

# Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel :

## le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail

Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet

### Les auteurs

Michel Tremblay est professeur titulaire à HEC Montréal.

Denis Chênevert est professeur à HEC Montréal.

Gilles Simard est professeur au Département d'organisation et ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal.

Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet sont doctorants à l'Université du Québec à Montréal.

La mobilisation du personnel et les comportements comparables<sup>1</sup> ont suscité un vif intérêt dans la communauté scientifique et professionnelle au cours de la dernière décennie. La preuve en est que plus de 200 articles et recherches ont été publiés au cours des 10 dernières années sur le sujet (Podsakoff *et al.*, 2000). Une part significative de ces publications concerne le rôle des échanges sociaux et des états psychologiques dans l'adoption de comportements discrétionnaires<sup>2</sup>. Les méta-analyses sur les concepts comparables à celui de mobilisation (Podsakoff *et al.*, 2000) ont mis en évidence le fait que, exception faite des états psychologiques (comme la confiance) et des traits de personnalité, deux catégories de variables pouvaient agir sur les comportements de mobilisation, à savoir les caractéristiques de l'organisation ainsi que les comportements et les caractéristiques des leaders.

En outre, la plupart des modèles théoriques touchant aux comportements discrétionnaires (voir, par exemple, Wils *et al.*, 1998; Morrison, 1996) reposent sur l'hypothèse que la mobilisation serait essentiellement liée à la

mise en place de «bonnes pratiques» de gestion des ressources humaines. Sans nier leur importance, d'autres leviers d'action doivent être considérés. Dans une telle perspective, les possibilités peuvent certes être nombreuses. Au regard du modèle d'analyse proposé et de l'état de la recherche, nous avons choisi de retenir quatre leviers d'action, soit, premièrement, la vision et la mission, les valeurs et les objectifs; deuxièmement, le leadership des gestionnaires; troisièmement, les pratiques de GRH; quatrièmement, l'organisation du travail.

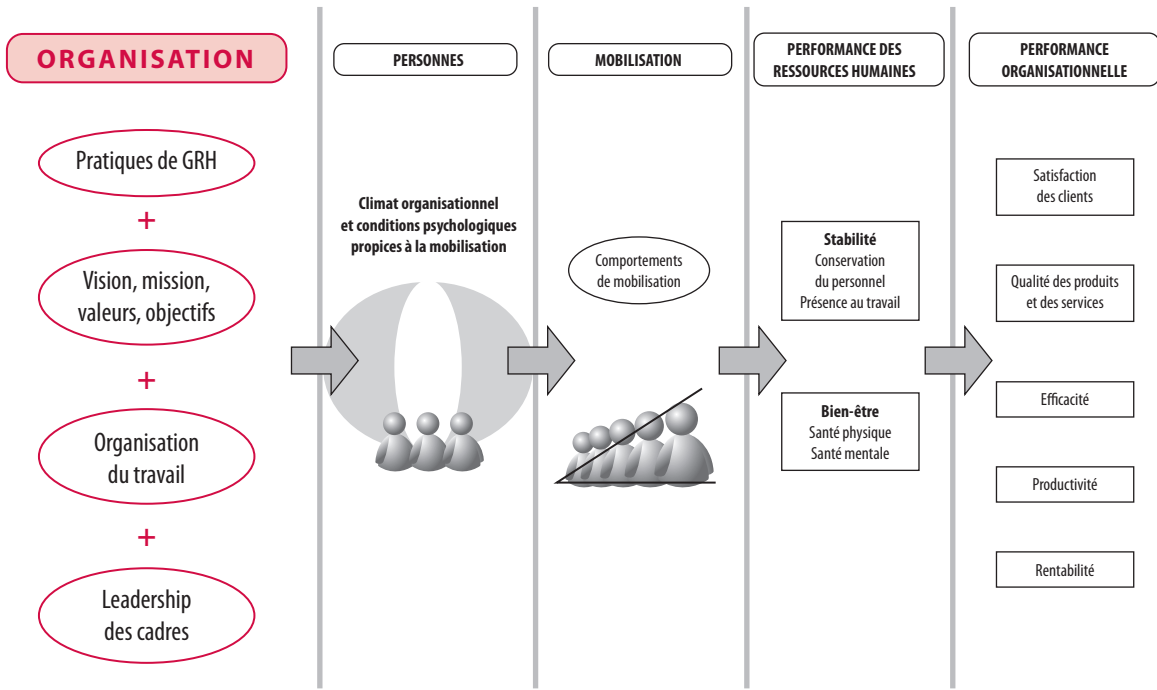
Le principal objectif de cet article est d'examiner la perspective organisationnelle du modèle de mobilisation, à savoir le rôle de l'employeur et des gestionnaires. D'une façon spécifique, nous approfondirons l'état des connaissances sur le rôle que peut jouer chacun des quatre leviers d'action concourant à l'établissement des conditions psychologiques favorables à la mobilisation (schéma 1). De même, nous tenterons de démontrer que les organisations mobilisées sont celles qui ont réussi à susciter une large adhésion à une cause noble et à des valeurs humaines,

à se doter de gestionnaires et de leaders fortement transformationnels, à implanter une stratégie de GRH à forte implication et à mettre en place des structures décisionnelles participatives et décentralisées.

### Le levier de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs

Les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs ont, dans une certaine mesure, un caractère existentiel qui interpelle les individus. Lorsque ces éléments sont partagés, ils peuvent offrir un sens et des motifs durables à la mobilisation.

La vision organisationnelle représente un idéal d'avenir pour l'organisation. Des quatre concepts liés à ce levier, celui de vision est sans doute le plus englobant puisqu'il s'appuie sur chacun des autres. Pour Levin (2000), une vision efficace devrait décrire un avenir où la mission est mise au premier plan et où les objectifs sont atteints dans le cadre des valeurs de l'organisation. Le concept de vision est très présent dans la littérature portant sur le leadership. Toutefois, au-delà des actions du leader, la vision en elle-même peut être mobilisatrice. La vision a pour objectif de rallier les énergies, de rassembler les aspirations, de susciter l'engagement des membres de l'organisation et d'amener ceux-ci à prendre les



initiatives nécessaires à la réalisation de l'avenir désiré (Levin, 2000). Selon certains analystes, une compréhension claire de la vision stratégique des dirigeants augmente la capacité d'agir de façon autonome et offre des défis qui poussent au dépassement de soi. Pour d'autres, une vision claire et partagée, animée par des valeurs humanistes, a un effet mobilisateur parce qu'elle agit sur l'engagement organisationnel des employés (Dvir *et al.*, 2004). Pour être mobilisatrice, la vision doit être diffusée et avoir un sens pour les employés.

