

HEC MONTRÉAL

L'influence des pratiques de ressources humaines sur les comportements individuels de mobilisation : le rôle médiateur de la perception de soutien organisationnel et de la perception de soutien du supérieur et le rôle modérateur du style de leadership

par

Joannie Dupuis

Science de la gestion
Gestion des ressources humaines

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Décembre 2015
© Joannie Dupuis, 2015

SOMMAIRE

Depuis déjà plusieurs années, le monde du travail a subi plusieurs transformations et a dû s'adapter à moult bouleversements. Ainsi, les organisations ont fait pression sur le milieu de la recherche dans le domaine des ressources humaines afin que celui-ci se penche davantage sur la question générale de la gestion stratégique de ces mêmes ressources. Dans l'ensemble, le défi étant de parvenir à identifier les facteurs par lesquels l'organisation peut influencer positivement sur la performance globale de sa main d'œuvre. À ce sujet, plusieurs experts se sont donc intéressés aux variables organisationnelles susceptibles d'agir sur les attitudes et comportements des employés. Ce qui représente précisément la ligne directrice que nous avons décidé de poursuivre dans ce mémoire.

Depuis déjà plus d'une dizaine d'années, plusieurs experts se sont intéressés à la question des comportements de mobilisation au travail (Tremblay et Wils, 2005). En effet, bon nombre de chercheurs ont démontré que la mobilisation des employés était liée à différents indices de performance (Philip M. Podsakoff et MacKenzie, 1997; Zhe Zhang, Wan et Jia, 2008). En ce sens, il est possible de remarquer une volonté organisationnelle à promouvoir des stratégies susceptibles de favoriser l'adoption de tels comportements. Cela étant, l'objectif ultime de ce mémoire est de participer à l'élévation des connaissances à partir desquelles il est possible, pour une organisation, d'élaborer des stratégies et des pratiques justes et avisées qui lui permettront d'influencer positivement l'adoption de tels comportements. Sur ce point, dans le cadre de ce mémoire, puisqu'elles sont décrites comme étant les messagères de l'organisation (Tremblay *et al.*, 2005), nous avons donc choisi de représenter cette dernière par ses pratiques. Notre désir étant de vérifier si certaines pratiques sont davantage susceptibles d'interagir avec la mobilisation des employés.

À ce titre, certains auteurs soutiennent que la relation entre les pratiques de ressources humaines et la mobilisation est indirecte (Tremblay *et al.*, 2010). Sur ce, après réflexion, il nous a semblé que deux acteurs organisationnels étaient particulièrement susceptibles d'intervenir dans cette relation. D'une part, ne changeant pas notre fusil d'épaule, nous avons maintenu la vision proposant que l'organisation puisse influencer sur les attitudes et comportements des employés. À ce titre, nous avons donc décidé de tester l'effet médiateur

de la perception de soutien organisationnel. En effet, bon nombre d'auteurs ont trouvé que la perception de soutien était liée à ce type de comportements (Randall *et al.*, 1999; Piercy *et al.*, 2006; Pierce et Maurer, 2009). Selon eux, lorsqu'un employé se sentirait épaulé par son organisation, il aurait tendance à se trouver dans l'obligation morale d'agir à son tour de manière à soutenir celle-ci. Le postulat étant que ce serait par le biais de la mobilisation que l'employé rendrait la pareille à l'entreprise.

D'autre part, plusieurs indices nous ont orienté à identifier le supérieur hiérarchique comme étant potentiellement un acteur organisationnel majeur. Dans un premier temps, nous avons remarqué que le concept de perception de soutien du supérieur était très proche de l'élaboration conceptuelle de la perception de soutien organisationnel (Kottke et Sharafinski, 1988). Seulement, il est apparu qu'aucune étude ne s'était encore penchée sur l'effet médiateur de ce dernier dans une relation semblable à la nôtre. Ainsi, cherchant à combler ce manque d'informations et postulant que la propension de soutien du supérieur serait susceptible d'agir à l'image de la perception de soutien organisationnel, nous avons choisi de tester le potentiel médiateur de cette variable.

