nature de l'échantillon étudiés.

CONCLUSION

Ce chapitre complète ce mémoire en rappelant les principaux objectifs et résultats issus de cette étude. Par la même occasion, nous traiterons des limites observées en regard de cette étude ainsi que des avenues de recherches possibles.

L'objectif de cette recherche était d'évaluer l'influence de l'engagement à la profession dans la relation entre les pratiques innovatrices de gestion de ressources humaines et la mobilisation. En s'appuyant sur certaines évidences empiriques, nous avons cherché à démontrer que l'engagement à la profession peut constituer un déterminant potentiel dans la compréhension des mécanismes intermédiaires au cœur de la relation entre les pratiques innovatrices de gestion de ressources humaines et la mobilisation.

Dans l'ensemble, les résultats issus de nos analyses ne nous permettent pas de confirmer cette hypothèse. En effet, les analyses de régression multiples nous ont permis de constater que l'engagement à la profession exerce un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et la mobilisation, mais pas dans les relations avec les pratiques de partage d'information et les pratiques de reconnaissance non-monétaire.

Ces résultats suggèrent donc que l'engagement à la profession ne constitue pas une variable explicative aussi importante que nous l'aurions cru au départ. En effet, d'autres variables intermédiaires pourraient représenter une meilleure contribution dans l'explication de cette relation. D'ailleurs, et à ce propos, les résultats de nos analyses de variance univariée offrent une piste de réflexion intéressante.

Dans le cadre de ces analyses, nous avons pu constater que l'engagement affectif contribue de façon importante à expliquer pourquoi les individus sont portés à adopter des comportements de mobilisation, au point où cette variable va jusqu'à éclipser l'apport, bien faible, de l'engagement à la profession. Les résultats exprimés au tableau 14 de la section

précédente confirment qu'en regard de l'indice de mobilisation, les individus engagés envers leur profession ne se distinguent pas significativement des individus qui sont faiblement engagés envers leur profession et leur organisation. Il va sans dire que ces résultats pourraient remettre en question tout l'intérêt accordé à l'engagement à la profession dans les études sur la mobilisation.

À ce propos, il faut souligner que les résultats nous indiquent qu'il est plus bénéfique pour une organisation d'investir sur le développement de l'engagement affectif organisationnel de ses ressources, puisque cette variable constitue un avantage concurrentiel indéniable. Dans cette perspective, il serait plus intéressant pour une organisation d'investir dans des pratiques de gestion qui suscitent ce type d'engagement.

Toutefois, il ne faudrait pas sous-estimer les limites de cette recherche sur les résultats obtenus. Dans un premier temps, nous avons utilisé un échantillon d'individus provenant d'une organisation de commerce au détail. Dans ce type d'organisation, les emplois occupés sont peu professionnalisés et les possibilités d'avancement dans l'entreprise limitées. Dans cette perspective, il se pourrait que le niveau d'engagement à la profession soit plus faible que dans des organisations de type bancaire, par exemple, ce qui expliquerait les difficultés à démontrer l'influence de l'engagement à la profession dans les relations évaluées.

Dans un deuxième temps, nous avons utilisé un indice global de mobilisation dans nos analyses. Il est probable que l'engagement à la profession agisse spécifiquement sur certaines catégories de comportements, et pas sur d'autres. En conséquence, son influence a pu être atténuée. Le cas échéant, il serait intéressant de reprendre cette étude et d'effectuer les analyses en considérant les catégories de comportement. Cette constatation vaut aussi pour les pratiques de gestion étudiées. En effet, il serait possible que certaines pratiques soient également davantage liées à des catégories de comportement de mobilisation.

Dans un troisième temps, nous avons mesuré la mobilisation des employés à l'aide de l'évaluation du superviseur. Cette méthode a pour avantage de diminuer le biais associé à la variance commune des méthodes. Toutefois, nous devons quand même considérer que les

superviseurs peuvent aussi évaluer à la hausse ou à la baisse les comportements de mobilisation de leurs employés.

Finalement, notre étude aura contribué à explorer une avenue de recherche supplémentaire pour expliquer les mécanismes qui induisent la relation entre les pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines et la mobilisation. Les conclusions de cette étude nous indiquent que la voie à suivre en termes de recherches empiriques futures serait de reproduire cette étude dans des contextes organisationnels différents. Ainsi, il ne serait pas surprenant que les analyses se comportent différemment dans un milieu organisationnel plus professionnalisé. Toujours dans le cadre de recherches futures, il pourrait être intéressant d'intégrer le style de leadership comme variable prédictive de manière à mieux comprendre pourquoi des pratiques apparemment présentes partout ne provoqueraient pas les mêmes effets.

RÉFÉRENCES

Aiken, L.S. et **West S.G.** (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park : Sage.

Allen, N.J. et **Meyer, J. P.** (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.

Allen, N.J. et **Meyer, J.P.** (1996). « Affective, continuance and normative commitment to the organization : an examination of construct validity », *Journal of vocational behavior*, 49, pp.252-276.

Applebaum, E. et **Batt, R.** (1994). « Why change? The breakdown of mass production », *The new American workplace*, New York, ILR Press, pp.14-25.

Aranya N. et **Ferris K. R.** (1984). « A reexamination of accountants' organizational-professional conflict », *The Accounting Review*, 59, pp.153-161.

Arnold, J. (1990). « Predictors of career commitment: A test of three theoretical models », *Journal of vocational behavior*, 37, pp.285-302.

Aryee, S. et **Tan, K.** (1992). « Antecedents and outcomes of career commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 40, pp.288-305.

Aryee, S., Chay, Y. W. et **Chew, J.** (1994). « An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages », *Journal of Vocational Behavior*, 44, pp.1-16.

Becker, B. E. et **Huselid, M. A.** (1999). « Overview: Strategic human resource management in five leading firm », *Human resource management*, 38, (4), pp.287-301.

Bedian, A. G., Kamery, E. R. et **Pizzolatto, A. B.** (1991). « A career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior », *Journal of Vocational behavior*, 39, pp.331-343.

Bentein, K., Stinghamber, F. et **Vandenberghe, C.** (2000). « L'engagement des salariés dans le travail », *Revue québécoise de psychologie*, 21, (3), pp.1-25.

Blau, G. J. (1985). « The measurement and prediction of career commitment », *Journal of occupational psychology*, 58, pp.277-288.

Blau, G. J. (1988). « Further exploring the meaning and measurement of career commitment », *Journal of vocational behavior*, 32, pp.284-297.

- Blau, G. J.** (1989). « Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover », *Journal of vocational behavior*, 35, pp.88-103.
- Boudreau, J. W.** (1998). « Strategic human resource management measures : Key linkages and the people vantage model », *Center for advanced human resource studies*, 98, (28).
- Carson, K. D.** et **Bedeian, A. G.** (1994). « Career commitment : Construction of a measure and examination of its psychometric properties », *Journal of vocational behavior*, 44, pp.237-262.
- Carson, K. D., Carson, P. P., William Roe, C., Birkenmeier, B. J** et **Phillips, J. S.** (1999). « Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes », *Public personnel management*, 28, (1), pp.1-13
- Chang, E.** (1999) « Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention », *Human relations*, 52, (10), pp.1257-1278.
- Cherniss, C.** (1991). « Career commitment in human service professionals: a biographical study », *Human Relations*, 44, (5), pp.419-437.
- Cohen, A.** (1995). « An examination of the relationship between work commitment and non-work domains », *Human relations*, 48, pp.239-263.
- Cohen, A.** (1996). « On the discriminant validity of the Meyer and Allen (1984) measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? », *Educational and psychological measurement*, 56, pp.494-503.
- Cohen, A.** (1999). « Relationship among five forms of commitment: An empirical examination », *Journal of organizational behavior*, 20, pp.285-308.
- Cohen, A.** (2003). « Multiple commitments in the workplace an integrative approach », *Lawrence Erlbaum associates*, Mahwah, New Jersey, 354p.
- Comrey, A.L.** (1973). *A first course in factor analysis*, New York : Academic press, 316p.
- Doucet, O.** (2002). « L'effet simple et conjugué des formes d'engagement organisationnel sur l'intention de quitter, l'absentéisme et la mobilisation », Montréal, UQAM, 100p. (mémoire de maîtrise)
- Gouldner, A.** (1957). « Cosmopolitans and socials: Toward an analysis of latent social roles I », *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.281-306.
- Gouldner, A.** (1958). « Cosmopolitans and socials: Toward an analysis of latent social identity », *Administrative Science Quarterly*, 3, pp.444-480.

