

L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE GRH INNOVATRICES SUR LES DIFFÉRENTS COMPORTEMENTS DE MOBILISATION DES DIRECTEURS AUX SERVICES FINANCIERS D'UNE INSTITUTION BANCAIRE CANADIENNE

Marie-Ève LAPALME

*Étudiante au doctorat en administration des affaires,
Département Organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion, UQÀM*

Gilles SIMARD

*Professeur
Département Organisation et ressources humaines,
École des sciences de la gestion, UQÀM*

Roxane de la SABLONNIÈRE

*Étudiante au doctorat en psychologie expérimentale
École de psychologie, université d'Ottawa*

Introduction

La progression rapide des nouvelles technologies au niveau de la production et la distribution de biens et de services accélère la mondialisation des marchés et l'internationalisation de la concurrence. Dans un tel contexte, la performance organisationnelle préoccupe autant les chercheurs que les gestionnaires car elle est déterminante pour la survie des organisations modernes. Il y a déjà quelques années, Pfeffer (1994) affirmait que les organisations devaient se tourner vers leurs employés afin d'assurer leur réussite et que les pratiques de gestion des ressources humaines qu'elles utilisaient étaient déterminantes dans l'augmentation ou dans la diminution de l'efficacité organisationnelle. Sur ce point, la littérature spécialisée récente met de plus en plus en évidence la contribution fondamentale des ressources humaines dans l'augmentation de la performance organisationnelle. En effet, alors que la main-d'œuvre est de plus en plus qualifiée, le capital humain devient critique au succès de l'organisation et la gestion des ressources humaines se transforme en un levier stratégique d'efficacité pour les entreprises (Lawler et Mohrman, 2000).

Dès lors, une question s'impose d'elle-même : Comment les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent-elles augmenter la performance des employés ? Malgré l'actualité de cette interrogation, peu de chercheurs se sont finalement attardés aux liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Néanmoins, les travaux de Mac Duffie (1995) nous mènent sur une piste intéressante puisqu'ils démontrent que les pratiques de gestion des ressources humaines influencent l'efficacité organisationnelle dans la mesure où elles favorisent l'adoption de comportements discrétionnaires positifs pour l'organisation. La mobilisation des ressources humaines (Wils et al., 1998), qui fait l'objet de cette étude, réfère spécifiquement à ce type de comportements.

La question de recherche qui synthétise le mieux l'orientation de notre démarche se formule comme suit : Quels sont les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la mobilisation de directeurs aux services financiers dans une grande institution bancaire canadienne ? L'objectif de cette étude est donc, dans un premier temps, d'évaluer l'influence de différentes pratiques de gestion des ressources humaines sur les comportements de mobilisation des employés de manière globale et, dans un deuxième temps, d'évaluer l'effet de ces mêmes pratiques sur chacune des trois dimensions des comportements de mobilisation.

Dans la première section de cette communication, nous présenterons le champ conceptuel de l'étude. Nous y aborderons les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices, la performance organisationnelle et les comportements discrétionnaires dont la mobilisation. Par la suite, nous exposerons notre modèle d'analyse et nos hypothèses de recherche. Nous décrirons brièvement les aspects méthodologiques de l'étude et nous présenterons les résultats des analyses réalisées. Nous poursuivrons en discutant de ces résultats et nous terminerons par une conclusion qui met les principaux acquis de la recherche en perspective.

1. Pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et performance organisationnelle

Tel que mentionné dans l'introduction, la perspective d'analyse que nous retenons fait écho aux travaux de Mc Duffie (1995) et de Lawler (1986) puisqu'elle partage le postulat voulant que la contribution de la gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle se mesure dans des mécanismes intermédiaires, plus spécifiquement dans les comportements que les acteurs organisationnels adoptent à l'égard de leur organisation. On comprendra dès lors que la gestion des ressources humaines peut influencer la performance organisationnelle dans la mesure où elle favorise, auprès de ses employés, l'adoption de comportements discrétionnaires bénéfiques pour l'organisation. Les comportements discrétionnaires constituent alors un pivot entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Il s'impose donc de définir, en premier lieu, le concept de comportements discrétionnaires.

1.1 Les types de comportements discrétionnaires

Partant des acquis de la documentation spécialisée, nous retenons qu'un comportement est jugé discrétionnaire quand il est réalisé spontanément par l'acteur organisationnel, c'est-à-dire quand ce dernier pose une action qui n'est pas prescrite par l'organisation. Puisque ce comportement n'est pas attendu, il n'est pas reconnu formellement par l'organisation au plan monétaire, voire dans l'ensemble du système de reconnaissance formel. Le comportement discrétionnaire est toujours orienté puisqu'il est volontairement dirigé vers une cible et porteur d'une finalité à l'égard de cette dernière. Dès lors, nous pouvons dire qu'un comportement discrétionnaire est bénéfique pour l'organisation quand elle en est la cible et que sa finalité est positive pour elle, c'est-à-dire quand la finalité est en accord avec les objectifs organisationnels.

Compte tenu de l'avantage stratégique que confère l'adoption de tels comportements organisationnels, de nombreux chercheurs se sont attardés aux déterminants des comportements discrétionnaires positifs. Cependant, une majorité d'études se sont orientées sur les caractéristiques des employés (Organ et Ryan, 1995), négligeant peut-être le rôle que pourraient avoir certaines variables organisationnelles telles que les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices. À titre de critique, des chercheurs ont souligné que l'intérêt pour les caractéristiques individuelles des employés donnait peu d'alternatives aux organisations pour susciter l'adoption de comportements discrétionnaires par ces derniers (Morrison, 1996 ; Karrambaya, 1990).

Ainsi, les études qui questionnent l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'adoption de comportements discrétionnaires visent à combler ce vide. En effet, plusieurs analystes ont mentionné l'importance d'identifier les déterminants de chaque type de comportements mais aussi de chacune des dimensions propres aux différentes formes de comportements discrétionnaires (Podsakoff et al., 2000 ; Van Dyne, Cummings et Mc Lean Parks, 1995 ; Schnake, 1991), soulignant par le fait même le caractère contingent de ces déterminants.

Notre étude contribue à cet effort d'identification puisqu'elle évalue l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur une forme précise de comportements discrétionnaires, à savoir les comportements de mobilisation mais aussi sur chacune des dimensions de la mobilisation prises séparément. Avant d'aborder la question de la mobilisation des ressources humaines, nous proposons un survol de la documentation spécialisée qui s'intéresse aux liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'adoption de comportements discrétionnaires.

1.2 Pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et comportements discrétionnaires

La recherche empirique a mis en lumière le rôle déterminant des comportements discrétionnaires sur différentes mesures de performance organisationnelle. En effet, des recherches empiriques ont démontré que ce type de comportements était relié à une meilleure évaluation de la performance des employés par leurs supérieurs (Allen et Rush, 1998 ; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991), à des coûts d'opération plus faibles (Walz & Niehoff, 1996), à de meilleures performances de ventes (George & Bettenhausen, 1990) et à un taux de roulement plus faible (Chen, Hui & Segó, 1998).

Donc, peu de surprise à constater que l'étude des comportements discrétionnaires gagne en popularité. Pour illustrer cette affirmation, soulignons simplement qu'une méta analyse effectuée par Podsakoff et al. (2000) rapporte que 122 études sur le sujet ont été publiées entre 1993 et 1998. Or, que ce soit sous la forme de comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988 ; Organ & Paine, 1999 ; Van Dyne, Cummings & Mc Lean Parks, 1995;), de spontanéité organisationnelle (George & Brief, 1992 ; George & Jones, 1997), de comportements prosociaux (Brief & Motowidlo, 1986 ; George et Bettenhausen, 1990), ou plus près de chez nous au Québec, de comportements de mobilisation (Wils et al., 1998), force est de constater que le nombre de publications traitant des comportements discrétionnaires a cru de façon vertigineuse depuis les dix dernières années.