Puis, dans un deuxième temps, nous avons une fois de plus décidé d'examiner l'influence du supérieur hiérarchique, mais cette fois-ci en adoptant la théorie du leadership transformationnel et transactionnel (Avolio, Bass et Jung, 1999). À ce sujet, plusieurs spécialistes identifient le leader comme étant celui par lequel les pratiques prendraient tout leur sens, et ce, parce que ce serait lui qui les communiquerait et les appliquerait auprès des travailleurs. Plus spécifiquement, il ressort que les traits de personnalité et la gestion du leader auraient la capacité de modeler la perception que se feraient les employés à l'égard de l'organisation et de ses pratiques (Kelloway, Mullen et Francis, 2006; Purcell et Hutchinson, 2007; Sikora et Ferris, 2014).

En outre, il nous a semblé particulièrement pertinent de pouvoir observer s'il y avait une relation entre le style de leadership du supérieur hiérarchique et la perception de soutien qu'en tiraient les employés. À notre connaissance, une telle relation n'avait été vérifiée qu'à une seule reprise et de manière bien plus limitée que ce que nous proposons ici (Guild,

2009). Ce faisant, en premier lieu, nous avons entrepris de nous pencher sur le rôle modérateur du style de leadership sur la relation que partageraient les pratiques de ressources humaines avec la perception de soutien organisationnel et la perception de soutien du supérieur. Puis, en deuxième lieu, nous testerons l'influence modératrice du leadership sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation lorsque celle-ci est médiatisée par la perception de soutien organisationnel et par celle du supérieur.

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons effectué une recension des écrits portant sur l'ensemble des variables de ce mémoire ainsi que sur les relations qu'elles entretiendraient les unes par rapport aux autres. De cette recension, nous avons développé un modèle théorique de même que des hypothèses et avons déterminé qu'un devis de recherche quantitatif était de mise. À ce titre, notre échantillon compte un total de 376 répondants non identifiables et les équations structurelles ayant été produites à son analyse ont été réalisées avec le logiciel Amos 7.0.

Globalement, nos résultats confirment l'effet intermédiaire de la perception de soutien organisationnel dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation. Toutefois, ils infirment l'effet intermédiaire de la perception de soutien du supérieur dans cette même relation. Or, concernant le leadership, celui-ci a une relativement faible influence de modération sur la perception de soutien organisationnel en rapport avec les pratiques et n'a aucun effet modérateur lorsque que cette même perception de soutien organisationnel est placée comme médiatrice de la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation. Toutefois, le leadership a une influence de modération dans la relation entre la perception de soutien du supérieur et les pratiques de ressources humaines et démontre aussi un effet de modération lorsque la perception de soutien du superviseur est placée comme médiatrice de la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation.

Mots-clés : pratiques de ressources humaines, perception de soutien organisationnel, perception de soutien du supérieur, mobilisation.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	i
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	x
Remerciements.....	1
Introduction.....	2
Chapitre 1 - Recension des écrits.....	14
1.1 Les pratiques de ressources humaines.....	14
1.1.1. Théorie de la gestion stratégique des ressources humaines.....	15
1.1.2 Les pratiques de ressources humaines: opérationnalisation.....	19
1.1.3 Pratiques de ressources humaines: sélection.....	23
1.2 Mobilisation.....	28
1.2.1 Historique du concept de mobilisation: les comportements discrétionnaires.....	29
1.2.2 La mobilisation: définition et schématisation.....	34
1.2.3 Lien entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation.....	38
1.3 La perception de soutien organisationnel.....	40
1.3.1 La perception de soutien organisationnel: définition et conceptualisation.....	41
1.3.2 Lien entre les pratiques de ressources humaines et le PSO.....	42
1.3.3 Lien entre les PSO et les comportements de mobilisation.....	44
1.4 La perception de soutien du supérieur immédiat.....	51
1.4.1 La perception de soutien du supérieur: définition et conceptualisation.....	52
1.4.2 Lien entre les pratiques de ressources humaines et le PSS.....	53
1.4.3 Lien entre le PSS et les comportements individuels de mobilisation.....	60
1.5 Le leadership.....	64
1.5.1 Théorie du leadership transformationnel et transactionnel.....	66
1.5.2 Le leadership, une variable modératrice.....	74
1.5.3 Lien entre les pratiques de ressources humaines et le leadership.....	82
1.5.4 Lien entre le leadership et les comportements de mobilisation.....	92
1.5.5 Lien entre le leadership, le PSO et le PSS.....	98
Chapitre 2 – Modèle et hypothèses.....	104