La mission fournit pour sa part un portrait actuel de l'organisation. Elle décrit avant tout la raison d'être de l'organisation sur les plans de sa finalité, des valeurs prédominantes, des compétences distinctives de même que des politiques et des comportements qui les appuient (Campbell et Yeung, 1991). La mission contribue à la mobilisation en orientant les efforts individuels vers une finalité commune qui transcende les intérêts proprement personnels. Sur ce point, Campbell et Yeung (1991) ont observé que l'engagement et l'enthousiasme des employés se révèlent plus forts lorsque ceux-ci acquièrent un attachement à l'égard de la mission. On peut donc en conclure que la mission mobilise par son pouvoir de rassemblement et d'orientation des

actions. En revanche, la mission a peu d'effet si elle n'arrive pas à englober les activités journalières de l'entreprise, d'où l'importance de déterminer des objectifs clairs en relation directe avec la mission afin que celle-ci ne soit pas uniquement perçue comme un concept abstrait (Mullane, 2002).

Par ailleurs, les objectifs fournissent des repères précis pour évaluer la réalisation de la mission et le progrès vers la vision de l'avenir (Levin, 2000). Par contre, notons que des objectifs plus larges et orientés vers la créativité ont davantage tendance à mener vers des comportements discrétionnaires, alors que des objectifs trop spécifiques provoqueraient l'inverse (Wright *et al.*, 1993). Afin d'encourager la mobilisation, les objectifs organisationnels qui découlent de la mission doivent donc être assez larges et laisser la place à la spontanéité et à l'innovation.

Les valeurs représentent les grands principes sur lesquels reposent la vision, la mission et les objectifs. Elles contribuent à déterminer ce qui est acceptable ou non. Elles représentent un des principaux éléments de la culture organisationnelle (McDonald et Gandz, 1992). En raison de leur complexité, on a fréquemment simplifié les systèmes de valeurs organisationnelles en deux groupes antagonistes, à savoir

les valeurs «productivistes» (efficacité, économie, effort, rendement, etc.) et les valeurs «humanistes» (collaboration, confiance, initiative, etc.). Sans renier ou banaliser l'importance des valeurs productivistes, nous croyons que la mobilisation a besoin et se nourrit de valeurs avant tout humanistes (comme la justice et le respect des autres). Les plus grandes mobilisations humaines n'ont-elles pas été déployées pour mettre en œuvre des valeurs à caractère humaniste? D'ailleurs, les études empiriques démontrent que l'impact des valeurs productivistes est très inconstant (Goodman *et al.*, 2001), alors que les valeurs humanistes ont une influence positive et soutenue sur plusieurs conditions psychologiques, notamment sur l'engagement organisationnel affectif (Finegan, 2000), sur le pouvoir d'agir (*empowerment*) (Goodman *et al.*, 2001), sur la confiance et la perception de justice (Zammuto et Krakower, 1991). Adopter des valeurs mobilisatrices n'est toutefois pas suffisant; il faut aussi que celles-ci bénéficient d'une large adhésion. Pour assurer cette adhésion, l'organisation doit, au minimum, expliciter et communiquer ses valeurs. Mais cela n'est pas encore suffisant, car ces valeurs doivent également être vécues sur une base quotidienne, il doit y avoir des preuves répétées qu'elles existent

et les comportements des dirigeants doivent être cohérents par rapport aux valeurs qui sont prônées (Blanchard et O'Conner, 1997).

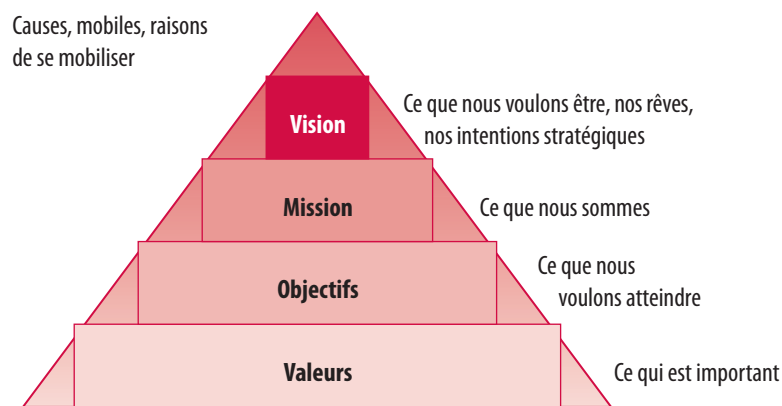
## Le levier du leadership

Sans jouer un rôle exclusif, les cadres et les dirigeants occupent néanmoins une position essentielle dans la mobilisation. Inspirée par les travaux de Bass (1985), la théorie du leadership transformationnel est celle qui a reçu le plus d'attention au cours des dernières années (Lowe et Gardner, 2001). Dans cette théorie, trois types de leaders sont présentés, soit le transformationnel, le transactionnel et le laisser-faire.

Le **leader transformationnel**, souvent décrit comme un leader charismatique ou visionnaire, amène les subordonnés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation (Avolio, 1999). Un tel leader fait preuve d'une influence charismatique (*idealized influence*) qui incite les employés à s'identifier émotionnellement à lui, à le voir comme un modèle, un exemple à suivre. Il suscite également l'enthousiasme collectif par la motivation inspirante (*inspirational motivation*). Pour y arriver, il partage ses valeurs et ses objectifs et transmet une vision claire de la mission de l'organisation. Il suscite l'adhésion des employés en raison de sa capacité à leur faire épouser une cause qui leur apporte du sens et des défis. Il est considéré comme une source de stimulation intellectuelle, car il encourage les employés à être créatifs et innovateurs, à remettre en question leurs façons de faire. Enfin, il prête attention aux besoins de chacun en manifestant de la considération individuelle par des actions de *coaching* et de mentorat.

Contrairement au leader transformationnel, le **leader transactionnel** agit directement sur les intérêts personnels des employés afin de les motiver (Bass, 1985). Il établit clairement ses objectifs et ses attentes, donne régulièrement du feedback et récompense ou punit ses employés en fonction de la réalisation de ceux-ci. Le leader transactionnel est donc particulièrement habile dans l'utilisation des récompenses contingentes (*contingent rewards*).

## SCHÉMA 2 – Leviers et modèle de mobilisation



Enfin, le **leader laisser-faire** ou non transactionnel se préoccupe peu de la relation qu'il entretient avec ses subordonnés. Il retarde ou évite généralement les décisions concernant ses employés et cherche à se désengager de ses responsabilités de gestion (Judge et Piccolo, 2004). Ces leaders, si l'on peut les appeler ainsi, sont rarement disponibles lorsqu'on a besoin d'eux et ne fournissent généralement aucun soutien. Bien qu'un leader laisser-faire possède généralement un faible niveau de leadership transformationnel, il importe de noter que ces trois types de leadership cohabitent habituellement à des degrés divers chez un même individu. Ce qui les différencie, c'est la prédominance d'un style par rapport aux autres. Suivant la prédominance, on sera donc en présence de questionnaires plus ou moins mobilisateurs.