Dans cette veine, les travaux sur le *High Involvement Management* (Lawler, 1986) connaissent de plus en plus de succès auprès des chercheurs en ressources humaines et en management, puisque le HIM vise à mettre en place certaines conditions de travail qui font en sorte que les employés d'une firme deviennent hautement attachés à elle et qu'ils s'identifient à ses objectifs stratégiques (Wood et de Menezes, 1998). Le HIM permet d'évaluer la contribution de la gestion des ressources humaines dans l'adoption de comportements discrétionnaires mais aussi dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Notre analyse s'inscrit dans la suite des travaux de Lawler (1986) et de Mc Duffie (1995) puisqu'elle considère les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices comme des déterminants fondamentaux de l'implication des employés et, dans ce sens, comme générateurs de plus d'efficacité organisationnelle.

Rappelons rapidement que Lawler (1986) part du postulat que trois principes clés guident l'approche du HIM : 1) les employés méritent la confiance de l'organisation concernant la prise de décision au niveau de leur travail ; 2) les employés peuvent développer des compétences et des connaissances les menant à prendre des décisions sur la gestion des activités liées au travail ; 3) lorsque les employés prennent des décisions concernant leur travail, il en résulte une plus grande efficacité organisationnelle.

Lawler identifie quatre processus de gestion pouvant accroître l'implication des employés : les pratiques de partage du pouvoir (*empowerment*), les pratiques d'information (*information*), les pratiques de gestion des compétences (*skills*) et les pratiques de reconnaissance (*rewards*). C'est en nous guidant sur ces processus que nous avons identifié certaines grappes de pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles d'influencer la mobilisation des employés.

1.3 Les comportements de mobilisation et leurs déterminants

Les comportements de mobilisation sont discrétionnaires à plusieurs égards. D'abord, il s'agit d'actes volontaires que l'individu décide de poser, sans attente d'une récompense formelle. Ensuite, la finalité de ces comportements est toujours positive pour l'organisation puisque ces derniers sont orientés vers l'amélioration continue, la coordination spontanée et l'alignement stratégique (Wils et al. 1998). Enfin, les comportements de mobilisation s'adressent aux efforts hors-rôles, à ceux qui ne sont pas prescrits dans la description ou les attentes à l'égard de la tâche.

Dans le modèle de Wils et al. (1998), les comportements de mobilisation impliquent trois types d'actions exprimés en termes d'efforts : les efforts d'amélioration continue représentent les efforts qu'un employé déploie pour mieux faire son travail ; les efforts d'alignement stratégique représentent les comportements qu'un employé adopte afin d'aligner son travail sur les priorités de l'organisation ; et les efforts de coordination spontanée sont les efforts fournis par un employé pour coordonner son travail avec celui des autres.

Wils et al. (1998) soulignent que les facteurs individuels constituent rarement des obstacles à la mobilisation des employés. La mobilisation serait plutôt entravée par un style de gestion inadéquat. Aussi, les facteurs les plus susceptibles de favoriser la mobilisation des employés ont trait à la responsabilisation, la participation et la reconnaissance des employés par l'organisation.

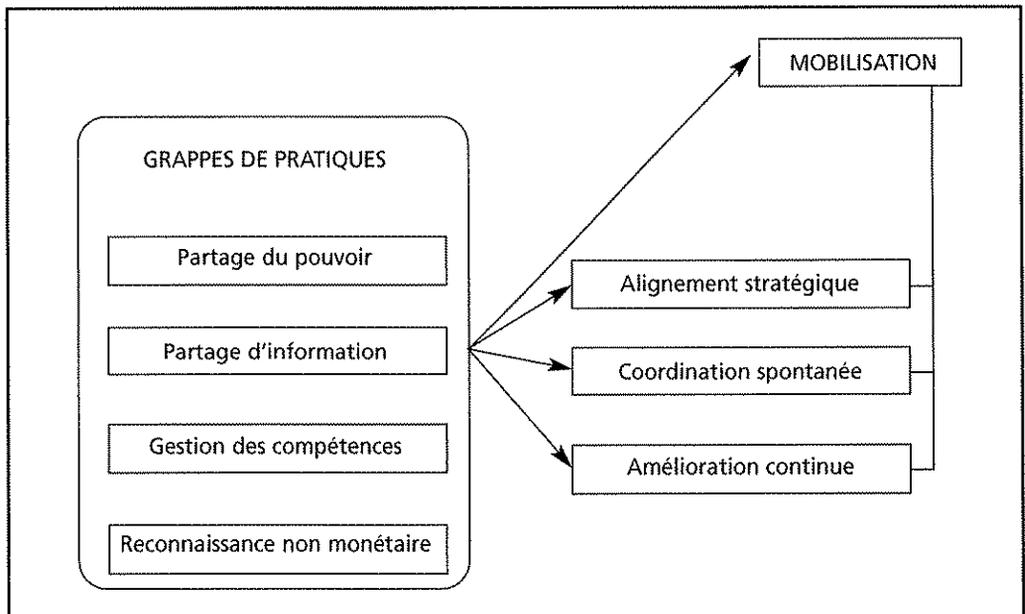
Certains chercheurs ont tenté de déterminer quelles pouvaient être les pratiques de gestion de ressources humaines influençant l'adoption de ce type de comportements par les employés (Tremblay et al., 1996 ; Tremblay, Guay et Simard, 2000). Les conclusions de ces études nous révèlent que certaines pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices exercent plus régulièrement une influence positive sur les comportements de mobilisation des employés. Entre autres, une politique élaborée de partage d'information, des pratiques d'organisation du travail orientées vers la participation des employés, des pratiques d'identification et de rémunération non-monétaire pourraient avoir une influence positive sur le niveau de mobilisation des employés d'une organisation (Tremblay & al., 1996).

Dans une autre étude, Tremblay, Guay & Simard (2000) ont démontré qu'il existait une relation consistante entre la mobilisation, les pratiques de reconnaissance non-monétaire et les pratiques favorisant l'autonomie mais, en plus, que les pratiques de développement et de gestion des compétences influençaient significativement le niveau de mobilisation des ressources humaines. Ces auteurs concluent également que les pratiques de reconnaissance monétaire joueraient un rôle mineur sur la mobilisation des employés.

2. Modèle d'analyse et hypothèses de recherche

Le modèle d'analyse que nous proposons, et qui est présenté à la figure 1, intègre les quatre processus d'implication décrit par Lawler (1986) et le modèle des comportements de mobilisation de Wils et al. (1998). Comme le précise Lawler (1986), quatre processus de gestion sont susceptibles d'accroître l'implication des employés : les pratiques de partage du pouvoir (power), les pratiques d'information (information), les pratiques de gestion des compétences (skills) et les pratiques de reconnaissance (rewards). Ces pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices font directement référence aux leviers de mobilisation identifiés par Wils et al. (1998) dont les effets ont d'ailleurs été décrits par d'autres analystes (Tremblay et al., 1996 ; Tremblay, Guay et Simard, 2000).

Figure 1 - Modèle de l'influence des pratiques de GRH sur la mobilisation.



Dans ce modèle, ces pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sont considérées comme des variables indépendantes dont l'effet simple est dirigé vers la mobilisation prise globalement mais aussi vers chacune des trois dimensions qui la composent. Sur ce point précis, nos résultats apporteront une valeur ajoutée aux travaux sur le sujet car aucune recherche ne s'est attardée à documenter aussi finement les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et la mobilisation des employés (Podsakoff et al., 2000 ; Van Dyne, Cummings et Mc Lean Parks, 1995 ; Schnake, 1991).

De manière à clarifier de quels types de pratiques de gestion des ressources humaines il est question ainsi qu'à présenter clairement nos hypothèses de recherche, nous présentons chacun des leviers de mobilisation.

Pratiques de partage du pouvoir (empowerment)

Les pratiques de partage du pouvoir sont fréquemment associées à l'organisation du travail. De fait, le partage du pouvoir fait référence à diverses formes d'appropriation de l'espace décisionnel par des employés de niveaux hiérarchiques inférieurs. Deux raisons peuvent principalement motiver les gestionnaires à donner plus de pouvoir à leurs employés. Premièrement, dans une perspective économique, la participation des employés est vue comme menant à une plus grande satisfaction au travail et à des décisions de meilleure qualité. Des gains sont donc possibles à la fois pour l'employeur (plus grande efficacité) et pour l'employé (plus grande satisfaction). Deuxièmement, dans une perspective humaniste, les mécanismes de participation des employés satisferaient leurs besoins d'accomplissement et d'auto-actualisation. Par ce processus, les employés seraient plus motivés et performants au travail (Wilkinson, 1997).

