

L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF DANS LA RELATION ENTRE LA PERCEPTION DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES INNOVATRICES ET LES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION

Nadine Quenneville¹, Gilles Simard², Nadia Rabouin³

INTRODUCTION

L'environnement politico-économique nord-américain des dernières années a été témoin de changements d'envergures qui ont déstabilisé les stratégies directrices de gestion généralement implantées dans les organisations. Ces bouleversements ont donc contraint ces dernières à redéfinir leurs méthodes de travail afin d'assurer l'efficacité et la productivité élémentaires à leur survie.

Il existe de nombreux éléments qui expliquent la nature de ces grandes transformations, et qui semblent s'être établi comme un consensus entre les chercheurs des domaines associés à l'administration des affaires, à la gestion des ressources humaines ou encore à la psychologie du travail. En effet, déjà au début des années 1990, certains auteurs dénotent de nouvelles conditions sociales et d'équité, une composition radicalement altérée de la force de travail, des transitions démographiques et des restructurations grandissantes (Ulrich et Lake, 1990). Suivant le même courant de pensée, la littérature scientifique de cette décennie a soulevé de nouvelles réalités caractérisées par des phénomènes tels que la mondialisation et la dérégulation des marchés, des demandes plus spécialisées des clients et des investisseurs, des changements technologiques rapides, et une croissance constante de la compétition (Becker et Gerhart, 1996; Gittleman, Horrigan et Joyce, 1998; Lawler et Mohrman, 2000).

1 Nadine Quenneville, étudiante, Doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle. UQAM, Montréal, Québec, Canada. Courriel : nquenneville@hotmail.com

2 Gilles Simard, UQAM, département d'organisation et ressources humaines, Montréal, Québec, Canada.

3 Nadia Rabouin, UQAM, ESG, Montréal, Québec, Canada.

En réaction à ces changements et dans l'objectif d'atteindre un niveau de compétitivité hors pair, les organisations doivent, entre autres, continuellement augmenter leur performance en réduisant leurs coûts, en innovant dans leurs produits, et en améliorant leur qualité, leur productivité et leur vitesse sur le marché (Becker et Gerhart, 1996). En fait, l'internationalisation de la compétition a engendré un débat animé sur les stratégies requises pour que les organisations atteignent le succès (Gittleman et ses collègues, 1998).

Ainsi, ce nouvel environnement socio-économique a fourni l'occasion au domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (RH) d'occuper un rôle central dans la recherche de stratégies pour atteindre la performance organisationnelle (Becker et Huselid, 1998). À ce sujet, cette gestion stratégique suggère d'explorer l'impact de configurations spécifiques d'activités RH sur des éléments de la performance organisationnelle (Arthur, 1994). En ce sens, il a été établi que les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) innovatrices peuvent contribuer à la performance des entreprises (Huselid, 1995; Pil et MacDuffie, 1996). Plus précisément, il a été démontré qu'elles ont un effet sur cette dernière par l'intermédiaire des comportements de mobilisation (Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1998; Tremblay, 2002).

Il apparaît que cette relation pourrait être expliquée par certaines conditions psychologiques favorables (Lapalme, Simard et De la Sablonnière, 2002). En ce sens, il est stipulé qu'une forme d'attitude, soit l'engagement organisationnel, a le potentiel d'influencer l'efficacité des organisations (Meyer et Herscovitch, 2001). Son importance est telle qu'Ahmad et Schroeder (2003) soutiennent que les employés compétents peuvent ne pas fournir d'efforts discretionnaires s'ils ne ressentent pas d'engagement organisationnel. De plus, il est confirmé que les employés qui ressentent de l'engagement organisationnel affectif (EA), émettent plus de comportements discretionnaires bénéfiques (Organ et Ryan, 1995) dont des comportements de mobilisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Également, Paré, Tremblay et Lalonde (2001) ont démontré que les employés qui percevaient positivement les pratiques de GRH innovatrices implantées dans leur organisation ressentaient davantage d'EA. À la suite de ces conclusions, la question suivante est posée : Quelle est l'influence de l'EA dans la relation entre la perception des pratiques de GRH innovatrices et les comportements de mobilisation ?

1- PRATIQUES DE GRH INNOVATRICES, ENGAGEMENT AFFECTIF ET COMPORTEMENTS DE MOBILISATION : ÉTAT DE LA QUESTION

1.1 La configuration de pratiques de GRH innovatrices

La configuration de pratiques étudiée comprend la reconnaissance non monétaire, le partage d'information et la gestion des compétences. En fait, cette étude s'inscrit dans la lignée du travail déjà entamé au Québec depuis quelques années relativement à la relation entre ces pratiques et les comportements de mobilisation (Lapalme, Simard et De La Sablonnière, 2002; Paré et ses collègues, 2001; Tremblay et ses collègues, 2000). D'ailleurs, Becker et Gerhart (1996) soulignent que le temps est venu pour les chercheurs de se concentrer davantage sur la standardisation et la réplique de la mesure des RH. De plus, ils ajoutent que la valeur ajoutée des pratiques RH, leur source d'avantage compétitif et leur exclusivité dépendent en partie de la nature de leur configuration globale et de leur complémentarité.

La littérature empirique montre que les chercheurs n'utilisent pas de configuration fixe de pratiques RH. De plus, on remarque que le travail empirique se concentre sur l'étude de pratiques individuelles en excluant les systèmes globaux de GRH (Huselid, 1995). À ce sujet, MacDuffie (1995) considère que cette approche représente une des barrières fondamentales dans l'étude des pratiques de GRH. En effet, il spécifie qu'elles sont souvent étudiées de façon disparate, en accordant plus d'attention à leurs effets individuels qu'aux conséquences de leurs interactions. Pourtant, il existe des bénéfices à étudier les pratiques de GRH en tant que système coordonné (Huselid, 1995). Par exemple, Meyer et Smith (2000) affirment que certaines pratiques vont engendrer des effets positifs seulement si elles sont agencées à d'autres pratiques.