- Greenhaus, J. H.** (1971). « An investigation of the role of career salience in vocational behaviour », *Journal of vocational behaviour*, 1, pp.209-216.
- Greenhaus, J. H.** (1973). « A factorial investigation of career salience », *Journal of vocational behaviour*, 3, p.95-98.
- Greenhaus, J. H.** (1987). *Career management*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- Greenhaus, J. H.** et **Callanan, G. A.** (1994). *Career management*, Montréal : Dryden Press, 467 p.
- Gunz, H. P.** et **Gunz, S. P.** (1994). « Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employee Lawyers », *Human Relations*, 47, pp.801-828.
- Hedahl, K., Perez, L.** et **Sheets, T.** (2003). *Effects of career and organizational commitment on organizational citizenship behaviors*, Communication présentée au 18th Annual Society for Industrial and Organizational Psychologists, Orlando, Floride.
- Gregory Irving, P., Coleman, D. F.** et **Cooper, C. L.** (1997). « Further assessments of a three-component model of occupational commitment : Generalizability and differences across occupations », *Journal of applied psychology*, 82, (3), pp.444-452.
- Hall, R. H.** (1968). « Professionalization and bureaucratization », *American sociological review*, 33, pp.92-104.
- Kallerberg, A. L.** et **Berg, I. E.** (1987). *Work and industry : structures, market & processes*, New York : Plenum Press, 244p.
- Kenny, D.A., Kashy, D. A.** et **Bolger, N.** (1998). « Data analysis in social psychology », dans *The handbook of social psychology*, Gilbert, D.T. et Fiske, S.T., Lindzey, G. 'Eds., 4e edition, 1, New-York, McGraw-Hill, pp.233-265.
- Labelle, C., Wils, T.** et **Guérin, G.** (1996). « Effet conjoint des loyautés organisationnelle et professionnelle sur la remise en question d'un choix de carrière : Le cas des professionnels en ressources humaines au Québec », Document de recherche 96-3
- Lachman, R.** et **Aranya, N.** (1986). « Job attitudes and turnover intentions among professionals in different work settings », *Organization studies*, 7, pp.279-293.
- Lapalme, M. È.** (2002). « L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur les différents comportements de mobilisation », Montréal, UQAM, 87 p. (mémoire de maîtrise)

Lapalme, M. E et Doucet, O. 2004. *Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : La redondance perdue*, Communication présentée au XXe Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montréal, Québec, Canada.

Lapalme, M.E., Simard, G., et De La Sablonnière, R. (2002). *L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne*. Communication présentée au XIIIe Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Nantes, France.

Lawler, E. E. I. (1986). « High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance », San Francisco : Jossey Bass Publications, 252 p. .

MacDuffie, J. P. (1995). « Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and labor relations review*, 48, (2), pp.197-221

Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Thousand Oaks: Sage publications, 150p.

Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001). « Commitment in the workplace toward a general model », *Human resource management review*, 11, pp.299-326.

Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of applied psychology*, 78, (4), pp.538-551.

Meyer, J. P. et Smith, C. A. (2000). « HRM practices and organizational commitment : Test of a mediation model », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, (4), pp.319-331

Morrow, P. C. (1983). « Concept Redundancy in organizational research: The case of Work commitment », *Academy of management review*, 8, (3), pp.486-500.

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich, CT: Jai.

Morrow, P. C. et Goetz, Jr. J. F. (1988). « Professionalism as a form of work commitment », *Journal of vocational behaviour*, 32, pp.92-111.

Morrow, P. C. et Wirth, R. E. (1989). « Work Commitment Among Salaried Professionals », *Journal of Vocational Behavior*, 34, pp.40-65.

Organ, D.W. et Ryan, K. (1995). « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », *Personnel psychology*, 48, pp.775-802.

- Organ, D.W.** (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books, 132p.
- Paré, G. et Tremblay, M.** (2004). « The impact of human resource management practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions », *International Conference on Information system*, Brisbane, Australie, pp.461-466
- Paré, G., Tremblay, M. et Lalonde P.** (2001). « The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel », *Publications du CIRANO*, Montréal, Août 2000.
- Pfeffer, J.** (1998). *The human equation: building profits by putting people first*, Boston : Harvard Business School Press, 345 p.
- Pfeiffer, J. et Veiga** (1999). « Putting people first for organizational success », *The academy of management executive*, 13, (2), pp.37-48.
- Quenneville, N. Simard, G. et Rabouin, N.** (2004). *L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre la perception des pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation*, Communication présentée au XXe Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montréal, Québec, Canada.
- Randall, D. M., Fedor, D. B. et Longenecker, C. O.** (1990). « The behavioral expression of organizational commitment », *Journal of vocational behavior*, 36, pp.210-224.
- Reilly, N. P., et Orsak, C. L.** (1991). « A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing », *Journal of vocational behavior*, 39, pp.311-330.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R.** (2002). « Perceived organizational support : A review of the literature », *Journal of Applied psychology*, 87, (4), pp.698-714.
- Shore, L.M. et Wayne, S.J.** (1993). « Commitment and employee behaviour: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support », *Journal of applied psychology*, 78, (5), pp.774-780.
- Smith, C.A., Organ, D.W. et Near, J.P.** (1983). « Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents », *Journal of applied psychology*, 68, (4), pp.653-663.
- Somers, M.J. et Birnbaum, D.** (2000). « Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance », *Public personnel management*, 29, (3), pp.353-365.
- Somers, M. J. et Birnbaum, D.** (1998). « Work-related commitment and job performance : It's also the nature of the performance that counts », *Journal of organizational behavior*, 19, pp.621-634.

Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2002). « Extension of the three-component model of commitment to five foci : Development of measures and substantive test », *European journal of psychological assessment*, pp.1-42.

Tremblay, M. (2002). « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe », *Effectif*, novembre/décembre 2002, p.18-25

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È. et Doucet, O. (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, 20, (2), pp.69-78.

Tremblay, M., Guay, P. et Simard, G. (2000). « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Publications du CIRANO*, 24, pp.1-24.

Tremblay, M., Rondeau, A. et Lemelin, M., Balkin, D. (1996). « L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus », *Cahier de recherche*, 96, (30), HEC, Montréal.

Tremblay, M. et Simard, G. (2005). « La mobilisation du personnel : L'art d'établir un climat d'échange favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, 30, (2), pp.60-68.

Tremblay, M. et Wils, T. (2005) « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, 30, (2), pp.37-49.

Vandenberghe, C. et Peiro, J. M. (1999). « Organizational and individual values: their main and combined effects on work attitudes and perceptions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, p.569-581

Wallace, J. E. (1993). « Professional and organizational commitment : Compatible or incompatible », *Journal of vocational behavior*, 42, pp.333-349.

Wallace, J. E. (1995). « Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations », *Administrative science quarterly*, 40, pp.228-225.

Wiener, Y et Vardi, Y. (1980). « Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes – an integrative approach », *Organizational behavior and human performance*, 26, pp.81-96.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Tremblay, M. (1998). « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, 23, (2), pp.30-39.