Les pratiques visant le partage du pouvoir avec les employés peuvent être exprimées sous plusieurs formes comme, par exemple, une organisation du travail favorisant l'autonomie ou l'initiative ou encore par l'application d'un système de consultation ou de participation à la prise de décision. Ainsi, Levine & Tyson (1990) affirment que la participation à la prise de décision aurait un effet positif sur les attitudes, les comportements et la performance de l'employé. De plus, Van Yperen, Van den Berg & Willering (1999) ont démontré qu'il existait une relation entre la participation dans le processus de décision et les comportements discrétionnaires mesurés par un indice de comportements de citoyenneté organisationnelle.

En regard des comportements de mobilisation il est démontré que plus les pratiques de participation au sein d'une entreprise sont substantives, plus l'indice de mobilisation des employés est élevé. Il en va de même avec les pratiques d'autonomie et celles de participation qui offrent l'opportunité de prendre des décisions quotidiennes concernant le travail (Tremblay et al, 1996 ; Tremblay, Guay et Simard (2000). Ces éléments nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

H1a - La présence de pratiques favorisant la consultation et la participation des employés aura une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation ;

H1b - La présence de pratiques favorisant l'autonomie décisionnelle aura une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation ;

H1c - La présence de pratiques favorisant l'initiative aura une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation.

Pratiques de partage d'information

Pfeffer (1998) souligne que, mêmes motivés, les employés ne peuvent contribuer à l'efficacité organisationnelle s'ils n'ont pas l'information suffisante sur les dimensions importantes de la réussite de l'organisation. Selon Lawler, Mohrman et Ledford (1992), les pratiques de partage d'information sont à la base de l'implication des employés dans leur travail. Par exemple, les employés doivent connaître les orientations de leur organisation s'ils veulent être en mesure de coordonner leur travail avec les objectifs de cette dernière. Sans information, il est également difficile pour les employés de formuler des suggestions améliorant l'efficacité de l'organisation. En l'absence de partage d'information, les employés peuvent difficilement adopter des comportements de mobilisation, notamment des comportements d'alignement stratégique et d'amélioration continue. Cette relation est également soulignée par Wils et

al. (1998) qui affirment que pour être en mesure d'effectuer un travail de qualité les employés doivent avoir des raisons et des possibilités de s'engager stratégiquement. Cette forme d'engagement est possible dans la mesure où les employés sont informés des priorités organisationnelles de l'entreprise.

Pfeffer et Veiga (1999) ajoutent que le partage d'information regroupe un ensemble de pratiques essentielles aux entreprises hautement performantes. Partager des informations sur la performance financière de l'entreprise, sur sa stratégie et sur ses mesures opérationnelles fait en sorte que l'employé a l'impression que son employeur lui fait confiance. Ce sentiment de confiance qu'éprouve l'employé face à son employeur a souvent été relié à l'adoption de certains comportements discrétionnaires par les employés (Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996b ; Konovsky et Pugh, 1994 ; McAllister, 1995). Concernant ce deuxième levier de mobilisation, l'hypothèse 2 est à l'effet que :

H2 - La présence de pratiques favorisant le partage d'information aura une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation.

Pratiques de gestion des compétences

La gestion des compétences réfère autant aux mécanismes de développement des compétences qu'à la possibilité pour les employés de les utiliser dans leur travail. D'après Lawler (1986), la pratique du HIM dans une organisation requiert que cette dernière offre un niveau élevé de possibilités de formation et de développement des compétences. Selon Pfeffer (1998), les organisations utilisant des pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes doivent miser sur les compétences de leurs employés. Des employés compétents vont davantage être en mesure d'identifier et de résoudre des problèmes, d'initier des changements dans leurs méthodes de travail et de se sentir responsables de la qualité du travail qui est fourni. Par ailleurs, Marchington et al. (1994) soulignent que les pratiques de développement des compétences démontrent l'engagement de l'entreprise envers ses employés et créent un climat favorable à leur implication personnelle.

Parallèlement à ce qu'ont avancé Marchington et al. (1994), Tremblay, Guay et Simard (2000) ont démontré qu'il existait une relation positive entre les pratiques de développement et d'utilisation des compétences et le degré de mobilisation des employés. En fait, ces auteurs affirment que les employés seraient plus enclins à se mobiliser si leur entreprise accepte d'investir dans leurs compétences. La troisième hypothèse se lit donc comme suit :

H3 - La présence de pratiques favorisant le développement des compétences aura une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation.

Pratiques de reconnaissance

Les modèles de Lawler (1986) et de Wijs et al. (1998) mettent en évidence l'apport des modes de reconnaissance à l'attachement et au niveau de mobilisation des employés. Selon eux, les pratiques visant à reconnaître de façon monétaire ou non-monétaire les efforts des employés donneraient à ces derniers une raison de se mobiliser pour l'entreprise. Cependant, l'étude de Tremblay et ses collègues (1996) a démontré qu'il n'existait pas de lien entre les pratiques de reconnaissance monétaire et la mobilisation des employés. De plus, Tremblay, Guay et Simard (2000) n'ont réussi qu'à trouver un faible lien entre ces deux variables. Étant donné ces acquis, nous ne considérons pas les formes de reconnaissance monétaire dans cette étude.

Si les pratiques de reconnaissance monétaire semblent avoir un impact plutôt faible sur les comportements de mobilisation, les pratiques de reconnaissance non-monétaire se révèlent en revanche intéressantes comme mécanisme influençant l'adoption de comportements de mobilisation par les employés (Tremblay et al., 1996; Tremblay, Guay et Simard, 2000). Il y a déjà quelques années, Karrambaya (1990) a mis en relation la reconnaissance non-monétaire et les comportements discrétionnaires. Ses analyses démontrent que les récompenses informelles sont particulièrement importantes. Par exemple, la reconnaissance du travail d'un employé par son superviseur serait une forme de récompense qui inciterait l'employé à adopter des comportements discrétionnaires. C'est pourquoi nous formulons une quatrième hypothèse qui porte sur la relation entre les récompenses non-monétaires et les comportements de mobilisation :

H4 - La présence de pratiques de reconnaissance non-monétaire aura une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation.

3. Méthodologie

3.1 Définition opératoire des variables

Les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sont évaluées à partir de 33 énoncés. Les répondants devaient indiquer, sur une échelle de Lickert de 7 points, à quel degré (de jamais à toujours) les pratiques décrites s'appliquaient à leur organisation.

Pour les pratiques sur le partage du pouvoir, nous utilisons un questionnaire développé par Simard (1999) dans le cadre d'une recherche portant sur l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel. Cet instrument permet de mesurer l'importance des pratiques d'organisation du travail visant l'autonomie décisionnelle, la consultation et l'initiative. Le construit sur l'autonomie décisionnelle regroupe cinq énoncés, celui sur la consultation en retient quatre alors que l'initiative réunit quatre énoncés.

En regard des pratiques concernant le partage de l'information, le développement des compétences et la reconnaissance non-monétaire, nous nous inspirons du questionnaire utilisé par Tremblay, Guay & Simard (2000). La variable sur les pratiques de partage d'information est composée de six énoncés, celle qui réfère au développement des compétences en retient huit alors que la reconnaissance non-monétaire est mesurée par six énoncés.

Les comportements de mobilisation sont mesurés par douze énoncés. Sur ce nombre, sept énoncés proviennent des questionnaires utilisés par Tremblay et al. (1996) ainsi que par Tremblay, Guay et Simard (2000). Les quatre autres énoncés sont tirés d'un questionnaire développé par Pearce et Gregersen (1991) pour mesurer la présence de comportements hors-rôles des employés. Chacune des dimensions des comportements de mobilisation (coordination spontanée, l'amélioration continue et l'alignement stratégique) est évaluée par quatre énoncés.

Bien que la méta-analyse de Podsakoff et ses collègues (2000) indique qu'il n'existe aucun lien entre les variables individuelles et les comportements discrétionnaires, nous avons tout de même décidé de contrôler l'effet de certaines variables individuelles sur les comportements de mobilisation. Pour choisir les variables de contrôle pertinentes, nous nous sommes basés sur l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000). Ces auteurs suggèrent que certaines variables individuelles, comme l'âge, le sexe, l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation, le nombre d'heures de travail, le salaire, le secteur d'activité, le statut d'emploi et la taille de l'organisation, pourraient influencer les comportements de mobilisation.