1.1.1 La reconnaissance non-monétaire

Lorsque les organisations s'engagent à souligner les efforts de ses employés au-delà du cadre préétabli de récompense, qui inclut habituellement des éléments tels que le salaire, les avantages sociaux ou encore les programmes de partage des profits, on peut alors affirmer qu'elles préconisent la reconnaissance non monétaire. D'ailleurs, selon Ulrich et Lake (1990), la même attention devrait être accordée à ce type de reconnaissance lorsque les systèmes de récompenses formels sont conçus.

La reconnaissance non monétaire peut s'exercer à travers plusieurs gestes concrets et diversifiés. Par exemple, elle peut s'exprimer par une rétroaction positive

spécifiquement émise à un employé ou par l'organisation de galas annuels pour récompenser les plus méritants. Dans tous les cas, la reconnaissance non monétaire communique l'appréciation et la considération de l'organisation envers ses employés. Elle prend la forme de récompenses symboliques et représente une forme de soutien (Tremblay et ses collègues, 2000; Rabouin, Quenneville et Simard, 2003). Il a été démontré que ce type de reconnaissance, au contraire de la reconnaissance monétaire, était lié aux comportements de mobilisation (Paré et ses collègues, 2001; Tremblay, Rondeau et Lemelin, 1998). Enfin, il est établi que les employés travaillent davantage lorsqu'on leur procure une rétroaction et des récompenses (Ichniowski et ses collègues, 1996).

1.1.2 Le partage d'information

Cette pratique favorise la transmission d'informations aux employés sur la façon de rendre leur travail plus efficace, et mène ces derniers à travailler de façon plus compétente (Ichniowski et ses collègues, 1996). Le partage d'information peut alors être décrit comme la capacité à utiliser l'information comme une source de pouvoir et d'efficacité, pour la coordination et la coopération dans une organisation (Lawler, 1986). Sans une quantité considérable d'informations descendantes, la participation et l'implication des employés deviennent impraticables. D'ailleurs, il est démontré que communiquer plus ouvertement sur la performance des équipes de travail mène à un niveau d'engagement plus élevé (Ulrich et Lake, 1990). Cependant, il est important de mentionner que le flot d'information se doit d'être bidirectionnel, soit descendant et ascendant, afin qu'il puisse engendrer ce type d'attitude favorable. En effet, des initiatives mises en place par l'organisation telle qu'une boîte à suggestions ou des cercles des qualités, représentent des exemples de pratiques qui soutiennent un partage ascendant de l'information.

Concrètement, les résultats de Morishima (1991) ont établi que le partage de l'information est significativement associé au retour sur l'investissement et au retour sur les ventes. De plus, il a été découvert que les employés qui participent à des réunions avant un quart de travail déclarent que ces rencontres augmentent significativement la quantité d'information reçue et contribuent à améliorer leur compréhension des décisions de gestion (Marchington et ses collègues, 1994). Enfin, le partage de l'information a été inséré dans la configuration de pratiques utilisée dans les études menées au Québec, qui ont démontré une relation positive avec l'EA (Paré et ses collègues, 2001; Tremblay et ses collègues, 2000) et les comportements de mobilisation (Lapalme et ses collègues, 2002).

1.1.3 La gestion des compétences

Si le succès compétitif est atteint majoritairement par les individus, alors les habiletés de ces derniers sont critiquées (Pfeiffer, 1994). Ainsi, une organisation qui offre des possibilités de formation et de développement à ses employés contribue à l'évolution de leurs connaissances et de leur expertise, mais aussi de sa compétitivité (Lawler, 1986).

D'ailleurs, Bartel (1994) soutient que les programmes de formation mènent à une augmentation des gains liés à la productivité. De plus, Meyer et Smith (2000) ont établi que le développement de carrière était lié à l'EA, tandis que Tremblay et ses collègues (2000) ont démontré qu'une relation positive existe entre la gestion des compétences et les comportements de mobilisation. À ce sujet, la mobilisation est d'autant plus prononcée lorsque l'EA est élevé. Les organisations peuvent donc améliorer la qualité du travail de leurs employés en fournissant des activités de formation et de développement (Delaney et Huselid, 1996).

1.2 L'engagement affectif

L'engagement organisationnel est reconnu comme une variable individuelle qui influence de nombreux types d'indicateurs de performance. Plusieurs études appuient ces allégations dont celle de Mathieu et Zajac (1990) qui démontre que l'engagement est lié à la performance globale d'une organisation, ou les travaux de Meyer et Allen (1991, 1997) qui lient l'engagement à de plus faibles taux d'absentéisme et à la baisse du taux de roulement (Mowday, Porter et Steers, 1982). Enfin, Arthur (1994) a démontré qu'un système de RH qui suscite l'engagement peut significativement augmenter la qualité de la production dans une organisation.

L'engagement organisationnel peut communément adopter la définition suivante : « un lien psychologique entre un employé et son organisation, qui diminue la propension que cet employé quitte volontairement son organisation » (Allen et Meyer, 1996). L'engagement est conceptualisé de façon multidimensionnelle depuis plusieurs années (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1984; Meyer et Allen, 1997; O'Reilly et Chatman, 1986). Dans ses premières formulations, le concept d'engagement était divisé en deux composantes distinctes, soit l'engagement lié aux attitudes et l'engagement comportemental (Mowday et ses collègues, 1982; Reichers, 1985). Par la suite, d'autres conceptualisations sont apparues dont celle des trois composantes (c'est-à-dire acquiescement, identification, internalisation) de O'Reilly et Chatman (1986), et celle de Becker

(1992), qui attribue plusieurs cibles à la variable (gestionnaires, superviseurs, groupes de travail).