2.1	Modèle théorique	104
2.2	Hypothèses de recherche	106
2.2.1.	Le rôle médiateur de la perception de soutien organisationnel dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation.....	108
2.2.2	Le rôle médiateur de la perception de soutien du supérieur dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation.....	112
2.2.3	Le rôle modérateur du leadership	116
2.2.3.1	Le rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO.....	118
2.2.3.2	Le rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSS.....	120
2.2.3.3	Rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements de mobilisation	122
	Chapitre 3 – Méthodologie.....	131
3.1	Devis de recherche et justification de l'instrument de mesure	131
3.2	Contexte socioéconomique du terrain de recherche	132
3.3	Collecte des données	134
3.4	Description de l'échantillon	135
3.5	Mesure des variables	137
3.5.1	Mesure des variables indépendantes.....	137
3.5.2	Mesures de la variable dépendante	139
3.5.3	Mesure des variables intermédiaires	142
3.5.4	Mesure de la variable modératrice.....	143
3.6	Méthodes d'analyse choisies.....	146
	Chapitre 4 - Résultats.....	148
4.1	Analyses préliminaires	148
4.2	Analyse factorielle confirmatoire	150
4.3	Analyse corrélacionnelle et statistiques descriptives	151
4.4	Analyse statistique de médiation	154
4.4.1	Modèle structurel	155
4.4.2	Analyses des régressions multiples : effet médiateur du PSO et du PSS sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation	159

4.5 Analyse statistique de modération.....	162
4.5.1 Analyse de régression : effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO et le PSS.....	162
4.5.2 Analyses de régressions multiples : modération.....	169
Chapitre 5 - Discussion.....	172
5.1 Retour sur les résultats attendus et contributions théoriques.....	174
5.1.1 Hypothèses de médiation du PSO (H1, H2, H3) dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation.....	174
5.1.2 Hypothèses de modération du leadership dans la relation que partagent les pratiques de ressources humaines avec le PSO (H7) et le PSS (H8).....	175
5.1.3 Hypothèses de modération du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation médiatisée par le PSS (H13c et H14c).....	178
5.2 Retour sur les résultats inattendus et contributions théoriques.....	179
5.2.1 Hypothèses de médiation du PSS (H4, H5, H6) dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation.....	180
5.2.2 Hypothèses de modération du leadership dans la relation que partagent les pratiques de ressources humaines avec le PSO (H7) et le PSS (H8).....	181
5.2.3 Hypothèses de modération du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation médiatisée par le PSO (H9a, b, c; H10a, b, c et H11a, b, c) et le PSS (H12a, b, c; H13a, b et H14 a, b).....	183
Conclusion.....	186
Bibliographie.....	191