Comme notre étude a été effectuée auprès d'un groupe précis d'employés de la même organisation, nous n'avons pas conservé les variables secteur d'activité et taille de l'organisation. Nous avons également choisi de ne pas retenir la variable du statut d'emploi, étant donné la faible variance observée sur cette variable. Nous avons exclu la variable de l'âge puisque celle-ci présentait un trop grand nombre de données manquantes pour pouvoir l'inclure dans nos analyses. Nous avons donc contrôlé l'effet du sexe, de l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation et de la catégorie salariale.

3.2 L'échantillon et les principales caractéristiques des répondants

La collecte de données a été réalisée en septembre 2001 auprès d'une institution bancaire canadienne désireuse d'améliorer la qualité de vie au travail de ses employés, tout en s'attaquant à un sérieux problème de taux de roulement qui n'est toutefois pas exclusif au service et à la catégorie d'emploi que nous avons étudiés.

La population à l'étude est composée de directeurs et directrices aux services financiers âgés de 25 à 45 ans. Nous avons distribué un questionnaire à l'ensemble de ces directeurs aux services financiers (DSF), soit une population de 232 employés. Au total, 134 participants ont répondu au questionnaire ce qui représente un taux de réponse de 58%, taux relativement élevé pour ce genre d'étude.

Le poste de directeur services financiers est majoritairement occupé par des femmes (63%) et plus des trois quarts des individus possèdent un baccalauréat. Presque la totalité des employés ont un

statut d'emploi à temps plein et la majorité (90%) gagnent entre 30000 \$ et 49000 \$. Notons que le poste de directeurs aux services financiers représente un choix de carrière pour plus de 80% des répondants. Ajoutons que seulement 11% des répondants associent ce choix à un manque d'opportunité et seulement 6% à une situation passagère. Par contre, la majorité des répondants ont trois ans et moins d'ancienneté dans ce poste. Ceci nous permettrait, sous toute réserve, d'avancer que ce poste est peut-être considéré, par bon nombre de directeurs aux services financiers, comme un tremplin dans le domaine plutôt que comme un choix de carrière définitif.

3.3 Les méthodes d'analyse statistique

Afin d'analyser les données de notre étude, nous avons procédé en deux étapes. D'abord, nous avons utilisé les analyses factorielles exploratoires. Ensuite, nous avons testé nos hypothèses à l'aide de régressions multiples.

Avant d'effectuer nos analyses, nous avons vérifié certains postulats de base. D'abord, nous n'avons trouvé aucune donnée extrême. De plus, les données de notre étude sont normales (aucune valeur élevée de kurtose et d'asymétrie) et linéaires. Les données manquantes (moins de 2% par variable) ont été remplacées par leurs valeurs prédites à l'aide de l'option de remplacement par régression du logiciel SPSS version 9.

4. Présentation des résultats

4.1 Les analyses factorielles exploratoires

Nous avons effectué une première analyse par composante principale avec une rotation orthogonale afin d'évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines. Cette méthode présente l'avantage de simplifier la structure des facteurs et de rendre leur interprétation plus aisée. Nous avons utilisé la méthode de Kaiser afin de déterminer le nombre de facteurs présents. Nous retenons les énoncés présentant des corrélations avec les facteurs (factor loadings) supérieures à 0,45 tel que recommandé par Comrey (1973). Nous avons obtenu six facteurs avec une valeur propre supérieure à 1. Le pourcentage de variance expliquée par ces facteurs est de 69%, ce qui est très acceptable.

Le premier facteur fait référence aux pratiques de reconnaissance non-monétaire. Ce facteur regroupe cinq questions qui font ressortir le fait que les supérieurs reconnaissent concrètement les efforts des employés sans qu'il soit pour autant question de récompense. Les énoncés du facteur de la reconnaissance non-monétaire présentent un coefficient de consistance interne de 0,91.

Le deuxième facteur comprend quatre énoncés du questionnaire évaluant le partage d'information dans l'organisation. Ce facteur exprime comment l'employé évalue être informé sur les développements et les performances de son organisation. Les énoncés du facteur du partage d'information notent un coefficient de consistance interne de 0,83.

Le troisième facteur est composé des quatre énoncés formulés pour évaluer les pratiques de consultation des employés lors de la prise de décision par les gestionnaires. Dans ce cas, la consultation comprend plusieurs aspects comme les choix technologiques, les changements en matière d'organisation du travail, etc. Les énoncés du facteur consultation présentent un coefficient de consistance interne de 0,84.

Le quatrième facteur porte sur le développement des compétences. Il se compose de cinq énoncés reflétant curieusement autant le développement des compétences que leur adéquation à l'emploi détenu. On devrait y retrouver les deux dimensions identifiées par Tremblay, Guay et Simard (2000). Toutefois, les énoncés du facteur développement des compétences obtiennent un coefficient de consistance interne de 0,76.

Le facteur 5 regroupe trois énoncés formulés afin d'évaluer le niveau d'autonomie décisionnelle dont bénéficient les employés de l'institution bancaire étudiée. Ces énoncés expriment la capacité du répondant à prendre des décisions sur son travail et son organisation. Les énoncés du facteur autonomie décisionnelle affichent un coefficient de consistance interne de 0,75.

Finalement, le facteur 6 mesure le niveau d'initiative des employés, c'est-à-dire leur capacité à prendre des initiatives sans référer au superviseur. Les deux énoncés du facteur initiative présentent un coefficient de consistance interne de 0,73.

En ce qui a trait aux comportements de mobilisation, nous avons également effectué une analyse en composante principale en utilisant, cette fois-ci, une rotation Oblique. Cette méthode de rotation a été privilégiée étant donné le haut niveau de corrélation entre nos facteurs lors d'une première analyse factorielle (Tabachnick et Fidell, 2001). Ces niveaux de corrélations ne nous ont pas surpris étant donné le rapprochement théorique entre les différentes dimensions de la mobilisation. Cela supporte l'idée que les piliers représentent des dimensions complémentaires du concept de mobilisation et non des types de mobilisation tout à fait différents.

Contrairement à nos attentes et au modèle proposé par Wils et al. (1998), nous n'avons pas été en mesure de reproduire une structure à 3 facteurs. En effet, nos analyses nous ont amené à identifier deux facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1. Les énoncés associés au pilier de l'alignement stratégique ne se sont pas regroupés et se sont parfois confondus sous les deux autres facteurs en présentant des poids factoriels trop faibles. Nous avons retenu les énoncés présentant des poids factoriels supérieurs à 0,45. Ces deux facteurs capturent 61% de la variance.

Le premier facteur est formé de l'ensemble des énoncés évaluant les comportements associés au pilier de la coordination spontanée, à la propension à aider les collègues, à coopérer spontanément avec eux. L'indice global de la somme de ces énoncés présente un coefficient de consistance interne de 0,75. Le deuxième facteur est composé des énoncés du questionnaire qui saisissent les efforts que les individus déploient pour améliorer leur travail. Il regroupe donc la totalité des énoncés associés au pilier de l'amélioration continue. L'indice global de la somme de ces énoncés présente un coefficient de consistance interne de 0,72.

L'indice global des comportements de mobilisation est composé de l'ensemble des énoncés associés aux deux piliers et présente un coefficient de consistance interne de 0,80.

Tableau 1 - Corrélations entre les variables à l'étude.