La majorité des conceptions qui prétendent que l'engagement comporte plus d'une dimension, (Mayer et Schooman 1992; Meyer et Allen, 1991; O'Reilly et Chatman, 1986) inclut un lien affectif avec l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). L'EA qui est analysé à titre de variable explicative dans notre étude est issue de la conceptualisation multidimensionnelle dominante élaborée par Allen et Meyer (1990) et Meyer et Allen (1991) au débuts des années 1990. Elle invoque que l'engagement organisationnel sous-tend trois dimensions, soit l'engagement affectif, calculé et normatif. Meyer et Allen (1997) spécifient en outre que ces dimensions se développent en fonction de divers antécédents, et qu'elles ont différentes implications sur les comportements. L'engagement affectif (EA) renvoie à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication de l'employé vis-à-vis de son organisation. Les employés avec un fort EA demeurent avec l'organisation par *désir*. L'engagement calculé (EC) est un engagement basé sur les coûts qui sont associés au départ de l'organisation, et les employés avec un fort EC demeurent avec l'organisation par *besoin*. L'engagement normatif (EN) est représenté par le sentiment d'obligation qui mène les employés à demeurer dans l'organisation. Les employés avec un fort EN demeurent avec l'organisation par *obligation* (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991).

1.3 Les comportements de mobilisation

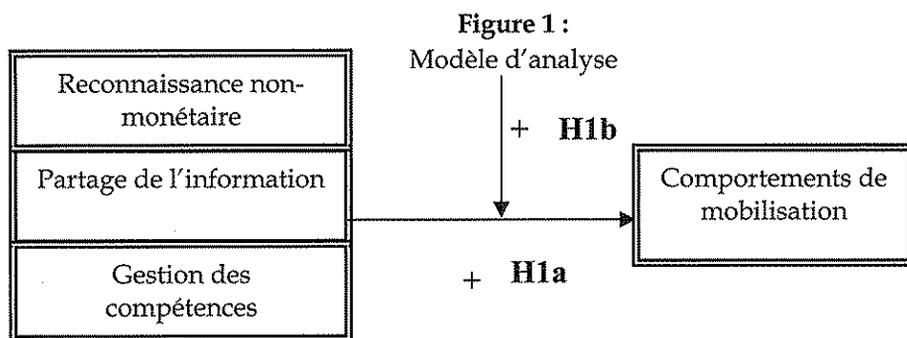
Dans l'objectif de circonscrire les manifestations comportementales de l'état de mobilisation, une étude qualitative a été menée par Wils et ses collègues (1998). Ainsi, ils ont élaboré le concept des comportements de mobilisation, qui stipule qu'un individu est mobilisé lorsqu'il déploie des efforts au-dessus des normes prescrites. Ils définissent un employé mobilisé comme « une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus des normes prescrites pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement sur les priorités organisationnelles et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant » (Wils et ses collègues, 1998).

Van Dyne, Cummings et Mclean Parks (1995) qualifient ces comportements « d'extra-rôle » et les définissent comme « un comportement discrétionnaire émis dans l'intérêt de l'organisation et/ou dans l'intention d'être émis dans l'intérêt de l'organisation, et qui est au-delà des attentes prescrites par le rôle » (p.218). De nombreuses conceptualisations différentes ont également été élaborées telles que le comportement de citoyenneté organisationnelle (Smith, Organ, et Near, 1983), le

comportement prosocial (Brief et Motowildo, 1986) et le comportement de spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992).

2. PRÉSENTATION DU MODÈLE CONCEPTUEL

Voici le modèle conceptuel qui permet de schématiser les différentes variables à l'étude :



2.1 Les pratiques de GRH innovatrices et les comportements de mobilisation

La relation entre les pratiques de GRH innovatrices et les comportements de mobilisation peut agir à titre d'assise solide pour démontrer l'influence de l'EA. Plusieurs démonstrations théoriques et empiriques appuient la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Par exemple, l'hypothèse voulant que les bénéfices associés à la productivité des entreprises dépendent de l'adoption de nouveaux modèles d'organisation du travail est de plus en plus admise (Osterman, 1994).

En ce sens, Huselid (1995) a démontré que l'implantation de pratiques de GRH « hautement performantes » est associée à un plus faible taux de roulement chez les employés, à une plus grande productivité ainsi qu'à une plus grande performance financière de l'organisation. Dans la même année, d'autres résultats ont corroboré l'existence de cette relation en relatant que les pratiques de GRH innovatrices augmentent la qualité et la productivité (MacDuffie, 1995). Bref, il existe une relation inéluctable entre la qualité du système de GRH d'une organisation et sa performance financière subséquente (Becker et Huselid, 1998). Si l'on se fie à l'état de la recherche, il est alors raisonnable de croire que les pratiques de GRH d'une organisation peuvent favoriser les conditions propices à

l'émergence de comportements de mobilisation. La première hypothèse de cette étude peut donc être formulée comme suit :

H1a : Les employés qui perçoivent que leur organisation utilise la configuration de pratiques de GRH innovatrices vont émettre davantage de comportements de mobilisation.

2.2 L'influence de l'EA

Dans l'optique d'explorer une nouvelle avenue de recherche, cette étude s'est également donné comme mandat d'analyser **pourquoi** les organisations, en implantant une grappe de pratiques de GRH innovatrices, réussissent à influencer les comportement des employés.