### Qu'est-ce qui rend un style de leadership mobilisateur ?

**Le leader motivateur.** La théorie des buts (*goal setting theory*) offre un éclairage permettant de mieux comprendre comment le leader motivateur produit des effets sur la mobilisation. Selon Locke et Latham (2002), un objectif doit être stimulant pour motiver les employés, mais il doit être clair et l'employé doit recevoir une rétroaction régulière pour savoir où il se situe et comment il peut s'ajuster. C'est directement sur ce plan que le leader transactionnel intervient. Comme l'écrit Bass (1985), le leadership transactionnel développe davantage des échanges de nature économique qui suscitent

des performances accrues. À cet effet, plusieurs études ont démontré que le leadership transactionnel, et plus spécifiquement la dimension de la reconnaissance contingente, était positivement associé à un effort accru (*in-role performance*) et à un niveau de satisfaction plus élevé (Dumdum *et al.*, 2002). Vu sa capacité à repérer et à satisfaire les intérêts personnels de chacun, le leader transactionnel constitue un bon motivateur. Malgré leur fort potentiel de motivation et d'effort individuel, les récompenses contingentes offertes par ce type de leader représentent une condition non suffisante pour la mobilisation des employés. Elles sont toutefois nécessaires, puisque c'est à travers celles-ci que le leader transactionnel amorce des échanges constructifs avec ses employés (Avolio, 1999).

**Le leader mobilisateur.** Les leaders transformationnels sont les leaders qui possèdent le plus d'atouts pour susciter la mobilisation et la performance globale de leurs employés (Dvir *et al.*, 2002). Ils mobilisent ces derniers pour des «raisons supérieures» plutôt que pour des raisons financières ou matérielles en partageant avec eux un ensemble de valeurs et de causes et en leur faisant intérioriser celles-ci. Ils fournissent ainsi aux employés les mobiles qui permettent de lier leur identité individuelle à celle du groupe et de sa mission (Jung et Avolio, 2000).

La principale force des leaders transformationnels réside toutefois dans leur capacité à agir positivement et activement sur les états psychologiques favorables aux comportements de mobilisation. Ce type de leader n'a

pas de difficulté à susciter un climat de confiance (Dirks et Ferrin, 2002), car il est perçu comme quelqu'un qui sait où il va. Il transmet cette direction aux employés et démontre de la persistance dans la réalisation des objectifs (Jung et Avolio, 2000). Son caractère charismatique lui permet aussi de susciter l'admiration, le respect et la confiance de ses employés (Bass et Avolio, 1990). Enfin, ce type de leader renforce la confiance en encourageant fréquemment les subordonnés à prendre des initiatives et à trouver des solutions créatrices. En plus d'agir sur la confiance des employés à son égard, le leader transformationnel exerce, selon Pillai *et al.* (1999), un impact important sur leur perception de justice. Cela s'explique par le fait qu'il traite ses employés avec équité et respect et qu'il reconnaît sa responsabilité morale envers ceux-ci.

Le leader transformationnel accroît le sentiment de soutien des employés en créant des occasions d'apprentissage et de développement (Bass et Avolio, 1990). À la fois *coach* et mentor, il démontre, par la considération individuelle, qu'il valorise les contributions des employés et qu'il se préoccupe de

leur bien-être. De plus, en faisant passer les intérêts de ses employés avant les siens, un tel leader renvoie l'image hautement symbolique du sacrifice, qui renforce le sentiment de soutien (Jung et Avolio, 2000).

En encourageant l'autonomie des employés, en déléguant des responsabilités, bref en offrant de nouveaux défis, les leaders transformationnels sont fortement mobilisateurs parce qu'ils fournissent aux employés les occasions et les ressources pour qu'ils participent à la transformation de l'organisation. À ce chapitre, Avolio et Gibbons (1998) avancent que l'un des principaux objectifs du leadership transformationnel consiste à développer le sens de l'auto-gestion (*self-management*) chez les employés. Ainsi, de tels leaders mobilisent les employés parce qu'ils agissent comme de véritables agents d'*empowerment* qui partagent le pouvoir et l'information avec leurs subordonnés.

Finalement, les leaders transformationnels provoquent la mobilisation parce qu'ils suscitent diverses formes d'attachement affectif auprès des employés. Plusieurs études ont observé une relation positive entre ce type de lea-

dership et l'engagement envers différentes cibles comme l'équipe, les collègues ou l'organisation (DeGroot *et al.*, 2000).

**Le leader démobilisateur.** Les leaders laisser-faire nuiraient à la mobilisation parce que leur influence sur différents indices d'efficacité se rapportant aux employés est négative (Judge et Piccolo, 2004). La passivité de ces leaders est démobilisante, car ils interviennent seulement lorsque les choses vont mal et que les standards établis n'ont pas été atteints (Avolio, 1999). Laissés à eux-mêmes, sans feedback ni soutien, les employés n'ont pas le sentiment de faire partie d'une équipe. Sans direction ni alignement, l'occasion leur est donc offerte de se démobiliser, de se mobiliser pour les mauvaises choses et même de se mobiliser contre l'organisation. Le tableau 1 résume les caractéristiques des trois types de leaders que nous venons de décrire.

## Le levier des pratiques de GRH

Il est de plus en plus admis que les pratiques de GRH constituent une res-

**TABEAU 1 – Synthèse des caractéristiques des leaders**

	<b>Leader motivateur</b>	<b>Leader mobilisateur</b>	<b>Leader démobilisateur</b>
Relations avec ses employés	Contractuelles, fondées sur un système de récompenses liées à la performance	Sociales, fondées sur la confiance, le soutien et le respect	Faible intensité, intervention lors d'écart et de problèmes
Objectifs	Détermine et clarifie les attentes quant à la performance à court terme	Fournit une vision à long terme, une cause, des objectifs rassembleurs	Ne fournit pas d'objectifs stimulants, favorise le <i>statu quo</i>
Moyens de reconnaissance	Reconnaissance liée à la performance, pécuniaire principalement	Reconnaissance personnelle et sociale, non pécuniaire surtout	Punition, réprimande, absence de reconnaissance
Face aux situations problématiques	Résout les problèmes, mais reste ouvert aux suggestions	Délègue et responsabilise, encourage la prise de risques et la créativité	Espère que les problèmes se résoudront par eux-mêmes, n'intervient qu'en situation de crise
Face au développement des employés	Exploite efficacement les capacités actuelles sans nécessairement les encourager à se développer	Cherche à développer le plein potentiel de chacun par diverses actions ( <i>coaching</i> , mentorat, etc.)	S'intéresse très peu aux individus et à leur développement
Face à l'amélioration et à l'efficacité	Améliore les choses en demandant une performance accrue	Change les choses par la remise en question, la stimulation des idées	Favorise le <i>statu quo</i>
Orientation de ses efforts	Satisfait les besoins et les intérêts des individus	Amène les individus à transcender leurs intérêts personnels pour le bien du groupe	Les individus doivent trouver eux-mêmes les moyens de satisfaire les intérêts individuels ou collectifs
Impact sur les employés	Motivation individuelle élevée, mais mobilisation faible, peut accroître le stress et la fatigue	Mobilisation élevée, coopération facilitée, bien-être et stress positif	Démobilisation, faible motivation, stress élevé et problèmes de santé mentale et physique