1- Mobilisation	-													
2- Amélioration continue	,916**	-												
3- Coordination spontanée	,834**	,541**	-											
4- Information	,172*	,138	,170*	-										
5- Consultation	,365**	,397**	,217*	,000	-									
6- Reconnaissance	-,036	,037	-,126	,000	,000	-								
7- Compétences	,234**	,169	,258**	,000	,000	,000	-							
8- Autonomie	,168	,137	,162	,000	,000	,000	,000	-						
9- Initiative	-,061	-,050	-,059	,000	,000	,000	,000	,000	-					
10- Sexe	-,040	-,083	,030	,010	,018	-,084	,193*	-,069	-,051	-				
11- Catégorie salariale	,043	,040	,035	-,146	-,059	-,057	-,013	,077	-,016	-,094	-			
12- Expérience poste	-,003	-,010	,008	-,122	-,031	-,151	-,003	,116	-,155	,058	,302**	-		
13- Expérience entreprise	-,025	-,061	,031	-,179*	-,107	-,133	,058	,162	,068	,149	,426**	,539**	-	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	

** Corrélation significative à un seuil de 0.01. * Corrélation significative à un seuil de 0.05.

4.2 La matrice de corrélation

D'entrée de jeu, en observant le tableau 1, nous pouvons remarquer qu'il existe une relation entre certaines de nos variables. Une attention particulière doit être portée aux différentes dimensions de la mobilisation. De fait, les résultats du tableau 1 nous forcent à constater que les variables d'amélioration continue et de coordination spontanée sont fortement liées puisqu'elles présentent un indice de corrélation de 0.541. Ce résultat est attendu car, bien que ces deux dimensions expriment des comportements qui sont différents, l'analyse factorielle exploratoire et les analyses de consistance interne nous ont indiqué que ces comportements sont liés à un même construit, soit la mobilisation. Encore ici, nos résultats nous portent à croire que nous sommes en présence de deux dimensions de la mobilisation et non pas de deux types différents de mobilisation.

Aussi, à la lumière du tableau 1, nous pouvons remarquer qu'il existe de la singularité entre nos deux dimensions de mobilisation et notre indice global de mobilisation (.916 pour l'amélioration continue et .834 pour la coordination spontanée). La singularité apparaît lorsqu'une variable exprime la combinaison de deux ou plusieurs autres variables (Tabachnick et Fidell, 2001). Il est donc normal, dans notre situation, qu'il existe un certain niveau de singularité entre ces variables. Ces résultats auraient été problématiques dans le cas où nous aurions inclus ces deux construits comme variables dépendantes dans une même analyse ou comme deux variables indépendantes. Cependant, tel n'est pas le cas, et la singularité entre nos variables ne présente aucun problème pour les analyses de régression.

4.3 Les régressions multiples

Nous avons procédé par analyse de régression multiple afin de tester nos hypothèses. Le tableau 2 présente les résultats des trois analyses de régression que nous avons réalisées. Le premier modèle présente l'influence des pratiques de GRH sur l'indice global de mobilisation. Quant aux modèles 2 et 3, ils présentent respectivement l'influence des six pratiques de gestion des ressources humaines sur les comportements de coordination spontanée et sur les comportements d'amélioration continue.

En ce qui concerne nos variables de contrôle, nos trois modèles démontrent que ces variables n'ont aucun effet significatif sur les comportements de mobilisation. Ce résultat est conforme avec ceux de Podsakoff et ses collègues (2000).

Le premier modèle porte sur l'indice global de mobilisation. Les résultats présentés au tableau 2 nous montrent qu'il permet d'expliquer 20,4% de la variance ($F=4.327$, $p<.001$). Après avoir contrôlé l'effet des variables individuelles, nous pouvons remarquer que *seules les pratiques favorisant la consultation* ($\beta=.372$, $p<.001$), *le partage de l'information* ($\beta=.178$, $p<.05$) et *le développement des compétences* ($\beta=.257$, $p<.01$) présentent une influence significative sur l'indice global de mobilisation.

Le modèle 2 permet d'expliquer 12,7% de la variance ($F=2.890$, $p<.01$) des comportements de coordination spontanée. Il est intéressant de remarquer que les trois grappes de pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices influençant l'indice global de mobilisation ont également une influence comparable sur les comportements de coordination spontanée. Ainsi, après avoir contrôlé l'effet des variables individuelles, le modèle 2 fait ressortir *l'influence significative positive des pratiques de consultation des employés* ($\beta=.224$, $p<.01$), *de partage d'information* ($\beta=.178$, $p<.01$) et *de développement des compétences* ($\beta=.257$, $p<.01$) sur les comportements de mobilisation associés au pilier de la coordination spontanée.

Enfin, le modèle 3 mesure l'influence des six grappes de pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les comportements d'amélioration continue. Ce modèle explique 18,7% de la variance de ces comportements ($F=3.988$, $p<.001$). Après avoir contrôlé l'effet des variables individuelles, le modèle 3 retient seulement deux grappes de pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, *les pratiques favorisant la consultation des employés lors de la prise de décision* ($\beta=.404$, $p<.001$) et *les pratiques de développement des compétences* ($\beta=.204$, $p<.05$) influencent positivement l'adoption de comportements de mobilisation liés au pilier de l'amélioration continue par les employés.

Tableau 2 - Résultats des analyses de régression.

Pratiques de GRH	Modèle 1 Mobilisation globale		Modèle 2 Coordination spontanée		Modèle 3 Amélioration continue	
	β	t	β	t	β	t
Sexe	-.083	-1.004	-.024	-.278	-.109	-1.304
Exp. dans le poste	-.015	-.155	-.046	-.455	.011	.110
Exp. dans l'entreprise	-.005	-.044	.044	.409	-.039	-.376
Catégorie salariale	.079	.900	.049	.525	.086	.960
Reconnaissance	-.045	-.570	-.132	-1.581	.027	.336
Consultation	.372***	4.713	.224**	2.707	.404***	5.061
Information	.178*	2.231	.178*	2.132	.142	.752
Autonomie décisionnelle	.149	1.867	.152	1.818	.117	1.441
Développement des compétences	.257**	3.207	.257**	3.06	.204*	2.519
Initiative	-.053	-.653	-.067	-.785	-.032	-.392
R2	.265		.194		.249	
R2 Ajusté	.204		.127		.187	
F	4.327***		2.890**		3.988***	

* = $p < .05$; ** = $p < .01$; *** = $p < .001$

5. Discussion des résultats

Les résultats obtenus lors de nos analyses nous mènent sur quelques pistes de réflexion intéressantes. Dans cette section, nous proposons une discussion de nos résultats qui est structurée en fonction des quatre grandes grappes de pratiques de gestion des ressources humaines que nous avons regroupées sous les leviers de mobilisation. Pour chacun de ces leviers, nous commencerons en abordant successivement nos hypothèses de recherche, puis, nous exposerons certaines observations qui méritent une attention particulière.

Rappelons que notre démarche d'analyse est structurée par deux grandes préoccupations. Nous voulons, d'une part, déterminer quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices qui influencent l'indice global de mobilisation et, d'autre part, mettre en évidence comment ces pratiques influencent chacun des piliers de la mobilisation. Globalement, nous évaluons que nos résultats ont montré que les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices influencent positivement la mobilisation prise de façon globale ainsi que chacun des piliers.

Partage du pouvoir

En ce qui a trait à l'influence des différentes pratiques de partage du pouvoir sur les comportements de mobilisation, nous considérons que leurs effets sont mitigés car notre modèle ne nous a pas permis de confirmer l'hypothèse H1b qui affirmait que la présence de pratiques favorisant l'autonomie décisionnelle aurait une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation. De plus, l'hypothèse H1c, qui proposait que la présence de pratiques favorisant l'initiative aurait une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que chacune des dimensions de la mobilisation a également été rejetée.

En fait, seule l'hypothèse H1a, qui proposait que **la présence de pratiques favorisant la consultation et la participation des employés aurait une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation**, a été confirmée si nous considérons que seulement deux dimensions ont été isolées ($\beta=.375$, $p<.001$; $\beta=.224$, $p<.01$; $\beta=.404$, $p<.001$). L'effet des pratiques valorisant la consultation et la participation est donc très constant.

Concernant plus spécifiquement les comportements de coordination spontanée, notons que Porter, Lawler et Hackman (1996) soutiennent que les méthodes de gestion participative vont favoriser une certaine forme de coordination spontanée. Selon eux, la participation fait en sorte que les membres d'un groupe maîtrisent davantage leur travail et les politiques mises en place dans leur organisation. Cette compréhension permet aux employés de s'approprier les pratiques de l'organisation et d'adopter des normes informelles. La communication entre les membres du groupe (plus particulièrement les nouveaux membres) passe alors d'un stade où les employés informent leurs collègues des règles à suivre ou des propositions faites par la direction à un stade où la communication est davantage orientée dans le but d'aider leurs collègues à coordonner leur travail dans la même direction et à mieux comprendre ou assimiler les politiques de l'organisation. Nos résultats abondent en ce sens en évoquant une relation significative entre les pratiques de consultation des employés et les comportements associés au pilier de la coordination spontanée.