La tendance actuelle de préconiser l'individu en tant que nouvelle source d'avantage compétitif pourrait représenter une explication possible à cette question. Plus précisément, cette nouvelle école de pensée soutient que certaines sources d'avantage compétitif sont moins importantes (accès aux ressources financières, économies d'échelle, etc.), et que d'autres prennent de l'ampleur, comme les employés qui sont devenus des facteurs cruciaux pour différencier les organisations entre elles sur le plan de la compétitivité (Pfeiffer et Veiga, 1999). À la lumière de cette tendance, il devient pertinent de se concentrer davantage sur des conditions psychologiques qui influencent directement les individus, tel l'engagement organisationnel, pour expliquer **comment** le capital humain peut se transformer en source d'avantage compétitif inédite pour les organisations. Plus particulièrement, l'engagement serait susceptible d'avoir une incidence directe sur le comportement des employés (Arthur, 1994; Shappe, 1998), en orientant leur potentiel dans la direction souhaitable pour l'organisation. D'ailleurs, selon Ahmad et Schroeder (2003), l'engagement organisationnel est un résultat intangible d'un système de GRH efficace.

Cette étude se donne comme objectif d'évaluer dans quelle mesure la relation entre la configuration de pratiques étudiées et la mobilisation peut être influencée par l'engagement organisationnel. En ce sens, Arthur (1994) précise qu'en prônant des pratiques de GRH innovatrices telles que l'accessibilité à la formation et au système de reconnaissance, une organisation peut générer l'engagement des employés, en alignant davantage les buts de ces derniers avec ceux de l'entreprise et en suscitant des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Conséquemment aux acquis théoriques et empiriques qui lient l'EA avec les pratiques de GRH et différents indices de la performance, dont les comportements discrétionnaires bénéfiques, on peut aisément postuler que les employés qui

ressentiront de l'engagement affectif vis-à-vis de leur organisation seront **davantage** disposés à être mobilisés. On peut donc exprimer la seconde hypothèse de cette recherche comme suit :

H1b : L'engagement affectif agira à titre de modérateur dans la relation entre la perception de la configuration de pratiques de GRH innovatrices et les comportements de mobilisation.

En analysant, d'une part, la voie par laquelle on peut influencer les manifestations de la performance liées aux individus, et en se concentrant, d'autre part, à étudier les variables explicatives qui expliquent davantage l'adoption de cette forme de manifestation, notre étude s'insère dans le courant de la dernière décennie qui prône que les organisations investissent dans les ressources humaines afin de se garantir une excellente compétitivité sur le marché et assurer ainsi leur succès.

3. MÉTHODOLOGIE ET ANALYSES STATISTIQUES

3.1 Échantillon et caractéristiques des répondants

Bien que les caractéristiques du travail puissent être mesurées objectivement, il est soutenu que ce sont les **perceptions** des employés qui influencent leurs attitudes et leurs comportements (Meyer, Irving et Allen, 1998). Ainsi, les données de cette étude ont été recueillies aux mois de mars et avril 2003 à l'aide d'un questionnaire auto-administré, auprès d'une population adulte travaillant à temps plein, et poursuivant des études universitaires à temps partiel dans une école d'administration montréalaise. Plus précisément, nous avons administré le questionnaire à deux groupes distincts, soit les étudiants du MBA cadres et les étudiants du certificat en administration. Les sujets ciblés du second groupe devaient répondre à deux critères d'inclusion : suivre un maximum de deux cours à la session de la cueillette données et occuper un travail rémunéré à temps complet dans une organisation. Les travailleurs autonomes ont été exclus.

Le questionnaire a été distribué auprès de 378 étudiants. Le pourcentage de réponse a atteint 59% pour un total de 228 répondants. Notre population est composée de 52,7% de femmes et de 47,3% d'hommes. L'âge des répondants se situe entre 21 et 57 ans. La population a un revenu brut annuel moyen se situant entre 60 000\$ et 69 999\$. L'échantillon se compose de 37,8% de professionnels, 22,2% de gestionnaires, 22,2% de cadres supérieurs, 12,9% d'employés de soutien et 4,4% de techniciens.

3.2 Variables

Les pratiques de GRH innovatrices utilisées (reconnaissance non monétaire, partage d'information, gestion des compétences) ont été mesurées à l'aide de 17 énoncés du questionnaire *La gestion des ressources humaines mesurée*. Plus précisément, la reconnaissance non monétaire est évaluée à partir de six énoncés, le partage de l'information par quatre énoncés et la gestion des compétences par sept énoncés.

Les répondants devaient indiquer, sur une échelle de Likert à sept points (de « jamais à toujours »), leur **perception** de l'utilisation des pratiques de GRH innovatrices dans leur organisation. Les énoncés associés aux pratiques de GRH sont inspirés de l'échelle utilisée dans l'étude de Tremblay et ses collègues (2000). Nous avons donc pris l'initiative de répliquer l'échelle ici dans le but de poursuivre les efforts de standardisation de la mesure déjà entrepris (Lapalme et ses collègues, 2002; St-Georges, 2002), tel que proposé par Becker et Gerhart (1996).

L'instrument traduit par Tremblay et ses collègues (2000), inspiré de l'échelle de Allen et Meyer (1990), a été utilisé pour mesurer l'EA. Les répondants devaient indiquer leurs réponses aux huit énoncés. Enfin, les trois piliers des comportements de mobilisation, soit l'amélioration continue, l'alignement stratégique et la coordination spontanée, ont été mesurés avec 11 énoncés issus de l'échelle utilisée dans l'étude de Lapalme et ses collègues (2002). L'échelle de Likert utilisée pour les pratiques de GRH innovatrices a été reprise pour mesurer les comportements de mobilisation, et une échelle Likert de sept points (de « très en désaccord » à « très en accord ») a été utilisée pour mesurer l'EA.