source interne stratégique. Plusieurs travaux de recherche récents ont permis de confirmer l'importance des pratiques de GRH dans la création de valeur et le succès organisationnel (Huselid, 1995; Barraud-Didier *et al.*, 2003). Ce rôle stratégique dévolu aux pratiques de GRH résidait principalement dans leur capacité à influencer les conditions clés de la mobilisation, à savoir renforcer les liens de confiance (Gould-Williams, 2003), le sentiment de soutien et d'engagement organisationnel (Meyer et Smith, 2000) ainsi que la perception de justice (Paré et Tremblay, 2004). L'examen des écrits sur l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines nous a amenés à conclure que l'embauche, le développement des compétences, le partage d'informations, le feed-back sur la performance et la reconnaissance devaient être considérés parmi les moyens d'action à privilégier afin de déployer une stratégie mobilisatrice de GRH.

### Les pratiques liées à l'embauche

La littérature révèle que le fait d'investir dans des pratiques d'embauche sophistiquées peut améliorer la performance organisationnelle (Terpstra et Rozell, 1993). En matière de mobilisation, une stratégie de dotation efficace permettra de choisir les candidats qui posséderont les qualités nécessaires pour répondre aux exigences normales de leur emploi, de même que les compétences nécessaires pour adopter les comportements de mobilisation désirés. Mais surtout la stratégie d'embauche devra se «doter» des moyens nécessaires pour écarter les candidats qui risquent de nuire à la mobilisation des autres (Marchington et Grugulis, 2000). Un premier moyen d'action serait de considérer les dispositions personnelles. L'affectivité positive (Lee et Allen, 2002), l'empathie et l'orientation vers les autres (Penner *et al.*, 1997), la conscience personnelle (Organ et Ryan, 1995) ainsi que les valeurs prosociales (Rioux et Penner, 2001) et collectivistes (Moorman et Blakeley, 1995) représentent quelques exemples de dispositions qui ont été associées à la mobilisation. L'investissement dans le recrutement et les moyens de sélection n'est toutefois pas suffisant. Il importe aussi que les employés soient correctement

socialisés au début de leur embauche (Morrison, 1996). La valorisation des comportements de mobilisation doit se faire dès l'entrée des individus au sein de l'organisation ou dans leur nouvelle équipe. On augmente ainsi les chances que ces comportements soient adoptés par une masse critique d'employés. À cet effet, un programme d'accueil et d'intégration structuré devrait permettre de valider très tôt la compatibilité entre les traits personnels de la recrue et les valeurs mobilisatrices que veut véhiculer l'organisation (Kraimer, 1997).

Lorsqu'un employeur offre des possibilités de carrière à ses employés, il les encourage à s'engager dans une relation d'emploi à long terme (Meyer et Smith, 2000). Une stratégie de promotion interne favorise également la transmission des valeurs organisationnelles à travers les différents niveaux hiérarchiques, puisque des employés mobilisés auront tendance à transmettre ces valeurs. La perception d'avoir des possibilités de promotion interne a été associée à différentes formes d'engagement des employés (Tremblay *et al.*, 1995), car cette stratégie est souvent interprétée comme un signal du soutien organisationnel. En prime, les promotions peuvent être perçues comme une appréciation et une valorisation concrètes des comportements de mobilisation.

### Les pratiques de développement et de gestion des compétences

Les efforts de développement des compétences indiquent la volonté de l'employeur d'établir un contrat psychologique à long terme avec ses salariés (Tsui *et al.*, 1995) et montrent que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantage concurrentiel (Morrison, 1996). Mais développer des compétences ne suffit pas, il faut que cette pratique soit accompagnée d'une utilisation judicieuse des compétences pour influencer positivement la confiance, le soutien (Allen *et al.*, 2003), l'engagement affectif (Paré et Tremblay, 2004) et la mobilisation (Tremblay *et al.*, 2000). Une gestion des compétences propice à la mobilisation doit donc à la fois éviter la sous-utilisation des compétences et le déficit de celles-ci. La sous-utilisation des compétences mine la motivation

intrinsèque, alors que le déficit de compétences réduit le sentiment du pouvoir d'agir (*empowerment*) et la motivation à se mobiliser. Pour aider les autres et pour contribuer à l'amélioration continue, il faut que les personnes aient les compétences pour le faire.

### Les pratiques de partage de l'information

Le processus de partage de l'information regroupe l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser (*top-down*) et recevoir (*bottom-up*) de l'information. Ainsi, les pratiques de partage de l'information jouent deux rôles importants (Rondeau *et al.*, 1993), soit un rôle de transmission et de clarification des attentes de même qu'un rôle relatif à la considération et à l'écoute des préoccupations des employés. Face au premier rôle, l'employé mobilisera ses compétences et s'engagera dans son travail s'il comprend bien ce que l'on attend de lui. Au regard du deuxième rôle, il sera d'autant plus mobilisé qu'il aura l'impression que l'organisation est à l'écoute de ses préoccupations, de ses opinions, de ses recommandations et a un souci honnête et réel d'en tenir compte et d'y répondre adéquatement. La diffusion d'informations aux employés est également perçue comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus. La perception de confiance que peut générer cette pratique de GRH est considérable. D'ailleurs, les mécanismes de communication (séances d'information, journal d'entreprise, etc.) et l'information diffusée (sur la mission, la performance financière, etc.) ont contribué à mieux cerner le rôle de la communication bidirectionnelle dans les attitudes et les comportements au travail. À cet effet, le partage de l'information a été relié positivement à la perception de la justice procédurale (Paré et Tremblay, 2004) et à l'engagement organisationnel (Rodwell *et al.*, 1998).

### Le feed-back formatif

Dans une stratégie de mobilisation, les employés doivent être en mesure de disposer d'informations permettant un renforcement positif afin de maintenir, de corriger ou encore d'améliorer leurs comportements de mobilisation