ANNEXE 1

NORMALITÉ DES DONNÉES

Variables à l'étude	Échantillon	Asymétrie	Indice d'aplatissement
Développement des compétences	259	-0,222	-0,430
Partage d'information	259	-0,150	-0,728
Reconnaissance non-monétaire	259	-0,230	-0,897
Engagement à la profession	259	-0,047	-0,893
Engagement affectif	259	-0,332	-0,612
Comportements de mobilisation	259	-0,323	-0,290

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRES DE RECHERCHE

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

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

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

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

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

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

AUTOMNE 2004

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

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

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

DIRECTIVES¹

La durée approximative pour répondre aux 4 sections de ce questionnaire est de 25 à 35 minutes. Comme ce n'est pas une évaluation, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous devez donc répondre spontanément ce que vous pensez après avoir lu attentivement chacune des questions.

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

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

Merci de nous accorder de votre temps,

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

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

quennewille.nadine@courrier.uqam.ca

rabouin.nadia@courrier.uqam.ca

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

SECTION 1 : LES CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES

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

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

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

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

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

1.2 Support au travail

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

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

0% du
temps

100% du
temps

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

1.3 Norme de réciprocité

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

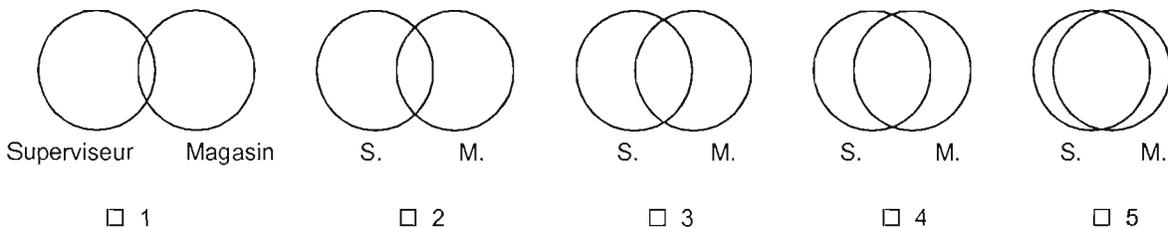
	Très en désaccord							Très en accord
50. Je considère qu'il est de mon devoir d'être reconnaissant envers les personnes qui m'accordent des bénéfices.	1	2	3	4	5	6	7	
51. Lorsque je donne à quelqu'un, je ne m'attends pas à recevoir l'équivalent en retour.	1	2	3	4	5	6	7	
52. Par principe, je considère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

1.4 Identification organisationnelle du superviseur

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

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

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



1.5 Justice organisationnelle

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

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

	Très en désaccord							Très en accord
63. Les décisions des gestionnaires sont prises de façon impartiale.	1	2	3	4	5	6	7	
64. Les gestionnaires s'assurent d'entendre les préoccupations des employés concernés avant de prendre une décision.	1	2	3	4	5	6	7	
65. Les décisions des gestionnaires sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés.	1	2	3	4	5	6	7	
66. Lorsqu'une décision est prise par les gestionnaires, nous avons la possibilité de donner notre point de vue ou d'exposer notre désaccord.	1	2	3	4	5	6	7	
67. Les demandes de clarification ou d'information additionnelle à propos des décisions sont généralement acceptées.	1	2	3	4	5	6	7	
68. Je considère que l'évaluation que l'on fait de mon rendement reflète adéquatement mes contributions à l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	
69. Je considère que les possibilités de formation sont équitables pour tous.	1	2	3	4	5	6	7	
70. Je considère que l'attribution des horaires de travail est équitable.	1	2	3	4	5	6	7	
71. Je considère que l'attribution des vacances est équitable.	1	2	3	4	5	6	7	
72. Je considère que l'attribution des promotions est équitable.	1	2	3	4	5	6	7	
73. Je considère que mon environnement physique de travail (ex. propreté, luminosité, odeur, bruit, espace) est satisfaisant.	1	2	3	4	5	6	7	
74. Je considère que les ressources matérielles à notre disposition (ex. outils, équipements, technologies) répondent à nos besoins.	1	2	3	4	5	6	7	
75. Je considère que qu'il y a assez d'employés dans mon département pour répondre adéquatement aux besoins.	1	2	3	4	5	6	7	
76. Mon <u>superviseur</u> me traitent avec respect et dignité.	1	2	3	4	5	6	7	
77. Mon <u>superviseur</u> me donne généralement l'heure juste.	1	2	3	4	5	6	7	
78. Mon <u>superviseur</u> se préoccupe de mes droits en tant qu'employé.	1	2	3	4	5	6	7	
79. Mon <u>superviseur</u> me donne des explications sensées quand il prend des décisions à mon égard.	1	2	3	4	5	6	7	

1.6 Valeurs

Évaluez dans quelle mesure les valeurs suivantes sont mises en pratique au quotidien dans votre magasin.

	Très en désaccord							Très en accord
80. Courtoisie, politesse, respect des autres.	1	2	3	4	5	6	7	
81. Transparence, franchise.	1	2	3	4	5	6	7	
82. Coopération, entraide.	1	2	3	4	5	6	7	

83. Justice.	1	2	3	4	5	6	7
84. Indulgence, droit à l'erreur, pardon.	1	2	3	4	5	6	7
85. Obéissance, respect de la hiérarchie.	1	2	3	4	5	6	7
86. Formalité, respect des procédures.	1	2	3	4	5	6	7
87. Logique, rigueur.	1	2	3	4	5	6	7
88. Économie des ressources, efficacité.	1	2	3	4	5	6	7
89. Droits et respect des clients.	1	2	3	4	5	6	7
90. Respect des différences, des divergences.	1	2	3	4	5	6	7
91. Santé personnelle des employés.	1	2	3	4	5	6	7
92. Conciliation travail/famille.	1	2	3	4	5	6	7
93. Plaisir, humour.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 2 : LA MOBILISATION DE MON ÉQUIPE DE TRAVAIL

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez la **proportion de vos collègues de travail** (ceux avec qui vous avez des rapports quotidiens ou fréquents) **qui démontrent les comportements suivants.**

	Proportion Faible						Proportion Élevée
Les comportements de coopération	1	2	3	4	5	6	7
1. Partager son expertise avec les autres membres de son équipe de travail.							
2. Aider les autres qui sont surchargés de travail.							
3. Prendre des initiatives pour aider un collègue aux prises avec un problème.							
4. Coordonner son travail avec celui des autres membres son équipe.							
Les comportements de conscience professionnelle	1	2	3	4	5	6	7
1. Se soucie de la qualité de son travail.							
2. Respecte les échéances.							
3. A le souci du détail.							
La performance dans les tâches régulières	1	2	3	4	5	6	7
1. Accomplir ses tâches régulières avec peu d'erreurs.							
2. Rencontrer les exigences normales de rendement liées à son emploi.							
3. Accomplir les responsabilités spécifiées dans sa description d'emploi.							
Les comportements de dévouement	1	2	3	4	5	6	7
1. Faire du travail supplémentaire quand la situation l'exige.							
2. Compléter une tâche lorsque des contraintes se présentent.							
3. Redoubler d'efforts pour répondre aux demandes imprévues.							
4. Être proactif pour prendre des assignations plus exigeantes.							
Les comportements d'agent de changement	1	2	3	4	5	6	7
1. Faire des suggestions utiles pour améliorer son département ou son groupe de travail.							
2. Prendre le risque d'être critiqué pour exprimer son avis sur des améliorations à apporter.							
3. Prendre des initiatives pour améliorer l'efficacité de son travail.							
4. Corriger des procédures et des pratiques plus ou moins efficaces.							
L'esprit sportif	1	2	3	4	5	6	7
1. Se plaint rarement de l'organisation ou de ses collègues.							
2. Ne prend pas plaisir à trouver les imperfections de l'organisation.							
3. Ne fait pas de montagne avec peu de choses.							
4. Suit toujours les règles ou directives de l'organisation.							