Malgré que Wils et ses collègues (1998) aient classés les manifestations comportementales de la mobilisation dans trois types de piliers différents, cette étude utilise un indice global équivalent à la somme de ces derniers afin de mesurer les comportements de mobilisation. Cette décision est basée sur les résultats de Simard et Lapalme (2003) qui n'ont pu démontrer de distinctions empiriques entre ces trois piliers. D'ailleurs, lorsque des analyses factorielles exploratoires ont été effectuées sur l'ensemble des énoncés, nous n'avons pu dégager des regroupements d'énoncés distincts correspondant aux trois piliers des comportements de mobilisation. De plus, conformément aux résultats de ces auteurs, nous n'avons pas considéré nécessaire de contrôler l'effet des variables sociodémographiques dans notre étude. En effet, leurs analyses n'ont pas repéré d'effet concluant de ce type de variables dans la relation entre les pratiques de GRH innovatrices et les comportements de mobilisation. De plus, Meyer, Stanley,

Herscovitch et Topolnytsky (2002) soulignent dans leur méta-analyse portant sur les trois dimensions de l'engagement que ce type de variables exerce peu d'influence.

3.3 Analyses statistiques

– Le logiciel SPSS version 11.5 a été utilisé pour les analyses. Tout d'abord, les données manquantes, de l'ordre de moins de 5%, ont été substituées par leurs valeurs prédites à l'aide de l'option de remplacement par régression du logiciel. Par la suite, nous avons utilisé une analyse factorielle exploratoire, et des analyses de cohérence interne ont également été réalisées afin de vérifier la structure des variables. De plus, les pratiques de GRH innovatrices étudiées ont été combinées pour former une configuration. Deux méthodes pouvaient être privilégiées pour effectuer cette opération, soit l'approche multiplicative ou l'approche additive. Comme l'approche multiplicative est trop rigide, car elle implique conceptuellement que si l'effet d'une seule pratique est nul, le score de la configuration devrait être égal à zéro (MacDuffie, 1995), nous avons privilégié de combiner les pratiques selon la seconde approche. De cette façon, l'absence de l'effet d'une pratique particulière n'enrayera pas l'effet des autres pratiques. Dans le but de valider la configuration, les corrélations entre les pratiques ont été établies, tel que suggéré par MacDuffie (1995), car il est attendu que les pratiques de la configuration soient interreliées. De plus, une analyse de fiabilité sur l'ensemble des items des trois pratiques de GRH a été effectuée. Enfin, nous utilisons des régressions linéaires multiples afin de tester nos hypothèses.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1 Analyses factorielles

La structure des pratiques de GRH innovatrices et de l'EA a été vérifiée à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire utilisant la technique du maximum de vraisemblance avec une rotation varimax. Pour les comportements de mobilisation, une rotation oblique fut privilégiée étant donné la complémentarité théoriques des trois piliers de ce construit. Les énoncés présentant des corrélations avec les facteurs supérieurs à 0.45 ont été retenus. Ces analyses ont permis d'isoler des regroupements d'items qui correspondaient aux variables étudiées. Toutefois, pour les pratiques de GRH innovatrices, une seule manipulation, consistant en l'élimination d'un item sur la structure factorielle de la pratique gestion des compétences a été effectuée. En effet, cet énoncé s'isolait des autres pratiques qui composaient ce facteur, et diminuait son coefficient de cohérence interne.

Pour les trois pratiques de la configuration étudiée, les résultats démontrent que le premier facteur, la pratique de reconnaissance non monétaire, regroupe les énoncés 30 à 35. Il possède un coefficient de cohérence interne de 0,93. Le deuxième facteur retient les énoncés 18 à 21 et représente la pratique de partage de l'information. Un coefficient de cohérence interne de 0,86 est obtenu. Le troisième facteur, la pratique de gestion des compétences, est composé des énoncés 22 à 29 (sauf 26) et obtient un coefficient de cohérence interne de 0,85.

L'analyse de fiabilité sur les énoncés 39 à 49 reliés aux comportements de mobilisation a démontré un coefficient de cohérence interne de 0,88. Ce résultat est similaire à celui de l'étude de Lapalme et ses collègues (2002) qui avaient évalué le coefficient de cohérence interne de l'indice global des comportements de mobilisation à 0,80. La structure factorielle de l'EA a été évaluée avec la même méthode que celle utilisée pour les variables de la relation étudiée. Nous avons éliminé un item problématique qui s'isolait des autres énoncés qui composaient ce facteur, et qui diminuait son coefficient de cohérence interne. À la suite à ce remaniement mineur, les énoncés 68, 70, 74, 76, 78, 81 et 83 reliés à l'EA avaient un coefficient de cohérence interne de 0,87.

4.2 Matrice de corrélation entre les pratiques de GRH innovatrices de la configuration

Le tableau 1 présente les corrélations entre les pratiques de la configuration. Elles sont toutes interreliées entre elles, tel que suggéré par MacDuffie (1995). Le coefficient de cohérence interne de l'indice global des pratiques est de 0,94.