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Comportements prosociaux selon Bief et Motowidlo (1986).....	31
Tableau 1.2 : Comportement de spontanéité organisationnelle selon Goerge et Brief (1992)	32
Tableau 1.3 : Comportements hors-rôle et leur clarification selon Van Dyne <i>et al.</i> , (1995)....	33
Tableau 1.4 : Performance de citoyenneté selon Colement et Berman (2000).....	34
Tableau 1.5 : Comportements de mobilisation collective selon Tremblay et Wils (2005).....	37
Tableau 1.6 : Modèle du leadership à huit dimensions de Bass (1985).....	68
Tableau 1.7 : Modèle du leadership à six dimensions d'Avolio <i>et al.</i> , (1999).....	69
Tableau 1.8 : Comparaison des modèles du leadership à huit dimensions de Bass (1985) et à six dimensions d'Avolio <i>et al.</i> , (1999).....	69
Tableau 2.1 : Hypothèses de recherche.....	107
Tableau 3.1 : Description de l'échantillon.....	135
Tableau 3.2 : Indicateurs de mesure des variables indépendantes.....	138
Tableau 3.3 : Indicateurs de mesure de la variable indépendante.....	142
Tableau 3.4 : Indicateurs de mesure de la variable médiatrice du PSO.....	142
Tableau 3.5 : Indicateurs de mesure de la variable médiatrice du PSS.....	143
Tableau 3.6 : Indicateurs de mesure de la variable modératrice.....	145
Tableau 3.7 : Indicateur d'ajustement, valeur critique, fonction et spécificités.....	147
Tableau 4.1 : Mesure des coefficients de Cronbach.....	149
Tableau 4.2 : Analyse factorielle confirmatoire.....	151
Tableau 4.3 : Analyse corrélacionnelle et statistiques descriptives.....	153
Tableau 4.4 : Analyse factorielle confirmatoire modèle final versus modèle théorique.....	156

Tableau 4.5 : Respect et rejet des conditions associées aux hypothèses de médiation du PSO et du PSS.....	158
Tableau 4.6 : Effet indirect des pratiques de ressources humaines sur les comportements individuels de mobilisation via le PSO et le PSS (hypothèses de médiation).....	161
Tableau 4.7 : Effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO.....	163
Tableau 4.8 : Effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSS.....	165
Tableau 4.9 : Effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation via le PSO.....	169
Tableau 4.10 : Effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation via le PSS.....	170

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : La roue de la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005).....	35
Figure 2.1 : Modèle théorique.....	106
Figure 4.1 : Modèle théorique (modèle final).....	155
Figure 4.2 : Effet modérateur du leadership laisser-faire dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et le PSO.....	161
Figure 4.3 : Effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSS.....	165

REMERCIEMENTS

D'emblée, je tiens à remercier mon directeur, Michel Tremblay. Se montrant toujours disponible et vivement intéressé par mon sujet de recherche, cette aventure n'aurait pas pu être possible sans tout son soutien et ses bons conseils. De lui, je garde l'image d'un homme intelligent, ouvert, doté d'un grand savoir et d'une créativité impressionnante. Toujours, Michel m'a poussé à aller au maximum de mon potentiel, en misant sur l'amélioration constante de mes productions et je suis extrêmement fière du travail que j'ai pu accomplir grâce à lui.

Du fond du cœur, je tiens aussi à remercier les deux plus importantes personnes de ma vie, soit ma mère, Nicole, et mon amoureux, François. Sans vous et votre soutien moral, jamais je ne serais parvenue à terminer ce mémoire. D'une écoute incroyable, bien qu'ils n'avaient qu'une connaissance limitée de mon sujet de recherche, ils se sont toujours montrés intéressés à en apprendre d'avantage et à m'aider dans mes processus de réflexion en m'apportant souvent des idées et perspectives nouvelles.

En plus, je tiens aussi à remercier ma vieille amie Stéphanie sans qui la vie manquerait cruellement de folies. Nous nous connaissons depuis maintenant plus de dix ans et elle a su être ma confidente, ma complice et la sœur que je n'ai jamais eue depuis le début de notre amitié.

Finalement, je tiens à faire une mention spéciale à Xavier Parent-Rochelleau pour son aide et son soutien lors de la production de mes analyses statistiques.