Pour l'amélioration continue, les pratiques de consultation et de participation ont un impact positif très déterminant sur l'adoption des comportements associés à ce pilier. Ces résultats ne sont pas surprenants car le pilier de l'amélioration continue réfère aux énergies déployées par l'employé afin de mieux faire son travail. Qu'il s'agisse de prendre des initiatives de trouver des solutions à différents problèmes rencontrés par l'organisation, les employés qui canalisent leurs énergies vers des efforts d'amélioration continue fournissent généralement un travail de qualité. Minter et Thomas (2000) font référence à ce type d'employés comme étant des employés hautement performants. Selon ces auteurs, les employés hautement performants favorisent un environnement moins directif, qui leur permet d'assumer certaines responsabilités.

Attardons-nous brièvement à l'effet positif des pratiques favorisant la consultation et la participation en soulignant que nos résultats vont dans le même sens que les conclusions de Levine et Tyson (1990) qui affirment que la participation aux prises de décisions ont un effet positif sur les attitudes, les comportements et la performance de l'employé. Plus précisément, en démontrant que ces pratiques de consultation des employés influencent positivement l'indice global de mobilisation mais également la propension à adopter des comportements visant la coordination spontanée et l'amélioration continue, nos résultats corroborent les conclusions de Van Yperen, Van den Berg & Willering (1999) à l'effet qu'une relation positive peut-être établie entre la participation dans le processus de décision et l'adoption de comportements discrétionnaires (mesurés par un indice de comportements de citoyenneté organisationnelle).

Par ailleurs, nos résultats rajoutent à ceux obtenus par Tremblay et al. (1996) et par Tremblay, Guay et Simard, (2000) puisqu'ils établissent, sans équivoque pour cette population de directeurs de services financiers, le rôle déterminant des pratiques de gestion de ressources humaines valorisant la consultation et la participation sur la mobilisation des employés.

Comment expliquer que cet aspect du partage du pouvoir soit plus déterminant que l'autonomie décisionnelle ou l'initiative ? Tout est peut-être question de perception ! Ainsi, en adoptant des pratiques qui valorisent la participation et la consultation, l'organisation serait perçue comme plus attentive et plus ouverte à l'opinion de ses employés que lorsqu'elle leur donne plus d'initiative ou d'autonomie décisionnelle. Il est également possible que cette implication soit plus valorisante pour l'employé, quelle soit perçue comme plus démocratique.

Pour la gestion des ressources humaines, certains enseignements doivent en être tirés. Pour illustrer ces enseignements, référons-nous à une étude de cas effectuée par Smith, Anderson et Brooking (1993) qui illustre des changements effectués par une entreprise pétrolière en matière d'organisation du travail. Les dirigeants de cette entreprise ont pris l'initiative de favoriser des pratiques de gestion donnant plus de place aux employés. Aussi, les employés se sont vus accorder la possibilité de prendre des initiatives dans la façon de faire leur travail et de suggérer différentes méthodes afin d'améliorer le fonctionnement de leur entreprise. Suite à ce projet, les gestionnaires de l'entreprise ont réalisé que les quotas de performance visés par le projet avaient été atteints mais qu'en plus l'entreprise avait acquis une avance considérable dans sa planification. De manière générale, les employés qui, avant le projet, se contentaient de faire ce qu'on leur demandait, étaient maintenant motivés à faire leur travail de manière plus efficiente.

De plus, il faut certainement souligner que l'adoption de pratiques de gestion des ressources humaines qui visent la consultation et la participation sont peu coûteuses et relativement simples à implanter. Toutefois, il ne faudrait pas négliger l'effet rétroactif négatif que ces pratiques pourraient potentiellement provoquer. Sur ce point, en accord avec la théorie de l'échange social, il faut considérer l'importance de la rétroaction sur les processus de consultation. En effet, nous pouvons présumer qu'en l'absence de perception d'écoute, l'influence positive pourrait se transformer en effet nul ou négatif.

Partage de l'information

L'influence des pratiques favorisant le partage de l'information est inégale car l'hypothèse H2 qui prédisait que *la présence de pratiques favorisant le partage d'information aurait une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation* est partiellement confirmée car si ces pratiques influencent positivement l'indice global ($\beta=.178$ $p>.05$) et les comportements de coordination spontanée ($\beta=.178$, $p>.01$), elles sont toutefois sans effet sur l'amélioration continue.

Pour ce qui est du rapport entre le partage d'information et la coordination spontanée, tout se passe comme si les employés percevaient que l'organisation qui partage des informations sur sa situation démontre qu'elle n'a rien à cacher. Ce climat de confiance favoriserait l'adoption de comportements de coordination spontanée en éliminant certaines craintes qui pourraient nuire à la coopération entre employés.

La relation positive entre les pratiques de partage d'information et la mobilisation s'explique partiellement par la théorie de l'échange social. Cette relation n'est pas exclusive à la mobilisation car l'adoption de plusieurs autres types de comportements discrétionnaires est souvent expliquée par cette théorie. Par exemple, Organ (1988) affirme que la relation d'échange social est nécessaire à l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle par les employés.

Cette association entre la relation d'échange et les comportements discrétionnaires se comprend facilement si nous considérons que l'échange social exprime une relation qui implique des obligations futures et qui génère des attentes de réciprocité face à ces obligations. Les employés et l'organisation adoptent donc certains comportements dans l'attente d'une réciprocité de la part de l'autre partie (Blau 1964). De plus, n'oublions pas que l'échange social est basé sur la relation de confiance qui existe entre les deux parties (Holmes, 1981) et que cette confiance définit les termes de la relation contractuelle entre l'employeur et l'employé. Dans ce sens, plus les relations employeur-employés se déroulent dans un climat de confiance, plus les employés adoptent des comportements discrétionnaires puisqu'ils sont confiants que l'entreprise respectera les termes de son contrat.

Or, comme le mentionnent Pfeffer et Veiga (1999), le fait de partager des informations sur la performance financière de l'entreprise, sur sa stratégie et sur ses mesures opérationnelles enrichit la perception de confiance que l'employé a de son employeur. Ainsi, nos résultats d'analyse indiquent bien, pour la population étudiée, que le partage d'information augmente l'adoption de comportements de mobilisation en créant un climat de confiance nécessaire à l'échange social entre l'employeur et les employés.

Développement des compétences

Nos analyses montrent que les pratiques favorisant le développement des compétences ont, au même titre que les pratiques de consultation, une influence marquante sur la mobilisation. De fait, l'hypothèse H3, qui prédisait que *la présence de pratiques favorisant le développement des compétences aurait une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation*, est confirmée car ces pratiques ont effectivement une influence positive sur l'indice global de mobilisation ($\beta=.257$, $p>.01$) au même titre que sur la dimension de coordination spontanée ($\beta=.257$, $p>.01$) et d'amélioration continue ($\beta=.204$, $p>.05$).

Tout indique qu'une organisation qui accepte d'investir dans ses employés en adoptant des pratiques de développement des compétences crée un environnement au sein duquel l'employé sent qu'il peut progresser et se développer. Comme le soulignent Pfeffer et Veiga (1999) quand les pratiques de

formation ou de développement des compétences permettent aux employés d'acquérir et/ou de maîtriser les outils nécessaires afin d'initier des changements dans leur travail ou de prendre des responsabilités, ces pratiques de développement des compétences permettraient aux employés d'avoir plus de contrôle sur leur travail et de pouvoir s'engager plus aisément dans des comportements d'amélioration continue.

Ces résultats vont également dans le même sens que l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000). Ils sont enrichissants car cette étude est la seule à s'être intéressée à la relation entre la gestion des compétences et la mobilisation des ressources humaines. Tout se passe donc comme si le développement des compétences constituait un levier de mobilisation de premier plan car il est clair que plus les employés ont la possibilité de développer leurs compétences, plus ils sont prêts à s'engager dans des comportements de mobilisation.