Tableau 1 :
Corrélations entre les pratiques de la configuration

Variables	1	2	3
Reconnaissance non monétaire	1		
Gestion des compétences	,668**	1	
Partage d'informations	,628**	,591**	1

**Corrélations significatives à un seuil de 0.01 (two-tailed)

4.3 Régressions multiples

Nos hypothèses de recherche ont été testées par des analyses de régression. Nous avons opté pour l'approche suggérée par Aiken et West (1991) et reprise par Kline et Dunn (2000) avec un modèle d'équations structurelles, qui consiste à centrer la variable indépendante (configuration de pratiques) et explicative (engagement affectif) avant de calculer l'effet d'interaction. Centrer signifie soustraire la moyenne de la variable de la valeur de chaque cas (sur cette variable). Un score de déviation est ainsi créé. Cette méthode réduit la multicolinéarité entre les deux variables du terme d'interaction ce qui a l'avantage de permettre une meilleure interprétation des résultats. Il est à noter qu'il n'est pas nécessaire de centrer la variable critère (Aiken et West, 1991).

Le tableau 2 présente les résultats des analyses de régression. Nos résultats démontrent que la relation entre la configuration de pratiques et les comportements de mobilisation est significative ($\beta=.351$, $p<.000$), ce qui signifie que les employés qui perçoivent que leur organisation utilise cette configuration de pratiques de GRH innovatrices (reconnaissance non monétaire, partage d'informations, gestion des compétences) vont adopter davantage de comportements de mobilisation. L'hypothèse H1a a ainsi été confirmée.

Afin de déterminer si l'EA agit à titre de modérateur dans la relation, deux autres blocs ont été insérés dans le schème de régression. Premièrement, la relation entre l'EA et les comportements de mobilisation est également significative ($\beta=.153$, $p<.046$). Enfin, la configuration de pratiques et l'EA a été insérée dans l'équation de régression afin de vérifier si le produit de ces deux variables engendre un terme d'interaction significatif. Le résultat démontre que le produit de ces deux variables n'engendre pas un terme d'interaction significatif ($\beta =.033$, $p=.623$). Ces résultats infirment l'hypothèse H1b, voulant que l'engagement affectif agisse à titre de modérateur dans la relation entre la perception de la configuration de pratiques de GRH innovatrices et les comportements de mobilisation.

Tableau 2 : Résultats des analyses de régression

Variables indépendante et explicative	Comportements de mobilisation		
	β	t	R ² / R ² Ajusté/ F
Configuration centrée de pratiques	.351***	5.634	.123/ .119/ 31.745***
EA centré	.153*	2.010	.139/ .131/ 4.040*
Configuration centrée x EA centré	.033	.492	.140/ .128/ .242

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

DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'utilité d'implanter une configuration de pratiques de GRH innovatrices a été démontrée par les résultats de cette étude. En effet, l'hypothèse H1a qui met en évidence que les employés vont adopter des comportements de mobilisation lorsqu'ils perçoivent que leur organisation investit dans une configuration de pratiques de GRH innovatrices a été confirmée comme la documentation spécialisée le laissait entendre. Une fois l'existence de cette relation établie, nous avons voulu comprendre pourquoi il en est ainsi.

Un premier élément de réponse nous est proposé par Arthur (1994) qui avance l'idée que pour réussir à orienter les efforts des individus dans la direction souhaitable pour l'organisation, celle-ci doit parvenir à modeler leurs perceptions et leurs attitudes. Un second élément de réponse provient du corpus théorique et empirique sur la gestion stratégique des RH. Il nous a menés à évaluer le rôle de l'EA à travers une analyse plus approfondie de son influence modératrice. Toutefois, nos analyses n'ont pas démontré que l'EA contribuait significativement comme élément modérateur de la relation entre une perception favorable de la configuration des pratiques de GRH innovatrices et l'adoption de comportements de mobilisation. Quelques explications possibles de ce résultat méritent attention.

Tout d'abord, il est probable que le niveau d'engagement affectif des répondants soit trop peu élevé pour qu'il exerce un effet significatif sur le niveau de mobilisation. Sur ce point, le double statut des répondants, soit étudiant et salarié à temps plein, a pu influencer à la baisse l'EA. Ainsi, probablement qu'une majorité d'entre eux étudient dans le but d'augmenter leurs possibilités de carrière. Si tel est le cas, cet objectif aurait alors pour conséquence de diminuer sensiblement leur niveau d'identification et d'implication vis-à-vis de leur organisation. Ils ressentiraient donc moins d'engagement affectif.

En revanche, peut-être que les répondants de cet échantillon ressentent davantage d'engagement organisationnel calculé ou normatif. Dans la logique voulant que ces employés étudient pour augmenter leurs alternatives d'emploi, il est probable qu'ils se sentent contraints de demeurer avec leur organisation, car il serait trop coûteux pour l'instant de la quitter. Dans la même veine, ces individus peuvent également se sentir obligés de demeurer avec leur organisation, particulièrement si cette dernière consent à les libérer de leurs tâches plus fréquemment afin qu'ils puissent accorder du temps à leurs études. De plus, il est envisageable de penser que plusieurs employeurs déboursent partiellement ou en totalité les frais encourus par cette démarche. En réaction à ces avantages accordés, les employés peuvent se sentir redevables vis-à-vis de leur organisation. Cette idée est d'ailleurs

suggérée par Meyer et Allen (1991), qui indiquent que ce sentiment de dette crée la norme de réciprocité qui influence le niveau d'engagement ressenti. La norme de réciprocité produit une obligation morale qui fait office de mécanisme de départ d'un échange bénéfique entre deux parties (Gouldner, 1960) comme le suggère la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Ainsi, en réaction aux sentiments engendrés par la nature de la relation avec leur employeur, les employés ressentiraient le devoir de demeurer avec l'organisation, ce qui aurait pour effet d'augmenter principalement leur niveau d'engagement normatif.