INTRODUCTION

L'idée selon laquelle il y aurait une relation entre les ressources humaines d'une organisation et la performance de celle-ci ne date pas d'hier. Dès la fin du siècle des Lumières, dans une Grande-Bretagne à l'aube de l'industrialisation et où l'économie triangulaire régnait en maître, Adam Smith, un philosophe doué d'intérêt pour l'éthique en économie, affirmait que "the improved dexterity of a workman (...), though it costs a certain expense, repays that expense with a profit" (1776: p.282). Depuis, que l'on pense à Henri Fayol, un ingénieur français pionnier de l'étude de la gestion stratégique des organisations pour qui "even if a firm ha[d] perfect machinery and manufacturing processes, it [was] doomed to failure if it r[a]n by an inefficient staff" (1930 : p.908) ou à Theodore W. Schultz, un économiste étasunien récipiendaire du prix Nobel d'économie pour qui "[i]t simply [was] not possible to have the fruits of a modern agriculture and the abundance of modern industry without making large investments in human being (1961 : 16), auteurs et chercheurs n'ont cessé de reconnaître que la performance d'une organisation était liée à la qualité de sa main d'œuvre.

Caractérisée par l'ouverture des frontières à la globalisation des marchés ainsi que par l'accélération fulgurante des avancées technologiques, la fin du 20^e siècle représentât autant de nouvelles opportunités que de nouveaux défis pour les organisations de ce monde. N'échappant pas à la vague, l'étude de la gestion des ressources humaines dû, elle aussi, faire face à de nouveaux défis. Subissant de plus en plus de pression de la part des industries et de la communauté scientifique, elle s'est alors vue mandatée de développer théories et stratégies capables d'aider les organisations à pousser au maximum le potentiel stratégique de leurs ressources humaines. Ainsi, c'est dans cet état des choses que le concept des comportements discrétionnaires fût popularisé au début des années 90. Innovateur et prometteur, avec l'arrivée de ce concept, la question qui se posait n'était plus de savoir comment faire pour que les employés fassent ce qu'on leur demande, mais plutôt comment faire en sorte pour que ceux-ci en fassent d'eux-mêmes plus que demandé.

Depuis son introduction, plusieurs chercheurs se sont penchés sur le concept des comportements discrétionnaires. À cet effet, lorsque l'on en étudie les principaux ouvrages, il est possible de constater que ceux-ci y sont identifiés sous une pluralité d'appellations: comportements de citoyenneté organisationnelle; comportements prosociaux; spontanéité

organisationnelle; comportements hors rôle et performance de citoyenneté. Témoignant certes du grand intérêt que lui portent chercheurs et auteurs, plusieurs experts ont toutefois dénoncé cette situation qui, selon eux, fait état de l'absence de consensus et du flou conceptuel entourant la question de la définition et de l'identification des comportements de type discrétionnaire (Organ, 1997; Philip M. Podsakoff *et al.*, 2000; Tremblay et Wils, 2005; Tremblay *et al.*, 2010). Cherchant à synthétiser les travaux ayant préalablement été réalisés, Tremblay et Wils (2005) se sont penchés sur le concept de la mobilisation. Selon ces derniers, les comportements de mobilisation pourraient être décrits comme des attitudes ou actions entreprises volontairement et collectivement pour le bénéfice d'un tiers (collègue, équipe, département, organisation, client, etc.).