Comme c'était le cas pour les pratiques de partage d'information, nous pensons que les employés perçoivent la mise en place de pratiques de développement des compétences comme un gage de confiance et d'engagement de la part de l'entreprise. La perception serait donc à l'effet qu'une entreprise qui investit dans ses employés démontre, de façon concrète, qu'elle croit en leur potentiel et qu'elle est prête à s'engager dans le développement de leur employabilité. Si nous référons à la théorie de l'échange social, les employés voudraient remercier leur entreprise pour cet engagement et cet investissement en adoptant des comportements de mobilisation.

La reconnaissance non-monétaire

Finalement, l'hypothèse H4, qui prédisait que la présence de pratiques de reconnaissance non-monétaire aura une influence positive sur l'indice global de mobilisation de même que sur chacune des dimensions de la mobilisation, est rejetée par nos analyses.

Ces résultats peu concluants nous mènent sur deux avenues de réflexion. D'abord, il faut peut-être considérer qu'il est difficile de rémunérer les comportements mobilisateurs, même de façon non monétaire. Sur ce point, rappelons que Tremblay et al. (1996) ont établi un lien entre les récompenses non-monétaires et l'adoption de comportements de mobilisation chez les employés seulement lorsque ces récompenses étaient prises isolément. Lorsque combinées à d'autres pratiques, les résultats de leur étude ne démontraient aucun lien significatif entre les récompenses non-monétaires et les comportements de mobilisation.

Toutefois, nos résultats peuvent également être attribuables à la nature des récompenses non-monétaires évaluées. Notre échelle d'évaluation de la reconnaissance non-monétaire évalue dans quelle mesure les gestionnaires encouragent leurs employés lorsqu'ils sont performants ou qu'ils fournissent plus d'effort au travail. Cette forme de reconnaissance correspond à ce que Podsakoff, MacKenzie et Bommer (1996a) qualifient de reconnaissance contingente puisqu'elle est distribuée en retour d'un comportement souhaité. Selon ces chercheurs, la reconnaissance contingente aurait peu d'effet sur les comportements discrétionnaires comparativement à une forme de reconnaissance plus spontanée. Ainsi, les employés ont tendance à adopter les comportements qu'ils croient valorisés par leur employeur. Or, si les formes de reconnaissance non-monétaire ne sont pas orientées sur les comportements de mobilisation, il est peu probable que ces pratiques aient une quelconque influence sur l'adoption de ces derniers.

Finalement, la population étudiée évolue dans un secteur d'activité où la possibilité d'obtenir une rémunération variable basée sur la performance individuelle rend peut-être moins efficace la reconnaissance non-monétaire.

Conclusion

Nos analyses ont apporté des résultats plutôt intéressants en ce qui a trait à l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur l'indice global de mobilisation et sur chacun des piliers de la mobilisation. En effet, mis à part le fait que nous nous soyons retrouvés avec deux piliers de mobilisation et non trois, nous avons pu observer que les comportements d'amélioration continue et de coordination spontanée n'étaient pas nécessairement influencés par les mêmes pratiques de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, il faut souligner la contribution très stable et très consistante des pratiques de consultation et de développement des compétences sur les deux piliers de la mobilisation ainsi que sur son indice global. En effet, ces deux grappes de pratiques de GRH jouent un rôle déterminant dans l'adoption de comportements de mobilisation sous toutes ses dimensions. Il semble donc qu'en donnant davantage de pouvoir aux employés, soit en leur permettant de développer leurs compétences ou de les utiliser par voie de consultation, ceux-ci sont plus motivés à adopter des comportements de mobilisation.

Le fait que les comportements associés à chacun des piliers ne soient pas tout à fait influencés par les mêmes pratiques de gestion des ressources humaines nous porte à croire qu'il serait intéressant de considérer davantage l'aspect multidimensionnel de la mobilisation dans les recherches ultérieures. Nos résultats suggèrent qu'il est aussi possible que les comportements associés à chacun des piliers soient influencés différemment par d'autres types d'antécédents et, dans le même ordre d'idées, qu'ils soient porteurs de conséquences différentes pour l'organisation. Il pourrait donc être intéressant de construire des modèles explicatifs pour chacun des piliers de la mobilisation.

Nous avons observé que les pratiques de gestion des ressources humaines expliquent un pourcentage relativement modeste de la variance des comportements de mobilisation. En effet, les pratiques de GRH de notre modèle expliquent 20,4% de la variance de l'indice global de mobilisation et respectivement 12,7% et 18,7% de la variance des comportements associés aux piliers de la coordination spontanée et de l'amélioration continue. Ces pourcentages de variance expliquée laissent supposer qu'il existe d'autres facteurs expliquant les comportements de mobilisation.

La littérature spécialisée fait notamment état de certains facteurs liés aux perceptions et aux attitudes comme déterminants des comportements discrétionnaires. À titre d'exemple, George et Brief (1992) font état du rôle prépondérant que jouerait l'humeur positive au travail sur l'adoption de comportements discrétionnaires. Selon ces chercheurs, l'humeur au travail agirait comme pivot entre certains comportements discrétionnaires et leurs antécédents dont, entre autres, les caractéristiques contextuelles.

L'engagement organisationnel de type affectif est également mentionné par plusieurs chercheurs comme déterminant de l'adoption de comportements discrétionnaires par les employés (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Meyer et Allen, 1997). Les employés ayant développé un fort attachement affectif envers leur entreprise auraient davantage tendance à adopter des comportements discrétionnaires. D'ailleurs, dans le modèle de la mobilisation proposé par Wils et al. (1998), l'attachement affectif serait à la base de la mobilisation des employés. Tremblay, Guay et Simard (2000) obtiennent des résultats comparables qui montrent que le travailleur engagé de façon affective est plus mobilisé et qu'il fournit volontairement des efforts au-dessus de la norme.

De plus, si certains chercheurs se sont attardés à l'engagement de l'employé envers son organisation comme déterminant de l'adoption de comportements discrétionnaires, d'autres analystes se sont plutôt penchés sur l'engagement de l'organisation envers ses employés, traduit par Eisenberger & Huntington (1986) comme la perception de support organisationnel. Selon ces chercheurs, un employé qui perçoit du support de la part de son organisation se sent en dette face à celle-ci et tente de la remercier en adoptant des comportements discrétionnaires (Mc Farlane Shore & Wayne, 1993 ; Settoon, Bennett & Linden, 1996).

Finalement, la perception de justice organisationnelle est, dans plusieurs études, présentée comme un déterminant majeur des comportements discrétionnaires (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998 ; Moorman, 1991). Nous pouvons donc en conclure que bien que les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle qui est loin d'être négligeable sur l'adoption de comportements de mobilisation par les employés, d'autres facteurs pourraient également expliquer ces comportements. Il serait donc intéressant, pour des recherches futures, de considérer dans un modèle explicatif des comportements de mobilisation, à la fois le rôle des pratiques de GRH et le celui des facteurs touchant aux perceptions et aux attitudes des employés.

Une dernière observation peut être faite sur la base de nos résultats et elle concerne les piliers de la mobilisation. Alors que nous nous attendions à retrouver trois piliers distincts, tel que le prévoit le modèle développé par Wils et al. (1998), nous n'avons pu en identifier que deux. Les résultats de cette analyse nous font supposer que les employés de notre échantillon confondent peut-être l'alignement stratégique avec la coordination et l'amélioration continue.

Ceci pourrait s'expliquer soit par une mauvaise élaboration de notre échelle, soit par d'autres facteurs d'ordre contextuel. En effet, ce résultat qui nous est apparu au premier abord très surprenant trouve peut-être son explication dans la littérature sur les comportements discrétionnaires. En évaluant les comportements de citoyenneté organisationnelle à l'aide d'une échelle à 16 énoncés, Smith, Organ et Near (1983) ont pu identifier que ces comportements étaient regroupés sous deux dimensions : les comportements d'altruisme et les comportements de conformisme. Cependant, en utilisant la même échelle, Organ et Konovsky (1989) ont identifié trois dimensions lors de leur analyse factorielle. Alors que la dimension de l'altruisme a clairement pu être identifiée, les énoncés correspondant à la dimension de conformisme de Smith, Organ et Near (1983) se sont plutôt scindés, donnant naissance à deux sous-dimensions. Des populations distinctes pourraient donc percevoir différemment les comportements discrétionnaires.