Dans un autre ordre d'idées, il faut préciser que la pratique associée au partage de pouvoir n'a pu être insérée dans la configuration de pratiques de GRH étudiée, étant donné les difficultés rencontrées sur le plan de son échelle de mesure. Or, il est possible que l'absence de partage de pouvoir explique partiellement le rôle négligeable de l'engagement affectif dans la relation étudiée. Enfin, même si l'EA exerce une influence significative sur les comportements de mobilisation ($\beta = .153$, $p < .046$), il est possible que la corrélation élevée entre cette variable et les pratiques de la configuration ($p = 0.58$, $p < 0.01$), malgré que ces dernières soient centrées dans l'optique de diminuer leur multicolinéarité, suggère que la distinction entre ces deux variables (configuration de pratiques et EA) n'est pas suffisante pour bien isoler l'effet de l'EA.

Sous un angle plus pratique, cette communication s'inscrit dans le courant de pensée qui dicte que les changements rapides dans le marché du travail influencent l'évolution du rôle des systèmes de GRH. En fait, les résultats de cette étude confirment que de miser sur le capital humain dans l'élaboration de stratégies RH compétitives est une solution pour réagir et s'adapter aux changements radicaux engendrés par le nouvel environnement organisationnel. Puisque d'anciens éléments compétitifs tels que les programmes de qualité totale sont devenus plus faciles à imiter (Becker et Huselid, 1998) alors qu'il est difficile de reproduire dans leur intégralité des stratégies RH compétitives (Becker et Gerhart, 1996), nos résultats montrent qu'il est nécessaire que les organisations redéfinissent leur façon de gérer leur personnel en implantant des pratiques de GRH innovatrices qui seront perçues favorablement et qui engendreront à leur tour des manifestations bénéfiques pour l'organisation.

CONCLUSION

Malgré que cette étude ait démontré une relation significative entre la configuration de pratiques de GRH innovatrices étudiée et la mobilisation des employés, il demeure pertinent de mentionner les limites qui lui sont associées. Dans un premier temps, l'utilisation d'une mesure autorapportée pose un

problème de validité interne de l'étude. De plus, il faut noter que les réponses aux questions ont été recueillies à l'aide d'un seul questionnaire, incluant à la fois la variable indépendante, la variable explicative et la variable dépendante, causant ainsi un problème de variance commune. En effet, les répondants évaluent à la fois l'ensemble des variables, soit l'utilisation des pratiques de GRH innovatrices, l'EA et les comportements de mobilisation. Il est possible que cette façon de faire puisse entraîner un biais perceptuel menant à une hausse artificielle des résultats. De ce fait, il est plus probable qu'un répondant qui se considère attaché à son organisation puisse avoir tendance à évaluer plus positivement les pratiques de GRH innovatrices, et puisse se percevoir comme très mobilisé. Ce choix concernant la mesure peut alors surestimer la relation entre les différentes variables du modèle. Conséquemment, dans des recherches futures, afin de s'assurer de façon plus précise que les biais décrits précédemment n'ont pas exercé d'effets significatifs, il serait intéressant de procéder à des procédures statistiques telles que des analyses factorielles confirmatoires ou la modélisation en équations structurelles, qui sont des méthodes utilisées depuis quelques années déjà par certains auteurs (Hutchison, 1997; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001).

Néanmoins, il est intéressant de souligner que les résultats de cette recherche permettent de corroborer la relation entre la reconnaissance non monétaire, le partage de l'information, la gestion des compétences et les comportements de mobilisation. Bien que l'hypothèse de cette étude concernant l'influence modératrice de l'EA n'ait pu être confirmée, les résultats cités dans la littérature spécialisée portant sur les pratiques de GRH innovatrices, l'EA et les comportements discrétionnaires bénéfiques permettent de croire à un rôle prépondérant des conditions psychologique, dont l'engagement organisationnel, dans la relation entre les pratiques de GRH innovatrices et les comportements de mobilisation. Ainsi, en utilisant un devis de recherche qui évalue les pratiques de GRH, l'EA et les comportements de mobilisation dans des questionnaires distincts à des temps de passation différents, et en ayant recours à un échantillon d'individus provenant d'une seule organisation avec comme unique statut celui de travailleurs à temps plein, on accroîtrait probablement les chances de détecter une influence prépondérante et distinctive des conditions psychologiques. Dans tous les cas, cette étude démontre indéniablement que la gestion stratégique des RH représente une source potentielle de compétitivité dans l'atteinte de la performance organisationnelle.

RÉFÉRENCES

- Ahmad, S.** et **R.G. Schroeder.** 2003. «The impact of human resource management practices on operational performance : recognizing country and industry differences», *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.
- Aiken, L.S.** et **S.G. West** 1991. *Multiple regression : Testing and interpreting interactions.* Newbury Park, CA : Sage.
- Allen, N. J.** et **J.P. Meyer** 1990. «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, N. J.** et **J. P. Meyer.** 1996. «Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity», *Journal of vocational behavior*, 49: 252-276.
- Arthur, J. B.** 1994. «Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover», *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Bartel, A. P.** 1994. «Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs», *Industrial Relations*, 33(4): 411-425.
- Becker, B.** et **B. Gerhart.** 1996. «The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects.» *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Becker, B. E.** et **M.A. Huselid.** 1998. «High Performance Work Systems and Firm Performance : A synthesis of Research and Managerial Implications.» *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(53-101).
- Becker, T. E.** 1992. «Foci and Bases of Commitment : Are They Distinctions Worth Making ?» *Academy of Management Journal*, 35: 232-241.
- Blau, P. M.** 1964. *Exchange and Power in Social Life.* New York : Wiley.
- Brief, A. P.** et **S. Motowidlo.** 1986. «Prosocial Organizational Behaviors.» *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- Delaney, J. T.** et **M.A. Huselid.** 1996. «The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance.» *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- George, J. M.** et **A.P. Brief.** 1992. «Feeling Good-Doing Good : A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship.» *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- Gittleman, M., M. Horrigan** et **M. Joyce.** 1998. ««Flexible» Workplace Practices : Evidence from a Nationally Representative Survey.» *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1): 99-115.
- Gouldner, A. W.** 1960. «The norm of reciprocity : A preliminary statement», *American sociological review*, 25 (2), 161-178.
- Huselid, M. A.** 1995. «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.» *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