Les comportements de loyauté et défense de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7
1. Supporter et défendre les objectifs de la direction.							
2. Défendre la direction quand on la critique.							
3. Dire des choses positives de la direction.							
4. Démontrer de l'intérêt au sujet de l'image de la direction.							
Les comportements d'implication dans la vie interne	1	2	3	4	5	6	7
1. Participer à la vie interne du service.							
2. Participer aux activités sociales du département.							
3. Assister aux réunions requises.							
La courtoisie et respect	1	2	3	4	5	6	7
1. Manifester du respect et de la courtoisie envers ses collègues.							
2. Éviter de créer des problèmes à ses collègues de travail.							
3. Considérer l'impact de ses actions sur ses collègues de travail avant d'agir.							
4. Parler aux autres avant de prendre une action qui pourrait les affecter.							
Les comportements orientés vers la clientèle	1	2	3	4	5	6	7
1. Servir la clientèle avec courtoisie et respect.							
2. Faire de grands efforts pour satisfaire la clientèle.							
3. Prendre le temps nécessaire pour répondre adéquatement aux besoins de la clientèle.							
4. Répondre d'une manière enthousiaste et chaleureuse aux demandes de la clientèle.							
Le développement personnel	1	2	3	4	5	6	7
1. Solliciter son gestionnaire pour maintenir ses compétences à jour.							
2. S'engager dans des activités personnelles de formation afin d'améliorer son rendement.							
3. Prendre avantage des programmes de formation offerts.							
4. S'engager dans des activités où il peut apprendre.							

SECTION 3 : LES PRATIQUES DE GRH

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

3.1 Les pratiques de partage d'information

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

Dans ce magasin ...

	Très en désaccord							Très en accord
94. Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent notre magasin. (ex. investissements majeurs, nouvelles technologies).	1	2	3	4	5	6	7	
95. Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts par le magasin.	1	2	3	4	5	6	7	
96. Les employés sont régulièrement informés de la situation financière du magasin.	1	2	3	4	5	6	7	
97. Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction de la clientèle.	1	2	3	4	5	6	7	
98. Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse.	1	2	3	4	5	6	7	
99. Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions.	1	2	3	4	5	6	7	
100. On sollicite régulièrement l'opinion des employés.	1	2	3	4	5	6	7	

3.2 Les pratiques de développement des compétences

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

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

3.3 Les pratiques d'organisation du travail

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

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

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

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

3.4 Les pratiques de reconnaissance non monétaire

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

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

SECTION 4 : DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

- Quel est votre sexe ?
 - Homme -----1
 - Femme-----2
- Quel est votre âge ? _____ ans
- Quel est votre statut civil ?
 - Vit seul(e) -----1
 - Marié(e) ou union libre -----2
 - Monoparentale -----3
- Combien de personnes dépendent financièrement de vous ? _____
- Occupez-vous plus d'un emploi à la fois ?
 - Oui-----1
 - Non----2
- Si oui, quelle proportion de votre temps est consacré à chacun de vos emplois ?

Emploi 1 _____ Emploi 2 _____ Emploi 3 _____
- Approximativement, quel est votre revenu annuel ?

10 000\$ à 19 999\$-----1	40 000\$ à 49 999\$-----4
20 000\$ à 29 999\$-----2	50 000\$ à 59 000\$-----5
30 000\$ à 39 999\$-----3	60 000\$ et plus -----6
- Estimez-vous avoir atteint le maximum de votre échelle salariale ?
 - Oui-----1
 - Non-----2

9. Croyez-vous pouvoir augmenter votre rémunération en changeant de groupe ou de titre d'emploi ? Oui-----1 Non-----2

10. Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu ? (Encerclez une seule réponse)

- Un diplôme d'études secondaires ou professionnelles ----- 1
 Un diplôme d'études collégiales ----- 2
 Un certificat de premier cycle universitaire ----- 3
 Un baccalauréat ----- 4
 Une maîtrise ----- 5
 Un doctorat ----- 6
 Je ne possède aucun diplôme ----- 7
 - autre : -----

11. En moyenne, combien d'heures par semaine travaillez-vous ? _____

12. Combien d'heures supplémentaires avez vous fait en moyenne au cours du dernier mois? _____

13. Quel est votre statut d'emploi ?

- Employé régulier temps complet ----- 1
 Employé régulier temps partiel - 3 jours et moins /semaine ----- 2
 - Plus de 3 jours/semaine ----- 3

14. À quoi votre statut d'emploi actuel est-il attribuable (cochez une seule réponse) ?

- À un choix de carrière ----- 1
 À l'absence d'opportunité d'emploi ----- 2
 À une situation occasionnelle (études, enfants,...) ----- 3

15. Quel est votre horaire de travail ?

- Majoritairement de jour ----- 1
 Majoritairement de soir ----- 2

16. Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ? _____ années _____ mois

17. Depuis combien d'années travaillez-vous pour ce magasin ? _____ années _____ mois

18. Dans quel département travaillez-vous le plus régulièrement

- Quincaillerie ----- 1
 Pièces automobiles ----- 2
 Ménager ----- 3
 Caisse et service à la clientèle ----- 4
 Sport ----- 5
 Entrepôt ----- 6
 Saisonnier ----- 7
 Centre auto ----- 8
 Bureaux ----- 9
 Promotion ----- 10

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

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

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

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

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

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

AUTOMNE 2004

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

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

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

DIRECTIVES¹

La durée approximative pour répondre à ce questionnaire est de 40 à 50 minutes. Comme ce n'est pas une évaluation, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous devez donc répondre spontanément ce que vous pensez après avoir lu attentivement chacune des questions.

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

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

Merci de nous accorder de votre temps,

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

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

quenneville.nadine@courrier.uqam.ca

rabouin.nadia@courrier.uqam.ca

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

LA MOBILISATION DE MON ÉQUIPE DE TRAVAIL

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

	Proportion Faible							Proportion Élevée
Les comportements de coopération								
1. Partager son expertise avec les autres membres de son équipe de travail.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Aider les autres qui sont surchargés de travail.								
3. Prendre des initiatives pour aider un collègue aux prises avec un problème.								
4. Coordonner son travail avec celui des autres membres son équipe.								
Les comportements de conscience professionnelle								
1. Se soucie de la qualité de son travail.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Respecte les échéances.								
3. A le souci du détail.								
La performance dans les tâches régulières								
1. Accomplir ses tâches régulières avec peu d'erreurs.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Rencontrer les exigences normales de rendement liées à son emploi.								
3. Accomplir les responsabilités spécifiées dans sa description d'emploi.								
Les comportements de dévouement								
1. Faire du travail supplémentaire quand la situation l'exige.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Compléter une tâche lorsque des contraintes se présentent.								
3. Redoubler d'efforts pour répondre aux demandes imprévues.								
4. Être proactif pour prendre des assignations plus exigeantes.								
Les comportements d'agent de changement								
1. Faire des suggestions utiles pour améliorer son département ou son groupe de travail.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Prendre le risque d'être critiqué pour exprimer son avis sur des améliorations à apporter.								
3. Prendre des initiatives pour améliorer l'efficacité de son travail.								
4. Corriger des procédures et des pratiques plus ou moins efficaces.								
L'esprit sportif								
1. Se plaint rarement de l'organisation ou de ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Ne prend pas plaisir à trouver les imperfections de l'organisation.								
3. Ne fait pas de montagne avec peu de choses.								
4. Suit toujours les règles ou directives de l'organisation.								
Les comportements de loyauté et défense de l'organisation								
1. Supporter et défendre les objectifs de la direction.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Défendre la direction quand on la critique.								
3. Dire des choses positives de la direction.								
4. Démontrer de l'intérêt au sujet de l'image de la direction.								
Les comportements d'implication dans la vie interne								
1. Participer à la vie interne du service.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Participer aux activités sociales du département.								
3. Assister aux réunions requises.								
La courtoisie et respect								
1. Manifester du respect et de la courtoisie envers ses collègues.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Éviter de créer des problèmes à ses collègues de travail.								
3. Considérer l'impact de ses actions sur ses collègues de travail avant d'agir.								
4. Parler aux autres avant de prendre une action qui pourrait les affecter.								
Les comportements orientés vers la clientèle								
1. Servir la clientèle avec courtoisie et respect.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Faire de grands efforts pour satisfaire la clientèle.								
3. Prendre le temps nécessaire pour répondre adéquatement aux besoins de la clientèle.								
4. Répondre d'une manière enthousiaste et chaleureuse aux demandes de la clientèle.								
Le développement personnel								
1. Solliciter son gestionnaire pour maintenir ses compétences à jour.	1	2	3	4	5	6	7	
2. S'engager dans des activités personnelles de formation afin d'améliorer son rendement.								
3. Prendre avantage des programmes de formation offerts.								
4. S'engager dans des activités où il peut apprendre.								