(London, 2003). Cela peut se faire à travers une meilleure connaissance de soi, de ses forces et de ses faiblesses, mais aussi à travers la mise en place d'une atmosphère propice au dialogue et au changement (Atwater *et al.*, 2002). Les analystes font une distinction nette entre l'évaluation de la performance et la gestion du feed-back en raison de leurs objectifs différents. Les objectifs de l'évaluation de la performance sont de mesurer et de comparer les performances individuelles en vue de la distribution de récompenses ou de l'attribution de punitions. Quant à la gestion du feed-back, celui-ci et le développement des compétences en constituent les vecteurs premiers. Comme le mentionnent Kluger et DeNesi (1996), les systèmes formels de feed-back génèrent le plus souvent une rétroaction négative qui décourage l'amélioration plutôt que de la stimuler. C'est la raison pour laquelle il vaut mieux éviter les mécanismes de feed-back qui reposent sur des évaluations formelles du rendement liées à des mesures administratives. Enfin, il est important de ne pas se concentrer sur le degré de mobilisation atteint, sur la finalité poursuivie, mais plutôt sur le développement et l'amélioration des comportements (London, 2003). Une telle pratique envoie un signal très clair que l'objectif de l'exercice est le développement des personnes. Un autre élément à considérer est le fait qu'il faut éviter que le supérieur immédiat soit la seule source de feed-back. Au contraire, il est important que les employés aient accès à plus d'une source d'information afin qu'ils puissent améliorer leur connaissance de soi; de plus, cela augmente la validité du feed-back (London, 2003). Finalement, le feed-back positif, outre son efficacité lorsqu'il s'agit de modifier les comportements, doit être envisagé comme une forme de récompense dont les incidences sur la performance et la coopération sont généralement positives (Kim *et al.*, 2003). Sous certaines conditions, le feed-back positif se compare avantageusement aux systèmes de renforcement pécuniaires et non pécuniaires (Luthans et Stajkovic, 1999).

### Les pratiques de récompenses et de reconnaissance

Plusieurs analystes sont d'avis que les comportements de mobilisation ne

devraient pas être récompensés (Organ, 1988), en raison principalement du fait que les récompenses pécuniaires peuvent encourager les individus à concentrer l'essentiel de leurs énergies sur les tâches prescrites et décourager les contributions débordant le cadre du rôle ou s'avérant moins visibles (Wright *et al.*, 1993). En matière de rémunération, tout n'est pas si noir! Tout d'abord, qu'en est-il des niveaux de salaire? Selon la théorie du salaire d'efficience, une position de leadership salarial inciterait les employés à fournir un effort supplémentaire de manière à ne pas perdre leur position avantageuse (Fairis et Alston, 1994). Toutefois, les expériences tirées de certaines équipes du sport professionnel et d'organisations bénévoles, deux exemples opposés, laissent perplexes quant à l'influence des niveaux de salaire sur la mobilisation des collectifs de personnes. En revanche, les écarts de salaire semblent jouer un rôle plus déterminant. Des recherches révèlent que plus les écarts salariaux sont élevés entre des personnes appelées à collaborer ensemble, moins les comportements de coopération et d'entraide seront adoptés (Bloom, 1999). La réduction des écarts de salaire et de statut entre les groupes d'employés, y compris les cadres, est l'une des principales recommandations dans l'arsenal des bonnes pratiques de GRH (Pfeffer et Veiga, 1999).

En ce qui concerne le rôle des régimes incitatifs liés à la performance, force est d'admettre que les résultats sont loin d'être concluants (Tremblay *et al.*, 2000; Igalens et Barraud, 1997). Vaut-il mieux récompenser ou reconnaître les performances individuelles ou collectives? Selon certains, les régimes d'incitations individuelles, et dans une plus grande mesure le mérite individuel, risquent d'avoir des effets négatifs sur la mobilisation, par exemple de miner l'esprit d'équipe et le désir de collaborer ou de motiver les individus à adopter seulement les comportements qui présentent de grandes probabilités de gains (Kohn, 1998). Les programmes qui récompensent les performances collectives (comme les bonis d'équipe, le partage des bénéfices et des gains de productivité), en revanche, faciliteraient les interactions et les échanges d'informations entre les individus, minimiseraient la compétition et renforce-

raient la coopération (Gomez-Mejia et Balkin, 1992). Ces programmes seraient d'ailleurs plus compatibles avec l'idée de la motivation collective et fort efficaces dans le renforcement d'un certain nombre de conditions psychologiques clés comme la justice, la confiance et le soutien (Rousseau et Shperling, 2000).

Quoi qu'on en pense, il n'est pas facile de mobiliser des mercenaires, et si l'argent a un effet mobilisateur, celui-ci ne pourra qu'être de courte durée. Mais si l'on se fie aux études, ce ne serait pas l'argent qui susciterait la mobilisation. Les récompenses non pécuniaires et symboliques semblent offrir des avantages méconnus<sup>3</sup>. Ces récompenses sont des pratiques bien ancrées dans les organisations, mais elles demeurent peu documentées dans la littérature scientifique. Globalement, ces programmes visent à signifier tangiblement l'appréciation de l'organisation à l'égard des individus ou des groupes qui accomplissent des efforts ou des actions méritoires. Ces actions de reconnaissance seraient perçues comme des marques de considération et de soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002). Étant donné que les comportements de mobilisation se manifestent sur une base volontaire et qu'ils ne sont pas rémunérés explicitement par l'employeur, les moyens de reconnaissance non pécuniaires prennent tout leur sens. Des études récentes ont montré l'existence d'un lien positif et significatif entre les pratiques de reconnaissance non pécuniaires (comme les félicitations ou les remerciements) et la mobilisation (Paré et Tremblay, 2004). Ces résultats appuient d'autres travaux qui ont indiqué que les récompenses sociales (feed-back positif, encouragement) et les récompenses verbales pouvaient exercer une influence très positive sur la performance comportementale (Luthans et Stajkovic, 1999).

### Le levier de l'organisation du travail

Même si l'organisation du travail est l'objet de discussions, d'innovations et d'affrontements dans les milieux patronal, syndical et universitaire (Rondeau, 1999), il n'existe pas de consensus sur sa

définition. Pour résumer, considérons qu'il existe trois orientations majeures, trois courants de pensée en matière d'organisation du travail (Coutrot, 1998). Pour l'école classique et des mathématiques, l'organisation du travail se limite aux aspects techniques et logistiques du processus de production. Ici, l'organisation du travail concerne l'arrangement des tâches, le contrôle des temps et mouvements et l'organisation des méthodes et des techniques de production. Les ressources humaines y tiennent un rôle d'exécutant, de prolongement de la machine. Cette perspective doit être rejetée en matière de mobilisation. À l'autre extrémité, un deuxième courant de pensée repose sur le postulat que le travail doit être stimulant pour l'individu afin que ce dernier soit motivé et performant. Ainsi, l'approche humaniste prête attention à la satisfaction des besoins d'appartenance et d'affiliation de l'employé. Ce courant est alimenté principalement par des analyses et des interventions centrées sur les composantes du travail et la satisfaction des employés (Coutrot, 1998).

Le dernier courant de pensée se présente comme un héritage direct du Tavistock Institute, dans lequel l'organisation du travail est appréhendée comme un processus dynamique qui organise les rapports entre les systèmes humains et techniques dans le but de produire efficacement tout en fournissant un environnement de travail satisfaisant et stimulant. L'organisation du travail représenterait un moyen de valoriser la polyvalence, l'engagement, la participation et la responsabilisation des employés. Cet effort mènerait à des formes d'organisation du travail flexibles, décentralisées, qui demandent la coopération entre les acteurs organisationnels. Ce courant sociotechnique place les ressources humaines au centre de tous les processus de production.