- Hutchison, S.** 1997. «A Path Model of Perceived Organizational Support». *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (1), 159-174
- Ichniowski, C., T.A. Kochan, D. Levine, C. Olson et G. Strauss.** 1996. «What Works at Work : Overview and Assessment.» *Industrial Relations*, 35(3): 299-333.
- Kline, T.J.B. et B. Dunn.** 2000.«Analysis of Interaction Terms in Structural Equation Models : A Non-Technical Demonstration Using the Deviation Score Approach», *Canadian Journal of Behavioural Science*, 32(2): 127-132.
- Lapalme, M.E., G. Simard et R. De la Sablonnière.** 2002. *L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne.* 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.
- Lawler, E. E. I. et S.A. Mohrman.** 2000. «Beyond the Vision : What Makes HR Effective ?» *Human Resources Planning*, 23(4): 10-20.
- 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): 197-221.
- Marchington, M., A. Wilkinson, P. Ackers et J. Goodman.** 1994. «Understanding the Meaning of Participation : Views from the Workplace.» *Human Relations*, 47(8): 867-894.
- Mathieu, J. E. et D.M. Zajac.** 1990. «A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.» *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C. et D.F. Schoorman.** 1992. «Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment.» *Academy of Management Journal*, 35(3): 671-684.
- Meyer, J. P. et N.J. Allen.** 1984. «Testing the «Side-Bet Theory» of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations.» *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 372-378.
- Meyer, J. P. et N.J. Allen.** 1991. «A three-component conceptualization of organizational commitment.» *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P. et N.J. Allen.** 1997. *Commitment in the workplace : Theory, research, and application.* Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Meyer, J.P., P. Irving et N.J. Allen.** 1998. « Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment.» *Journal of Organizational Behavior*, 19: 19-52.
- Meyer, J. P. et L. Herscovitch.** 2001. « Commitment in the workplace Toward a general model.» *Human Resource Management Review*, 11(299-326).
- Meyer, J. P. et C. A. Smith,** 2000. «HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model.» *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4): 319-331.

- Meyer, J. P., D.J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky.** 2002. «Affective, Continuance, And Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.» *Journal of Vocational Behavior*, 6, 20-52.
- Morishima, M.** 1991. «Information Sharing and Firm Performance in Japan.» *Industrial Relations*, 30(1): 37-61.
- Mowday, R. T., L. W. Porter et R.M. Steers.** 1982. *Employee-organizational linkages*. New York, Academic Press.
- O'Reilly, C. I. et J. Chatman.** 1986. «Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior.» *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Osterman, P.** 1994. «How common is workplace transformation and who adopts it ?» *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.
- Pfeffer, J.** 1994. *Competitive Advantage Through People; Unleashing the Power of the Workforce*. Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. et Veiga.** 1999.»Putting people first for organizational success.»*The Academy of management Executive*, 13(2): 37-48.
- Organ, D. W. et K. Ryan.** 1995. «A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior.» *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Paré, G., M. Tremblay et P. Lalonde.** 2001. *The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of IT Personnel*. Série Scientifique. Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO). Montréal Août 2000.
- Pil, F. K. et J.P. Macduffie.** 1996. «The Adoption of High-Involvement Work Practices.» *Industrial Relations*, 35(3): 423-455.
- Rabouin, N., N. Quenneville et G. Simard.** 2003.«L'effet médiateur de la perception de support organisationnel dans la relation entre la reconnaissance non-monnaire, le partage de pouvoir et les comportements de mobilisation" *Communication présentée dans le cadre du Congrès de la Société Québécoise de Recherche en Psychologie (prix de la meilleure communication)*:Montréal.
- Reichers, A. E.** 1985. «A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment.» *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Rhoades, L., R., Eisenberger et S. Armeli.** 2001. «Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support». *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Simard, G. et M-E. Lapalme.** 2003. «Mobiliser les ressources humaines : le rôle des comportements discrétionnaires» dans Foucher, R., Savoie, A., Brunet, L. (Éditions Nouvelles), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 153-168), Montréal.
- Shappe, S. P.** 1998. «The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior.» *Journal of Psychology*, 132_(3), 277-290.
- Smith, C. A., D. W. Organ et J. P. Near.** 1983. «Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents.» *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.

St-Georges, M. 2002. « Évaluation des antécédents de l'engagement organisationnel de type affectif et de type continu d'une organisation publique du secteur de la santé », *mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires (profil recherche)*, Montréal : Université du Québec à Montréal, 117 pages.

Tremblay, M., P. Guay et G. Simard. 2000. « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Communication présentée au XIe Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Paris, France.

Tremblay, M. 2002. « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe ». *Effectif*, Novembre/Décembre 2002: 18-25.

Tremblay, M., A. Rondeau et M. Lemelin. 1998. « L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus. » *Cahier de recherche 96-30, HEC Montréal*.

Ulrich, D. et D. Lake. 1990. *Organizational Capability : Competing from the Inside Out*. New York, John Wiley et Sons.

Van Dyne, L., L.L. Cummings et J. Mclean Parks. 1995. « Extra-Role Behaviors : In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). » *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.

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