ANNEXE 3

FRÉQUENCES DES ÉNONCÉS DU QUESTIONNAIRE

Énoncé 1	Moyenne: 5,20							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	3	10	22	46	62	49	67	259
Pourcentage	1,2	3,9	8,5	17,8	23,9	18,9	25,9	100,0

Énoncé 2	Moyenne: 3,45										
Valeur	1,0	2,0	3,0	3,3	3,6	3,7	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	53	42	33	1	1	1	49	40	21	18	259
Pourcentage	20,5	16,2	12,7	0,4	0,4	0,4	18,9	15,4	8,1	6,9	100,0

Énoncé 3	Moyenne: 4,31								
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	4,1	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	25	26	32	49	1	46	48	32	259
Pourcentage	9,7	10,0	12,4	18,9	0,4	17,8	18,5	12,4	100,0

Énoncé 4	Moyenne: 4,15									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	4,2	4,3	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	30	33	37	38	1	1	40	46	33	259
Pourcentage	11,6	12,7	14,3	14,7	0,4	0,4	15,4	17,8	12,7	100,0

Énoncé 5	Moyenne: 3,00									
Valeur	1,0	2,0	2,9	3,0	3,1	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	84	45	1	30	1	37	23	21	17	259
Pourcentage	32,4	17,4	0,4	11,6	0,4	14,3	8,9	8,1	6,6	100,0

Énoncé 6	Moyenne: 3,31										
Valeur	1,0	2,0	3,0	3,2	3,3	3,4	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	56	51	49	1	1	1	27	22	34	17	259
Pourcentage	21,6	19,7	18,9	0,4	0,4	0,4	10,4	8,5	13,1	6,6	100,0

Énoncé 7	Moyenne: 3,05							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	61	59	47	34	24	25	9	259
Pourcentage	23,6	22,8	18,1	13,1	9,3	9,7	3,5	100,0

Énoncé 8	Moyenne: 4,33							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	25	26	32	56	37	41	42	259
Pourcentage	9,7	10,0	12,4	21,6	14,3	15,8	16,2	100,0

Énoncé 9	Moyenne: 3,47							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	51	39	40	52	38	22	17	259
Pourcentage	19,7	15,1	15,4	20,1	14,7	8,5	6,6	100,0

Énoncé 10	Moyenne: 2,35							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	123	53	25	25	13	8	14	259
Pourcentage	47,5	20,5	9,7	9,7	5,0	3,1	5,4	100,0

Énoncé 11	Moyenne: 2,69										
Valeur	1,0	2,0	2,6	2,8	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	92	55	1	2	33	31	20	12	13	259	
Pourcentage	35,5	21,2	0,4	0,8	12,7	12,0	7,7	4,6	5,0	100,0	

Énoncé 12	Moyenne: 2,71									
Valeur	1,0	2,0	2,7	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	75	62	2	47	36	17	12	8	259	
Pourcentage	29,0	23,9	0,8	18,1	13,9	6,6	4,6	3,1	100,0	

Énoncé 13	Moyenne: 3,30										
Valeur	1,0	2,0	3,0	3,2	3,5	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	58	48	38	1	1	46	21	32	14	259	
Pourcentage	22,4	18,5	14,7	0,4	0,4	17,8	8,1	12,4	5,4	100,0	

Énoncé 14	Moyenne: 4,57							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	22	16	29	53	47	49	43	259
Pourcentage	8,5	6,2	11,2	20,5	18,1	18,9	16,6	100,0

Énoncé 15	Moyenne: 3,97									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	4,1	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	37	28	34	54	1	41	39	25	259	
Pourcentage	14,3	10,8	13,1	20,8	0,4	15,8	15,1	9,7	100,0	

Énoncé 16	Moyenne: 4,97							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	11	12	23	52	52	49	60	259
Pourcentage	4,2	4,6	8,9	20,1	20,1	18,9	23,2	100,0

Énoncé 17	Moyenne: 3,88								
Valeur	1,0	2,0	3,0	3,7	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	30	35	40	2	57	40	35	20	259
Pourcentage	11,6	13,5	15,4	0,8	22,0	15,4	13,5	7,7	100,0

Énoncé 18	Moyenne: 3,02								
Valeur	1,0	2,0	2,9	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	63	61	1	38	42	23	20	11	259
Pourcentage	24,3	23,6	0,4	14,7	16,2	8,9	7,7	4,2	100,0

Énoncé 19	Moyenne: 5,59								
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	5,6	6,0	7,0	Total
Fréquence	3	8	7	30	54	3	76	78	259
Pourcentage	1,2	3,1	2,7	11,6	20,8	1,2	29,3	30,1	100,0

Énoncé 20	Moyenne: 4,34								
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	32	32	21	44	36	49	45	259	
Pourcentage	12,4	12,4	8,1	17,0	13,9	18,9	17,4	100,0	

Énoncé 21	Moyenne: 4,77								
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	19	19	32	38	36	54	61	259	
Pourcentage	7,3	7,3	12,4	14,7	13,9	20,8	23,6	100,0	

Énoncé 22	Moyenne: 5,65								
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	9	2	12	31	36	73	96	259	
Pourcentage	3,5	0,8	4,6	12,0	13,9	28,2	37,1	100,0	

Énoncé 23	Moyenne: 4,84								
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	11	19	24	41	57	66	41	259	
Pourcentage	4,2	7,3	9,3	15,8	22,0	25,5	15,8	100,0	

Énoncé 24	Moyenne: 3,31												
Valeur	1,0	2,0	3,0	3,1	3,2	3,5	3,6	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	51	54	44	1	1	1	1	37	27	24	18	259	
Pourcentage	19,7	20,8	17,0	0,4	0,4	0,4	0,4	14,3	10,4	9,3	6,9	100,0	

Énoncé 25	Moyenne: 3,25								
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	57	53	40	41	32	17	19	259	
Pourcentage	22,0	20,5	15,4	15,8	12,4	6,6	7,3	100,0	

Énoncé 26	Moyenne: 5,44							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	6	13	33	56	82	64	259
Pourcentage	1,9	2,3	5,0	12,7	21,6	31,7	24,7	100,0

Énoncé 27	Moyenne: 3,60							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	42	45	38	45	43	30	16	259
Pourcentage	16,2	17,4	14,7	17,4	16,6	11,6	6,2	100,0

Énoncé 28	Moyenne: 3,37							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	53	52	43	37	29	21	24	259
Pourcentage	20,5	20,1	16,6	14,3	11,2	8,1	9,3	100,0

Énoncé 29	Moyenne: 2,42							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	105	55	40	29	12	11	7	259
Pourcentage	40,5	21,2	15,4	11,2	4,6	4,2	2,7	100,0

Énoncé 30	Moyenne: 4,63							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	17	26	33	43	35	50	55	259
Pourcentage	6,6	10,0	12,7	16,6	13,5	19,3	21,2	100,0

Énoncé 31	Moyenne: 2,60							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	101	64	22	29	14	12	17	259
Pourcentage	39,0	24,7	8,5	11,2	5,4	4,6	6,6	100,0

Énoncé 32	Moyenne: 4,21							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	29	35	29	45	38	47	36	259
Pourcentage	11,2	13,5	11,2	17,4	14,7	18,1	13,9	100,0

Énoncé 33	Moyenne: 4,66							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	23	22	23	46	41	46	58	259
Pourcentage	8,9	8,5	8,9	17,8	15,8	17,8	22,4	100,0