On trouve plusieurs exemples de travaux qui offrent un appui empirique aux retombées positives de l'engagement et de la responsabilisation des employés. Ainsi, tous les travaux qui s'inspirent de l'approche élaborée par Lawler (1986) et sur les recherches subséquentes sur l'organisation hautement performante (*high performance organization*) (McDuffie, 1995) ont cherché à mettre en relief l'effet des structures et des

pratiques en matière d'organisation du travail sur le pouvoir d'agir et sur divers indicateurs de performance. D'autres recherches se sont questionnées sur l'effet de certaines caractéristiques de l'organisation du travail comme l'autonomie décisionnelle, la consultation-participation et le travail de groupe sur le niveau de mobilisation des employés (Lapalme *et al.*, 2002; Tremblay *et al.*, 2000).

Ces trois courants proposent des perspectives différentes qui débouchent sur des modèles et des formes d'organisation du travail différenciées sous l'angle des expériences et des rapports que l'employé entretient avec sa tâche et ses supérieurs (Coutrot, 1998). Ces formes d'organisation du travail entraînent (ou non) des pratiques et des contextes dans lesquels l'employé effectue une tâche «large et complète» offrant (ou non) des possibilités de développement et de réalisation. Cette tâche se réalise dans un environnement au sein duquel l'individu estime qu'il détient (ou non) de l'influence, de l'autonomie et de l'impact dans son travail. Enfin, l'individu reconnaît que son travail a un sens pour lui et pour l'organisation et qu'il possède les compétences pour le réaliser. Si l'on désire que les employés se mobilisent, il faut qu'ils aient la possibilité et le pouvoir de le faire. Les ressources ont de la valeur pour autant que les employés puissent utiliser leurs connaissances et leurs habiletés. Il faut donc aménager l'organisation du travail de manière à passer des formes d'organisation traditionnelles axées sur le contrôle à des formes qui offrent un pouvoir d'agir aux employés.

La notion de pouvoir d'agir (*empowerment*) renvoie souvent à des conceptualisations qui font implicitement ou explicitement référence à la dichotomie entre des aspects objectifs et des aspects subjectifs. Deux perspectives différentes sont fréquemment invoquées, soit la perspective structurelle et la perspective motivationnelle, que nous n'examinons pas en détail dans cet article. En fait, nous adoptons une position largement documentée qui postule que l'effet des conditions objectives de l'organisation du travail sera positif sur les sentiments associés à l'*empowerment* subjectif (Spreitzer, 1996). La perspective structurelle amène à considérer l'*empowerment* sous un angle plus

objectif, plus près de l'organisation du travail, en l'abordant comme un ensemble de caractéristiques structurelles, desquelles découlent des politiques et des pratiques visant à ce que la hiérarchie partage le pouvoir, le contrôle et l'autorité avec les employés dans la réalisation de leur travail (Niehoff *et al.*, 2001). Suivant cette perspective, l'*empowerment* est d'autant plus élevé si l'organisation procède à des changements structurels et objectifs qui donnent plus de pouvoir décisionnel et de possibilité d'engagement aux employés (Quinn et Spreitzer, 1997). Dans ce contexte, les pratiques en matière d'organisation du travail cherchent à augmenter l'impact réel des employés, et ce, tant par leur participation aux processus de décision que par la mise en œuvre d'unités de travail favorisant l'autonomie d'action, l'initiative et la responsabilisation.

La participation des salariés peut prendre plusieurs formes. Elle peut se limiter à une démarche consultative, comme dans les cercles de qualité. Dans ce cas, les travaux d'Appelbaum *et al.* (2000) ont montré que les formes consultatives avaient très peu d'influence sur la performance et la consolidation-augmentation de la qualité des conditions psychologiques. Mais les employeurs peuvent choisir d'introduire des formes d'organisation du travail qui exigent une participation substantielle qui peut s'exprimer dans des mécanismes formels ou informels menant de la gestion participative à l'autogestion. Les recherches tendent à montrer, face à des cibles de performance multiples, que c'est dans les formes d'organisation du travail qui valorisent des mécanismes de participation substantielle que la performance des employés devient plus signifiante dans l'obtention du succès organisationnel (Appelbaum *et al.*, 2000).

Même si différentes formes de travail en groupe sont invoquées par les analystes, on comprend qu'au-delà de cette caractéristique structurelle, c'est surtout au regard des caractéristiques de l'organisation du travail en matière de pouvoir d'agir que la participation serait favorable à la performance organisationnelle (Bélanger, 2001). Lorsqu'il existe peu de possibilités d'engagement, que le travail est très parcellisé et formalisé, que le contrôle par la spécialisation verticale (pouvoir) et horizon-

tale (tâche) est fortement présent, il y a là matière à démobilisation. Le contrôle est un élément de démobilisation assez largement documenté (Podsakoff *et al.*, 1993) alors que les effets positifs d'un plus grand engagement dans diverses décisions traditionnellement réservées aux gestionnaires sont considérés comme une récompense intrinsèque générant un sentiment de responsabilité plus élevé (Leana et Florkowski, 1992). Ce type de récompenses favoriserait aussi un contexte marqué par des échanges relationnels (Tsui *et al.*, 1995) qui motiverait les salariés à prendre des initiatives et à faire des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs de l'organisation (Pfeffer et Veiga, 1999). Le partage du pouvoir contribue évidemment à instaurer une culture d'*empowerment* qui, appuyée par des valeurs humanistes bien utilisées par un leader mobilisateur, encourage les employés à se sentir plus importants, plus compétents, plus responsables et libres de mettre à profit leur savoir et leur savoir-faire. Toutefois, des études sur le terrain ont permis de documenter l'existence d'une relation positive entre la participation aux décisions, le sentiment de soutien et à l'engagement organisationnel (Allen *et al.*, 2003). De plus, Capelli et Rogovsky (1998) ont très clairement montré que l'engagement des employés dans l'organisation du travail avait une influence importante sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. En contexte francophone, certains analystes (Igalens et Barraud, 1997) ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre la présence de groupes de travail relativement autonomes, les mécanismes d'expression directe et le niveau de mobilisation dans les organisations.

En résumé, un environnement de travail animé par des échanges de type relationnel, axé sur la participation et l'implication, inciterait les employés à adopter un éventail plus large de comportements de mobilisation.