Par ailleurs, comme le mentionne Schnake (1991), il serait possible de croire que les comportements discrétionnaires peuvent être spécifiques à chaque situation, chaque catégorie d'employés ou chaque organisation. Il serait donc probable que les résultats de notre étude soient attribuables aux caractéristiques de notre échantillon.

Une dernière question demeure : pourquoi est-ce spécifiquement le pilier de l'alignement stratégique qui n'a pu être identifié ? Encore là, la piste de la spécificité de l'échantillon peut être intéressante. Selon Wils et al. (1998), l'intériorisation des objectifs organisationnels est à la base de la manifestation de comportements d'alignement stratégique. Or, comme le mentionne Katz (1964), cette intériorisation des objectifs organisationnels est généralement plus forte auprès des acteurs situés aux échelons supérieurs de la hiérarchie organisationnelle. Étant donné le fait que notre échantillon est composé de jeunes cadres qui sont au bas de la pyramide hiérarchique de l'organisation, il est possible que l'alignement stratégique ne soit pas défini dans les représentations cognitives de ces derniers. Il serait donc intéressant de vérifier si la définition du concept de mobilisation varie en fonction du statut des employés dans la structure hiérarchique de l'organisation.

Bibliographie

- Allen T. et Rush M.** (1998), "The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements : a field study and a laboratory experiment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 2, p. 247-260.
- Blau P.** (1964), "Exchange and power in social life", *Wiley, New York*.
- Brief A.P. et Motowidlo S.J.** (1986), "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, p. 710-725.
- Chen X., Hui C. et Sego D.** (1998), "The role of organizational citizenship behavior in turnover : conceptualization and preliminary tests of key hypotheses", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 6, p. 922-931.
- Comrey, A.L.** (1973), "A first course in factor analysis", *Academic Press, New York*.
- Eisenberger R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D.** (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, p. 500-507.
- George J. et Bettenhausen K.** (1990), "Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover : a group-level analysis in a service context", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 6, p. 698-709.
- George J. et Brief A.P.** (1992), "Feeling good-doing good : A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, vol. 112, n° 2, p. 310-329.
- Holmes J.G.** (1981), "The exchange process in close relationship : Microbehavior and macromotives," dans M.J. Lerner et S. C. Lerner (éd.), "The justice motive in social behavior", *Plenum, New York*, p. 261-284.
- Karambayya R.** (1990), "Contextual predictors of organizational citizenship behavior", *Academy of management best papers proceedings, San Francisco*, p. 221-225.
- Katz D.** (1964), "The motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, vol. 9, p. 131-354.
- Konovsky M.A. et Pugh S.D.** (1994), "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 2, p. 656-669.
- Lawler E.E. III** (1986), "High involvement management : Participative strategies for improving organizational performance", *Jossey Bass Inc., San Francisco*.

- Lawler E.E. III et Mohrman S.A.** (2000), "Beyond the Vision: What Makes HR Effective?", *Human Resources Planning*, vol. 23, n° 4, p. 10-20.
- Lawler E.E. III, Mohrman S.A. et Ledford G.E.** (1992), "Employee involvement and total quality management : practices and results in Fortune 1000 companies", *Jossey-Bass, San Francisco*.
- Levine D.I. et Tyson L.D.** (1990), "Participation, productivity, and the firm's environment", dans A. Blinder (éd.), "Paying for Productivity", *Brookings Institution, Washington*, p. 183-243.
- Mac Duffie 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*, vol. 48, n° 2, p. 197-221.
- Mac Kenzie S.B., Podsakoff P.M. et Fetter R.** (1991), "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons performance", *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 50, p. 123-150.
- Marchington M., Wilkinson A., Ackers P. et Goodman J.** (1994), "Understanding the meaning of participation : Views from the workplace", *Human relations*, vol. 4, n° 8, p. 867-895.
- McAllister D.J.** (1995), "Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 24-59.
- McFarlane Shore L. et Wayne S. J.** (1993), "Commitment and employee behavior : Comparison of Affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 5, p. 774-780.
- Meyer J.P. et Allen N.J.** (1997), "Commitment in the workplace : Theory, research and application", *Sage Publications, Thousand Oaks*.
- Minter R.L. et Thomas E.G.** (2000). "Employee development through coaching, mentoring and counseling : A multidimensional approach", *Review of Business*, vol. 21, n° 1, p. 43-47.
- Moorman R.H., Blakely G.L. et Niehoff B.P.** (1998), "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 3, p. 351-357.
- Moorman R.H.** (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior : Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 6, p. 845-855.
- Morrison E.W.** (1996), "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and services quality", *Human Resource Management*, vol. 35, n° 4, p. 493-512.
- O'Reilly C. et Chatman J.** (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment : the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, p. 492-499.
- Organ D.W.** (1988), "Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome", *Lexington Books, Lexington*.
- Organ D.W. et Konovsky M.** (1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 157-164.
- Organ D. W. et Paine J. B.** (1999), "A New kind of performance for industrial and organizational psychology : Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior", dans Cooper C. et Robertson I.V., "International Review of Industrial and Organizational Psychology", vol. 14.
- Organ D.W. et Ryan K.** (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 775-802.
- Pearce J. et Gregersen H.** (1991), "Task interdependence and extrarole behavior : a test of the mediating effects of felt responsibility", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 6, p. 838-844.
- Pfeffer J.** (1998), "The human equation : Building profits by putting people first", *Harvard Business School Press, Boston*.
- Pfeffer J.** (1994), "Competitive advantage through people : Unleashing the power of the work force", *Harvard business school press, Boston*.
- Pfeffer J. et Veiga J.F.** (1999), "Putting people first for organizational success", *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, p. 37-48.
- Podsakoff P.M., Mac Kenzie S.B. et Bommer W.H.** (1996a), "Meta analysis of the relationship between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 4, p. 380-399.

- Podsakoff P.M., Mac Kenzie S.B. et Bommer W.H.** (1996b), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, vol. 22, n° 2, p. 259-298.
- Podsakoff P.M., Mac Kenzie S.B., Paine J.B. et Bachrach D.G.** (2000), "Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical et empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, p. 513-563.
- Porter L.W., Lawler E.E. et Hackman J.R.** (1996), "Ways groups influence individual work effectiveness", dans Steers R.M., Porter L.W. et Bigley G.A. (éd.), *Motivation and leadership at work, Mc Graw-Hill, New York*, p. 346-354.
- Schnake M.** (1991), "Organizational Citizenship : A review, proposed model, and research agenda", *Human Relations*; vol. 44, n° 7; p. 735-759.
- Settoon R.P., Bennett N. et Linden R.C.** (1996), "Social exchange in organizations : Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 3, p. 219-227.
- Simard G.** (1999), "Questionnaire diagnostique : la situation actuelle /les aspirations", *UQÀM*.
- Smith C.A., Organ D.W. et Near J.P.** (1983), "Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, n° 4, p. 653-663.
- Smith P.A., Anderson W.D. et Brooking S.A.** (1993), "Employee empowerment : A case study", *Production and inventory management journal*, vol. 34, n° 3, p. 45-50.
- Tabachnick B.G. et Fidell L.S.** (2001), "Using multivariate statistics", *fourth edition, Allyn & Bacon, Needham Heights*.
- 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*, vol. 24, p. 1-24.
- Tremblay M., Rondeau A., Lemelin M. et Balkin D.** (1996), "L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus", *Cahier de recherche, EDHEC*.
- Van Dyne L., Cummings L.L. et Mc Lean Parks J.** (1995), "Extra-role behaviors : in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)", *Research in organizational behavior*, vol. 17, p. 215-285.
- Van Yperen N.W., Van den Berg A.E. et Willering M.C.** (1999), "Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour : A multilevel analysis", *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 72, n° 3, p. 377-392.
- Walz S.M. et Niehoff B.P.** (1996), "Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 307-311.
- Wilkinson A.** (1997), "Empowerment : theory and practice", *Personnel Review*, vol. 27, n° 1, p. 40-56.
- 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*, vol. 23, n° 2, p. 30-39.
- Wood S. et de Menezes L.** (1998), "High commitment management in the UK : Evidence from the workplace industrial relations survey, and employer's Manpower and skills practice survey", *Human Relations*, vol. 51, n° 4, p. 485-515.