Énoncé 34	Moyenne: 2,21							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	124	55	28	26	13	9	5	259
Pourcentage	47,9	21,2	10,8	10,0	5,0	3,5	1,9	100,0

Énoncé 35	Moyenne: 3,36							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	78	34	30	34	30	24	29	259
Pourcentage	30,1	13,1	11,6	13,1	11,6	9,3	11,2	100,0

Énoncé 36	Moyenne: 3,86							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	61	26	20	37	42	42	31	259
Pourcentage	23,6	10,0	7,7	14,3	16,2	16,2	12,0	100,0

Énoncé 37	Moyenne: 3,62							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	47	47	29	51	33	24	28	259
Pourcentage	18,1	18,1	11,2	19,7	12,7	9,3	10,8	100,0

Énoncé 38	Moyenne: 4,59							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	11	19	33	53	58	57	28	259
Pourcentage	4,2	7,3	12,7	20,5	22,4	22,0	10,8	100,0

Énoncé 39	Moyenne: 4,86							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	9	14	24	56	49	69	38	259
Pourcentage	3,5	5,4	9,3	21,6	18,9	26,6	14,7	100,0

Énoncé 40	Moyenne: 2,77										
Valeur	1,0	2,0	2,5	2,9	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	74	66	1	1	32	41	23	17	4	259	
Pourcentage	28,6	25,5	0,4	0,4	12,4	15,8	8,9	6,6	1,5	100,0	

Énoncé 41	Moyenne: 4,50										
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	4,1	4,4	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	16	22	28	49	1	1	62	53	27	259	
Pourcentage	6,2	8,5	10,8	18,9	0,4	0,4	23,9	20,5	10,4	100,0	

Énoncé 42	Moyenne: 4,42									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	4,8	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	1	18	42	43	1	52	61	23	259	
Pourcentage	0,4	6,9	16,2	16,6	0,4	20,1	23,6	8,9	100,0	

Énoncé 43	Moyenne: 4,84										
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	4,8	4,9	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	9	19	26	33	1	1	68	67	35	259	
Pourcentage	3,5	7,3	10,0	12,7	0,4	0,4	26,3	25,9	13,5	100,0	

Énoncé 44	Moyenne: 5,18									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	5,1	5,2	6,0	7,0	Total
Fréquence	10	6	23	35	47	1	1	86	50	259
Pourcentage	3,9	2,3	8,9	13,5	18,1	0,4	0,4	33,2	19,3	100,0

Énoncé 45	Moyenne: 5,56									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	5,6	6,0	7,0	Total	
Fréquence	6	5	11	28	51	2	80	76	259	
Pourcentage	2,3	1,9	4,2	10,8	19,7	0,8	30,9	29,3	100,0	

Énoncé 46	Moyenne: 2,42									
Valeur	1,0	2,0	2,4	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total	
Fréquence	95	73	2	32	23	16	12	6	259	
Pourcentage	36,7	28,2	0,8	12,4	8,9	6,2	4,6	2,3	100,0	

Énoncé 47	Moyenne: 5,02									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total		
Fréquence	8	49	47	90	47	74	43	259		
Pourcentage	3,1	18,9	18,1	34,7	18,1	28,6	16,6	100,0		

Énoncé 48	Moyenne: 5,07									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	5,2	6,0	7,0	Total	
Fréquence	9	9	20	43	57	1	76	44	259	
Pourcentage	3,5	3,5	7,7	16,6	22,0	0,4	29,3	17,0	100,0	

Énoncé 49	Moyenne: 5,42									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total		
Fréquence	4	11	17	29	47	82	69	259		
Pourcentage	1,5	4,2	6,6	11,2	18,1	31,7	26,6	100,0		

Énoncé 50	Moyenne: 5,85									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total		
Fréquence	2	5	9	22	47	65	109	259		
Pourcentage	0,8	1,9	3,5	8,5	18,1	25,1	42,1	100,0		

Énoncé 51	Moyenne: 5,10									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total		
Fréquence	13	16	17	46	35	57	75	259		
Pourcentage	5,0	6,2	6,6	17,8	13,5	22,0	29,0	100,0		

Énoncé 52	Moyenne: 5,36									
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	5,4	6,0	7,0	Total	
Fréquence	13	2	10	42	43	1	82	66	259	
Pourcentage	5,0	0,8	3,9	16,2	16,6	0,4	31,7	25,5	100,0	

Énoncé 53	Moyenne: 5,56							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	3	9	17	28	39	81	82	259
Pourcentage	1,2	3,5	6,6	10,8	15,1	31,3	31,7	100,0

Énoncé 54	Moyenne: 6,43							
Valeur	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	6,4	7,0	Total
Fréquence	1	1	5	23	77	1	151	259
Pourcentage	0,4	0,4	1,9	8,9	29,7	0,4	58,3	100,0

Énoncé 55	Moyenne: 6,19							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	1	5	9	26	75	138	259
Pourcentage	1,9	0,4	1,9	3,5	10,0	29,0	53,3	100,0

Énoncé 56	Moyenne: 5,70								
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	5,7	6,0	7,0	Total
Fréquence	2	4	15	25	51	2	65	95	259
Pourcentage	0,8	1,5	5,8	9,7	19,7	0,8	25,1	36,7	100,0

Énoncé 57	Moyenne: 4,97							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	9	15	25	50	46	56	58	259
Pourcentage	3,5	5,8	9,7	19,3	17,8	21,6	22,4	100,0

Énoncé 58	Moyenne: 3,86					
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	Total
Fréquence	11	22	47	90	89	259
Pourcentage	4,2	8,5	18,1	34,7	34,4	100,0

Énoncé 59	Moyenne: 3,65					
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	Total
Fréquence	11	27	58	107	56	259
Pourcentage	4,2	10,4	22,4	41,3	21,6	100,0

Énoncé 60	Moyenne: 3,72					
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	Total
Fréquence	9	20	66	103	61	259
Pourcentage	3,5	7,7	25,5	39,8	23,6	100,0

Énoncé 61	Moyenne: 3,73					
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	Total
Fréquence	9	28	57	95	70	259
Pourcentage	3,5	10,8	22,0	36,7	27,0	100,0

Énoncé 62	Moyenne: 3,72					
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	Total
Fréquence	12	23	70	75	79	259
Pourcentage	4,6	8,9	27,0	29,0	30,5	100,0

Énoncé 63	Moyenne: 4,32							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	13	21	32	75	62	35	21	259
Pourcentage	5,0	8,1	12,4	29,0	23,9	13,5	8,1	100,0

Énoncé 64	Moyenne: 4,08							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	22	38	28	61	45	49	16	259
Pourcentage	8,5	14,7	10,8	23,6	17,4	18,9	6,2	100,0

Énoncé 65	Moyenne: 4,45							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	15	28	38	48	40	54	36	259
Pourcentage	5,8	10,8	14,7	18,5	15,4	20,8	13,9	100,0

Énoncé 66	Moyenne: 4,20							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	32	29	26	45	52	44	31	259
Pourcentage	12,4	11,2	10,0	17,4	20,1	17,0	12,0	100,0

Énoncé 67	Moyenne: 4,74							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	18	29	54	67	53	33	259
Pourcentage	1,9	6,9	11,2	20,8	25,9	20,5	12,7	100,0

Énoncé 68	Moyenne: 4,68							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	13	17	22	53	62	66	26	259
Pourcentage	5,0	6,6	8,5	20,5	23,9	25,5	10,0	100,0

Énoncé 69	Moyenne: 4,96							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	13	11	23	46	51	63	52	259
Pourcentage	5,0	4,2	8,9	17,8	19,7	24,3	20,1	100,0

Énoncé 70	Moyenne: 5,03							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	15	12	22	26	57	79	48	259
Pourcentage	5,8	4,6	8,5	10,0	22,0	30,5	18,5	100,0

Énoncé 71	Moyenne: 5,21							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	12	14	11	34	47	81	60	259
Pourcentage	4,6	5,4	4,2	13,1	18,1	31,3	23,2	100,0