## Conclusion

Cet article s'est appliqué à mettre en évidence le fait que les organisations et les décideurs peuvent agir sur un minimum de quatre leviers afin de susciter

et de renforcer la qualité des conditions psychologiques. Toutefois, on peut se demander si un employeur doit privilégier un levier plus qu'un autre. Les résultats de nos travaux de recherche, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, nous amèneraient à conclure que la qualité du leadership des cadres représente le premier levier d'action dans une démarche de mobilisation. La mobilisation ne peut pas se passer de cadres et de dirigeants mobilisateurs, de leaders transformationnels, d'autant plus que nos études indiquent que les cadres mobilisateurs ont une plus grande capacité à utiliser efficacement les autres leviers de mobilisation. Par exemple, les leaders mobilisateurs ont un plus grand souci de développer les compétences et le potentiel de leurs collaborateurs, d'agir comme mentors, de fournir aux employés du feedback et de la reconnaissance, et de partager l'information avec eux. Ces leaders inspirent leurs collaborateurs en communiquant une vision claire et partagée de la mission et des objectifs, en promouvant des valeurs humanistes et cohérentes, en établissant des objectifs stimulants et rassembleurs. Ils s'éloignent des mécanismes de contrôle, car ils gèrent en créant un climat de confiance. Ils n'hésiteraient pas à modifier des structures et l'organisation du travail afin de responsabiliser davantage leurs collaborateurs.

Parler de ces leaders est une chose, les trouver en est une autre! Recruter et développer des leaders transformationnels et mobilisateurs n'est pas une mince tâche, les coûts peuvent être fort élevés et ces personnes constituent des ressources rares à l'état pur. L'employeur peut en revanche se rabattre sur un ou plusieurs substituts. En l'absence de ce type de leader, notre modèle offre la possibilité, comme le suggèrent Kerr et Jermier (1978), d'utiliser l'un ou l'autre des trois autres leviers de mobilisation. Outre le fait de combler parfois une carence de leadership, ces substituts peuvent être pertinents lorsque les ratios de supervision sont élevés, que les leaders doivent s'absenter fréquemment ou qu'ils doivent gérer leurs ressources à distance. Il y a toutefois des limites à la substitution. Une organisation du travail, axée sur le travail en équipe par exemple, ne pourrait être efficace en présence de cadres qui

résistent à la délégation de pouvoirs et qui contrôlent et centralisent l'information.

Des gestionnaires dont le profil de leadership est démobilisateur peuvent torpiller les investissements et les efforts en matière de ressources humaines, sauf peut-être dans le cas d'une adhésion élargie à une cause noble, d'une vision inspirante, d'une mission socialement valorisée qui pourraient combler les lacunes provoquées par un leadership peu mobilisateur. Cependant, des leaders transformationnels évoluant au sein d'organisations où les questions touchant aux ressources humaines relèvent plus de contraintes que de possibilités réussiraient probablement à mobiliser les employés, mais à moitié seulement, en raison du manque de soutien émanant de l'organisation. Bien qu'elle puisse jouer un rôle de premier plan, la direction du service des ressources humaines ne peut pas être l'agent et le dépositaire exclusif de la mobilisation. Elle a également besoin de compter sur le soutien indéfectible de la haute direction et de gestionnaires qui adoptent un profil mobilisateur.

Enfin, une démarche de mobilisation sera puissante et durable pour les organisations qui auront réussi à démontrer un degré élevé de cohérence et de complémentarité entre la vision et les valeurs, les styles de leadership, les formes d'organisation du travail et les pratiques de GRH. Une telle cohérence permet de jouir d'un effet de levier extraordinaire (Wright *et al.*, 2003), à l'image des instruments financiers. Sur un plan un peu moins théorique, la mobilisation ne peut se nourrir uniquement d'idéaux, car les employés doivent faire régulièrement l'expérience de petites actions bénéfiques. Toutefois, la mobilisation peut être réduite à néant à force de discours vides de sens, de promesses non tenues, d'intentions non réalisées, d'actions incongrues, de comportements non éthiques. Mobiliser le personnel est une tâche ardue, un défi qui se pose tous les jours, dont la réussite n'est jamais assurée, mais l'effort et l'investissement en valent quand même la chandelle. L'histoire n'a-t-elle pas montré que la mobilisation de personnes autour de causes communes pouvait changer le monde... et le rendre meilleur?

## Notes

1. Pour un examen plus approfondi du concept de mobilisation et des construits comparables, le lecteur peut consulter l'article de Tremblay et Wils dans ce numéro.
2. Pour un examen plus approfondi du climat et des conditions psychologiques liés à la mobilisation, voir l'article de Tremblay et Simard dans le présent numéro.
3. Pour plus de détails sur les systèmes de reconnaissance, le lecteur peut consulter le texte de St-Onge et de ses collaborateurs ainsi que celui de Brun et Dugas dans ce numéro.