Énoncé 72	Moyenne: 4,30							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	33	15	31	48	51	56	25	259
Pourcentage	12,7	5,8	12,0	18,5	19,7	21,6	9,7	100,0

Énoncé 73	Moyenne: 4,72							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	17	22	23	39	50	70	38	259
Pourcentage	6,6	8,5	8,9	15,1	19,3	27,0	14,7	100,0

Énoncé 74	Moyenne: 4,41							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	25	24	37	37	42	59	35	259
Pourcentage	9,7	9,3	14,3	14,3	16,2	22,8	13,5	100,0

Énoncé 75	Moyenne: 3,89							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	43	27	44	35	42	47	21	259
Pourcentage	16,6	10,4	17,0	13,5	16,2	18,1	8,1	100,0

Énoncé 76	Moyenne: 6,07							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	2	3	4	14	40	77	119	259
Pourcentage	0,8	1,2	1,5	5,4	15,4	29,7	45,9	100,0

Énoncé 77	Moyenne: 5,83							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	7	1	5	28	42	68	108	259
Pourcentage	2,7	0,4	1,9	10,8	16,2	26,3	41,7	100,0

Énoncé 78	Moyenne: 5,51							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	6	9	12	29	45	81	77	259
Pourcentage	2,3	3,5	4,6	11,2	17,4	31,3	29,7	100,0

Énoncé 79	Moyenne: 5,67							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	3	5	13	30	40	80	88	259
Pourcentage	1,2	1,9	5,0	11,6	15,4	30,9	34,0	100,0

Énoncé 80	Moyenne: 5,71						
Valeur	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	13	22	50	90	79	259
Pourcentage	1,9	5,0	8,5	19,3	34,7	30,5	100,0

Énoncé 81	Moyenne: 4,89							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	7	13	22	48	74	59	36	259
Pourcentage	2,7	5,0	8,5	18,5	28,6	22,8	13,9	100,0

Énoncé 82	Moyenne: 5,39							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	11	12	31	57	77	66	259
Pourcentage	1,9	4,2	4,6	12,0	22,0	29,7	25,5	100,0

Énoncé 83	Moyenne: 5,03							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	4	11	20	55	60	66	43	259
Pourcentage	1,5	4,2	7,7	21,2	23,2	25,5	16,6	100,0

Énoncé 84	Moyenne: 5,48						
Valeur	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	7	10	32	65	92	53	259
Pourcentage	2,7	3,9	12,4	25,1	35,5	20,5	100,0

Énoncé 85	Moyenne: 5,19							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	4	4	19	44	66	84	38	259
Pourcentage	1,5	1,5	7,3	17,0	25,5	32,4	14,7	100,0

Énoncé 86	Moyenne: 5,05							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	4	9	18	51	71	69	37	259
Pourcentage	1,5	3,5	6,9	19,7	27,4	26,6	14,3	100,0

Énoncé 87	Moyenne: 4,89							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	3	13	28	45	72	73	25	259
Pourcentage	1,2	5,0	10,8	17,4	27,8	28,2	9,7	100,0

Énoncé 88	Moyenne: 4,82							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	7	9	27	53	74	61	28	259
Pourcentage	2,7	3,5	10,4	20,5	28,6	23,6	10,8	100,0

Énoncé 89	Moyenne: 5,72							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	1	5	5	16	61	110	61	259
Pourcentage	0,4	1,9	1,9	6,2	23,6	42,5	23,6	100,0

Énoncé 90	Moyenne: 5,59							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	2	6	5	32	53	101	60	259
Pourcentage	0,8	2,3	1,9	12,4	20,5	39,0	23,2	100,0

Énoncé 91	Moyenne: 5,41							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	8	16	32	45	92	61	259
Pourcentage	1,9	3,1	6,2	12,4	17,4	35,5	23,6	100,0

Énoncé 92	Moyenne: 5,31							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	8	13	40	52	92	49	259
Pourcentage	1,9	3,1	5,0	15,4	20,1	35,5	18,9	100,0

Énoncé 93	Moyenne: 5,69							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	8	2	11	19	48	85	86	259
Pourcentage	3,1	0,8	4,2	7,3	18,5	32,8	33,2	100,0

Énoncé 94	Moyenne: 4,49							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	16	27	35	43	51	49	38	259
Pourcentage	6,2	10,4	13,5	16,6	19,7	18,9	14,7	100,0

Énoncé 95	Moyenne: 4,47							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	19	15	34	52	63	48	28	259
Pourcentage	7,3	5,8	13,1	20,1	24,3	18,5	10,8	100,0

Énoncé 96	Moyenne: 4,13							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	37	32	37	40	28	37	48	259
Pourcentage	14,3	12,4	14,3	15,4	10,8	14,3	18,5	100,0

Énoncé 97	Moyenne: 4,39							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	19	33	33	38	46	59	31	259
Pourcentage	7,3	12,7	12,7	14,7	17,8	22,8	12,0	100,0

Énoncé 98	Moyenne: 4,17							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	18	33	39	53	49	47	20	259
Pourcentage	6,9	12,7	15,1	20,5	18,9	18,1	7,7	100,0

Énoncé 99	Moyenne: 3,83							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	26	31	47	61	51	37	6	259
Pourcentage	10,0	12,0	18,1	23,6	19,7	14,3	2,3	100,0

Énoncé 100	Moyenne: 3,73							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	34	40	44	48	39	44	10	259
Pourcentage	13,1	15,4	17,0	18,5	15,1	17,0	3,9	100,0

Énoncé 101	Moyenne: 5,27							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	17	13	25	58	91	50	259
Pourcentage	1,9	6,6	5,0	9,7	22,4	35,1	19,3	100,0

Énoncé 102	Moyenne: 5,03							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	3	10	13	54	75	78	26	259
Pourcentage	1,2	3,9	5,0	20,8	29,0	30,1	10,0	100,0

Énoncé 103	Moyenne: 4,41							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	12	27	32	59	50	5	20	259
Pourcentage	4,6	10,4	12,4	22,8	19,3	1,9	7,7	100,0

Énoncé 104	Moyenne: 4,57							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	10	27	21	57	57	64	23	259
Pourcentage	3,9	10,4	8,1	22,0	22,0	24,7	8,9	100,0

Énoncé 105	Moyenne: 4,60							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	4	31	35	55	47	45	42	259
Pourcentage	1,5	12,0	13,5	21,2	18,1	17,4	16,2	100,0

Énoncé 106	Moyenne: 5,23							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	7	18	32	69	87	41	259
Pourcentage	1,9	2,7	6,9	12,4	26,6	33,6	15,8	100,0

Énoncé 107	Moyenne: 4,22							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	18	28	35	68	43	44	23	259
Pourcentage	6,9	10,8	13,5	26,3	16,6	17,0	8,9	100,0

Énoncé 108	Moyenne: 4,71							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	14	18	30	41	54	69	33	259
Pourcentage	5,4	6,9	11,6	15,8	20,8	26,6	12,7	100,0

Énoncé 109	Moyenne: 4,16							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	17	26	47	52	59	41	17	259
Pourcentage	6,6	10,0	18,1	20,1	22,8	15,8	6,6	100,0

Énoncé 110	Moyenne: 4,73							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	10	33	27	33	47	63	46	259
Pourcentage	3,9	12,7	10,4	12,7	18,1	24,3	17,8	100,0

Énoncé 111	Moyenne: 3,57							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	34	53	46	51	24	34	17	259
Pourcentage	13,1	20,5	17,8	19,7	9,3	13,1	6,6	100,0

Énoncé 112	Moyenne: 3,92							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	35	39	21	55	52	39	18	259
Pourcentage	13,5	15,1	8,1	21,2	20,1	15,1	6,9	100,0

Énoncé 113	Moyenne: 4,40							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	9	27	37	62	51	49	24	259
Pourcentage	3,5	10,4	14,3	23,9	19,7	18,9	9,3	100,0