## Références

- Allen, D., Shore, L., Griffeth, R., «The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process», *Journal of Management*, vol. 29, n° 1, 2003, p. 99-118.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L., *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, 2000.
- Atwater, L., Waldman, D., Brett, J., «Understanding and optimizing multisource feed-back», *Human Resource Management*, vol. 41, n° 2, 2002, p. 193-208.
- Avolio, B.J., *Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organizations*, Sage Publications, 1999.
- Avolio, B.J., Gibbons, T.C., «Developing transformational leaders: A lifespan approach», dans Conger, J.A., Kanungo, R.N. (dir.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organization Effectiveness*, Jossey-Bass, 1998.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., Igalens, J., «L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 47, 2003, p. 2-13.
- Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Collier Macmillan, 1985.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., «Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond», *European Journal of Industrial Training*, vol. 14, n° 5, 1990, p. 21-27.
- Bélanger, J., «L'influence de la participation des employés sur la productivité : état de la recherche», *Gazette du travail*, vol. 4, n° 4, 2001, p. 72-88.
- Blanchard, K., O'Conner, M., *Managing by Values*, Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- Bloom, M., «The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations», *Academy of Management Journal*, vol. 42, 1999, p. 25-40.
- Brun, J.-P., Dugas, N., «La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens», *Gestion*, vol. 30, n° 2, 2005.
- Campbell, A., Yeung, S., «Creating a sense of mission», *Long Range Planning*, vol. 24, n° 4, 1991, p. 10-20.
- Capelli, P., Rogovsky, N., «Employee involvement and organizational citizenship: Implications for labor law reform and lean production», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51, n° 4, 1998, p. 633-697.
- Coutrot, T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, La Découverte, 1998.
- DeGroot, T., Kiker, D.S., Cross, T.C., «A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 4, 2000, p. 356-371.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L., «Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice», *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, 2002, p. 611-628.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B., Avolio, B.J., «A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension», dans Avolio, B.J., Yammarino, F.J. (dir.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, JAI Press, 2002.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., Shamir, B., «Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment», *Academy of Management Journal*, vol. 45, 2002, p. 735-744.
- Dvir, T., Kass, N., Shamir, B., «The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, n° 2, 2004, p. 126-143.
- Fairis D., Alston, L.J., «Wages and the intensity of labor effort: Efficiency wages versus compensating payments», *Southern Economic Journal*, vol. 61, n° 1, 1994, p. 149-160.
- Finegan, J.E., «The impact of person and organizational values on organizational commitment», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, 2000, p. 149-169.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, South-Western Series in Human Resources Management, 1992.
- Goodman, E.A., Zammuto, R.F., Gifford, B.D., «The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life», *Organization Development Journal*, vol. 19, n° 3, 2001, p. 58-68.
- Gould-Williams, J., «The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 1, 2003, p. 28-54.
- Huselid, M.A., «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, 1995, p. 635-662.
- Igalens, J., Barraud, V., «Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation», dans Tremblay, M., Sire, B. (dir.), *GRH face à la crise, GRH en crise?*, Presses HEC, 1997.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., «Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity», *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 5, 2004, p. 755-768.
- Jung, D.I., Avolio, B.J., «Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 8, 2000, p. 949-964.
- Kerr, S., Jermier, J., «Substitutes for leadership: Their meaning and measurement», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22, 1978, p. 375-403.
- Kim, P., Diekmann, K., Tenbrusel, A., «Flattery may get you somewhere: The strategic implications of providing positive vs negative feed-back about ability vs ethicality in negotiation», *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 90, 2003, p. 225-243.
- Kluger, A., DeNesi, A., «The effect of feed-back interventions on performance: A historical review; a meta-analysis, and a preliminary feed-back theory», *Psychological Bulletin*, vol. 119, 1996, p. 254-284.
- Kohn, A., «Challenging behaviorist dogma: Myths about money and motivation», *Compensation and Benefit Review*, mars-avril 1998, p. 33-37.
- Kraimer, M.L., «Organizational goals and values: A socialization model», *Human Resource Management Review*, vol. 7, n° 4, 1997, p. 425-447.
- Lapalme, M.E., Simard, G., De la Sablonnière, R., «L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne», *Actes du XIII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRHR*, Nantes, 2002, p. 317-334.
- Lawler, E.E., *High Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass, 1986.
- Leana, C., Florkowski, G., «Employee involvement programs: Integrating psychological theory and management practice», *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, 1992, p. 233-270.
- Lee, K., Allen, J., «Organizational citizenship behavior and work place deviance: The role of affect and cognitions», *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 1, 2002, p. 131-142.
- Levin, I.M., «Vision revisited», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, n° 1, 2000, p. 91-107.
- Locke, E., Latham, G., «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation», *American Psychologist*, vol. 57, n° 9, 2002, p. 705-717.
- London, M., *Job Feed-back: Giving, Seeking, and Using Feed-back for Performance Improvement*, Lawrence Erlbaum and Associates, 2003.
- Lowe, K.B., Gardner, W.L., «Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future», *Leadership Quarterly*, vol. 11, n° 4, 2001, p. 459-514.
- Luthans, F., Stajkovic, D., «Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards», *Academy of Management Executive*, vol. 12, n° 2, 1999, p. 49-57.
- Marchington, M., Grugulis, I., «Best practice human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? », *Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 6, 2000, p. 1004-1024.
- McDonald, P., Gandz, J., «Identification of values relevant to business research», *Human Resource Management*, vol. 30, 1992, p. 217-236.
- McDuffie, P., «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, 1995, p. 197-220.
- Meyer, J.P., Smith, C.A., «HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 4, 2000, p. 319-331.
- Moorman, R., Blakeley, G., «Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, 1995, p. 127-142.
- Morrison, E.W., «OCB as a critical link between HR practices and service quality», *Human Resource Management*, vol. 35, n° 4, 1996, p. 493-512.
- Mullane, J.V., «The mission statement is a strategic tool: When used properly», *Management Decision*, vol. 40, n° 5/6, 2002, p. 448-455.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakeley, G., Fuller, J., «The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment»,

- Group and Organization Management*, vol. 26, 2001, p. 193-213.
- Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, 1988.
- Organ, D.W., Ryan, K., «A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior», *Personnel Psychology*, vol. 48, 1995, p. 775-802.
- Paré, G., Tremblay, M., «The impact of human resource management practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions», *International Conference on Information System*, Brisbane, Australie, 2004, p. 461-466.
- Penner, L.A., Midili, A.R., Kegelmeyer, J., «Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior», *Human Performance*, vol. 10, n° 2, 1997, p. 111-131.
- Pfeffer, J., Veiga, F., «Putting people first for organizational success», *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, 1999, p. 37-48.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S., «Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study», *Journal of Management*, vol. 25, n° 6, 1999, p. 897-933.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G., «Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research», *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, 2000, p. 513-563.
- Podsakoff, P.M., Niehoff, B., MacKenzie, S.B., Williams, M., «Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54, 1993, p. 1-44.
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.M., «The road to empowerment: Seven questions every leader should consider», *Organizational Dynamics*, vol. 26, n° 2, 1997, p. 37-49.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., «Perceived organizational support: A review of the literature», *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, 2002, p. 698-714.
- Rioux, S., Penner, L.A., «The cause of organizational citizenship behavior: A motivational analysis», *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 6, 2001, p. 1306-1314.
- Rodwell, J., Kienzle, R., Shadur, M., «The relationship away work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication», *Human Resource Management*, vol. 37, 1998, p. 277-293.
- Rondeau, A., «Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», *Gestion*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 12-19.
- Rondeau, A., Lemelin, M., Lauzon, N., «Pouvoir et mobilisation : rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines», *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 43, n° 1, 1993, p. 13-17.
- Rousseau, D., Shperling, Z., «Pieces of action: Ownership, power, and the psychological contract», *Annual Meeting of Academy of Management*, Toronto, 2000.
- Spreitzer, G.M., «Social structural characteristics of psychological empowerment», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, 1996, p. 483-504.
- St-Onge, S., Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G., «Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail», *Gestion*, été 2005, vol. 30, n° 2.
- Terpstra, D., Rozell, E., «The relationship between staffing practices to organizational level measures of performance», *Personnel Psychology*, vol. 46, 1993, p. 27-48.
- Tremblay, M., Guay, P., Simard, G., Chênevert, D., «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines», *Actes du 11<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris, 2000.
- Tremblay, M., Roger, A., Toulouse, J.-M., «Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers», *Human Relations*, vol. 48, n° 3, 1995, p. 221-238.
- Tremblay, M., Simard, G., «La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité», *Gestion*, été 2005, vol. 30, n° 2.
- Tremblay, M., Wils, T., «La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous», *Gestion*, été 2005, vol. 30, n° 2.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., Hite, J.P., «Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors», dans Ferris, G.R. (dir.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI Press, 1995, p. 117-151.
- Wils, T., Guérin, G., Labelle, C., Tremblay, M., «Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines», *Gestion*, vol. 23, n° 2, 1998, p. 30-39.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., «The impact of HR practices on the performance of business units», *Human Resource Management Journal*, vol. 13, n° 3, 2003, p. 21-36.
- Wright, P.M., George, J.M., Farnsworth, S.R., McMahan, G.C., «Productivity and extra-role behavior: The effects of goals», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 3, 1993, p. 374-381.
- Zammuto, R.F., Krakower, J.Y., «Quantitative and qualitative studies of organizational culture», dans Woodman, R.W., Passmore, W.A. (dir.), *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, 1991, p. 83-114.