Énoncé 114	Moyenne: 4,15							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	20	32	40	50	50	49	18	259
Pourcentage	7,7	12,4	15,4	19,3	19,3	18,9	6,9	100,0

Énoncé 115	Moyenne: 4,30							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	19	24	35	54	57	50	20	259
Pourcentage	7,3	9,3	13,5	20,8	22,0	19,3	7,7	100,0

Énoncé 116	Moyenne: 4,36							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	21	17	34	54	62	50	21	259
Pourcentage	8,1	6,6	13,1	20,8	23,9	19,3	8,1	100,0

Énoncé 117	Moyenne: 3,64							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	39	40	49	43	36	39	13	259
Pourcentage	15,1	15,4	18,9	16,6	13,9	15,1	5,0	100,0

Énoncé 118	Moyenne: 4,93							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	10	13	27	35	62	75	37	259
Pourcentage	3,9	5,0	10,4	13,5	23,9	29,0	14,3	100,0

Énoncé 119	Moyenne: 4,70							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	9	18	36	44	55	66	31	259
Pourcentage	3,5	6,9	13,9	17,0	21,2	25,5	12,0	100,0

Énoncé 120	Moyenne: 5,40							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	6	15	34	52	88	59	259
Pourcentage	1,9	2,3	5,8	13,1	20,1	34,0	22,8	100,0

Énoncé 121	Moyenne: 3,61							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	27	56	52	43	35	29	17	259
Pourcentage	10,4	21,6	20,1	16,6	13,5	11,2	6,6	100,0

Énoncé 122	Moyenne: 5,75							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	5	7	16	45	101	80	259
Pourcentage	1,9	1,9	2,7	6,2	17,4	39,0	30,9	100,0

Énoncé 123	Moyenne: 3,06							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	55	60	55	33	25	23	8	259
Pourcentage	21,2	23,2	21,2	12,7	9,7	8,9	3,1	100,0

Énoncé 124	Moyenne: 5,17							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	8	13	19	41	45	71	62	259
Pourcentage	3,1	5,0	7,3	15,8	17,4	27,4	23,9	100,0

Énoncé 125	Moyenne: 4,84							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	14	18	2	49	40	66	49	259
Pourcentage	5,4	6,9	0,8	18,9	15,4	25,5	18,9	100,0

Énoncé 126	Moyenne: 4,99							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	9	17	22	49	46	55	61	259
Pourcentage	3,5	6,6	8,5	18,9	17,8	21,2	23,6	100,0

Énoncé 127	Moyenne: 4,43							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	15	21	34	64	46	57	24	259
Pourcentage	5,8	8,1	13,1	24,7	17,8	22,0	9,3	100,0

Énoncé 128	Moyenne: 4,63							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	17	22	33	34	50	69	34	259
Pourcentage	6,6	8,5	12,7	13,1	19,3	26,6	13,1	100,0

Énoncé 129	Moyenne: 4,28							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	34	18	33	52	38	47	37	259
Pourcentage	13,1	6,9	12,7	20,1	14,7	18,1	14,3	100,0

Énoncé 130	Moyenne: 4,19							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	26	35	33	40	51	44	30	259
Pourcentage	10,0	13,5	12,7	15,4	19,7	17,0	11,6	100,0

Énoncé 131	Moyenne: 4,52							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	21	23	31	45	47	49	43	259
Pourcentage	8,1	8,9	12,0	17,4	18,1	18,9	16,6	100,0

Mobilisation évaluée par le superviseur

Coopération	Moyenne: 4,97						
Valeur	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	5	25	59	78	67	25	259
Pourcentage	1,9	9,7	22,8	30,1	25,9	9,7	100,0

Cons. Professionnelle	Moyenne: 4,96						
Valeur	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	7	26	46	86	79	15	259
Pourcentage	2,7	10,0	17,8	33,2	30,5	5,8	100,0

Perf. dans les Tâches	Moyenne: 5,14						
Valeur	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	3	12	52	97	70	25	259
Pourcentage	1,2	4,6	20,1	37,5	27,0	9,7	100,0

Dévouement	Moyenne: 4,87							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	3	40	24	67	65	57	33	259
Pourcentage	1,2	15,4	9,3	25,9	25,1	22,0	12,7	100,0

Agent de Changement	Moyenne: 4,52							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	2	21	30	70	74	47	15	259
Pourcentage	0,8	8,1	11,6	27,0	28,6	18,1	5,8	100,0

Esprit Sportif	Moyenne: 4,81							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	1	15	23	61	68	75	16	259
Pourcentage	0,4	5,8	8,9	23,6	26,3	29,0	6,2	100,0

Loyauté et déf. Org.	Moyenne: 4,56							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	2	12	41	62	82	47	13	259
Pourcentage	0,8	4,6	15,8	23,9	31,7	18,1	5,0	100,0

Implication Vie Interne	Moyenne: 4,99						
Valeur	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	8	21	54	75	84	17	259
Pourcentage	3,1	8,1	20,8	29,0	32,4	6,6	100,0

Courtoisie et Respect	Moyenne: 5,22							Total
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	
Fréquence	4	2	15	48	70	82	38	259
Pourcentage	1,5	0,8	5,8	18,5	27,0	31,7	14,7	100,0

Orientation Clientèle	Moyenne: 5,31							Total
Valeur	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0		
Fréquence	5	14	36	82	88	34		259
Pourcentage	1,9	5,4	13,9	31,7	34,0	13,1		100,0

Dév. Personnel	Moyenne: 4,44							Total
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	
Fréquence	3	19	34	65	89	40	9	259
Pourcentage	1,2	7,3	13,1	25,1	34,4	15,4	3,5	100,0

Mobilisation évaluée par l'équipe de travail

Coopération	Moyenne: 5,36							Total
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	
Fréquence	3	9	19	27	63	81	57	259
Pourcentage	1,2	3,5	7,3	10,4	24,3	31,3	22,0	100,0

Cons. Professionnelle	Moyenne: 4,91							Total
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	
Fréquence	4	14	21	48	72	76	24	259
Pourcentage	1,5	5,4	8,1	18,5	27,8	29,3	9,3	100,0

Perf. dans les Tâches	Moyenne: 5,23							Total
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	
Fréquence	1	3	19	42	76	84	34	259
Pourcentage	0,4	1,2	7,3	16,2	29,3	32,4	13,1	100,0

Dévouement	Moyenne: 5,03							Total
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	
Fréquence	6	10	25	48	51	78	41	259
Pourcentage	2,3	3,9	9,7	18,5	19,7	30,1	15,8	100,0

Agent de Changement	Moyenne: 4,81							Total
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	
Fréquence	7	14	29	52	58	67	32	259
Pourcentage	2,7	5,4	11,2	20,1	22,4	25,9	12,4	100,0

Esprit Sportif	Moyenne: 4,52							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	6	23	34	61	59	56	20	259
Pourcentage	2,3	8,9	13,1	23,6	22,8	21,6	7,7	100,0

Loyauté et déf. Org.	Moyenne: 4,38							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	13	23	34	61	64	40	24	259
Pourcentage	5,0	8,9	13,1	23,6	24,7	15,4	9,3	100,0

Implication Vie Interne	Moyenne: 4,98							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	8	11	22	51	74	70	33	259
Pourcentage	3,1	4,2	8,5	19,7	28,6	27,0	12,7	100,0

Courtoisie et Respect	Moyenne: 5,45							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	2	3	17	31	66	85	55	259
Pourcentage	0,8	1,2	6,6	12,0	25,5	32,8	21,2	100,0

Orientation Clientèle	Moyenne: 5,58							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	2	4	13	22	60	96	62	259
Pourcentage	0,8	1,5	5,0	8,5	23,2	37,1	23,9	100,0

Dév. Personnel	Moyenne: 4,77							
Valeur	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	Total
Fréquence	6	16	25	59	59	65	29	259
Pourcentage	2,3	6,2	9,7	22,8	22,8	25,1	11,2	100,0