Jusqu'à ce jour, plusieurs études ont confirmé la pertinence du concept des comportements de mobilisation en liant ceux-ci à différentes mesures de la performance, telles que la satisfaction de la clientèle (George et Bettenhausen, 1990; Yoon et Suh, 2003; Bienstock, DeMoranville et Smith, 2003; Organ, Podsakoff et MacKenzie, 2006), la productivité (Philip M. Podsakoff et MacKenzie, 1994; Walz et Niehoff, 1996; Philip M. Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997; Philip M. Podsakoff et MacKenzie, 1997; Koys, 2001; Organ, Podsakoff et MacKenzie, 2006; Sun, Aryee et Law, 2007; Nathan P. Podsakoff *et al.*, 2009) et le taux de roulement (Philip M. Podsakoff et MacKenzie, 1997; Xiao-Ping Chen, Hui et Segoo, 1998; Paillé, 2006; Paré et Tremblay, 2007; Sun, Aryee et Law, 2007; Coyne et Ong, 2007; Nathan P. Podsakoff *et al.*, 2009). Or, si le développement du concept des comportements de mobilisation a permis de confirmer l'avantage stratégique que peuvent représenter les ressources humaines, il a toutefois soulevé de cruciales et complexes questions. Notamment, quant à la capacité des organisations à susciter de tels comportements chez leurs employés.

Pour que la mobilisation puisse véritablement représenter un avantage stratégique pour les organisations, il ne suffit pas simplement de démontrer que celle-ci puisse positivement impacter sur leur performance. Il faut aussi s'assurer que les dites organisations puissent réalistement être habilitées à agir sur elle, ne serait-ce qu'afin de produire les conditions nécessaires à son développement. En effet, pour quel motif une organisation se

préoccuperait-elle de miser sur une source d'avantage, si elle n'est pas en mesure d'exercer un certain contrôle sur celle-ci? Ainsi, attirés par le potentiel stratégique de la mobilisation de leurs ressources humaines, chefs d'entreprises et gestionnaires ont et continuent de faire pression sur les acteurs de la recherche en gestion des ressources humaines afin que ceux-ci développent des procédés et outils capables de les aider à influencer positivement l'adoption de comportements de mobilisation chez leurs employés.

L'un des vecteurs par lequel une organisation peut le plus directement et concrètement possible rejoindre ses employés peut certainement se résumer à ses pratiques. Pour Tremblay et ses collègues (2005), les pratiques de ressources humaines sont les messagères de l'organisation. Par elles, une entreprise peut transmettre sa vision et ses valeurs, faire connaître ses priorités et attentes, mais aussi témoigner de l'importance qu'elle accorde à ses employés. Sur cette base et puisque les organisations ont ordinairement le contrôle sur le développement et l'implantation de leurs pratiques, de nombreux auteurs et chercheurs se sont appliqués à voir si (et auquel cas comment) celles-ci pouvaient influencer la mobilisation de la main d'œuvre (Huselid, 1995; Tammy D. Allen et Rush, 1998; Sun, Aryee et Law, 2007; Chiu, Tsai et Chung, 2007; Zhe Zhang, Wan et Jia, 2008; Pierce et Maurer, 2009; Lam, Chen et Takeuchi, 2009; Haiyan Zhang et Agarwal, 2009; Kuvaas et Dysvik, 2010a; Snape et Redman, 2010; Tremblay *et al.*, 2010; Wei, Han et Hsu, 2010; Kehoe et Wright, 2010; Kraimer *et al.*, 2011). Or, bien qu'une large majorité des études empiriques réalisées sur la question démontre que les pratiques de ressources humaines sont effectivement liées à la mobilisation, leurs résultats soulèvent toutefois plusieurs questions.

Premièrement, il est possible de constater que, bien que pouvant être identifiées sous une même ou sous de semblables appellations, les pratiques de ressources humaines à l'examen diffèrent pourtant souvent d'une étude à l'autre (Delaney et Huselid, 1996; Sun, Aryee et Law, 2007). En outre, faut-il aussi mentionner que certains chercheurs ne décrivent que peu les pratiques qu'ils testent et se contentent de les nommer. Or, cette situation rend périlleuse la comparaison des résultats des différentes études et ultimement complique l'identification des pratiques susceptibles d'influencer la mobilisation. Au surplus, cette

situation souligne aussi un manque de consensus quant aux choix des théories et postulats retenus et motivant la sélection des pratiques.

Deuxièmement, bien que les résultats de nombreuses études confirment que les pratiques de ressources humaines seraient en lien avec l'adoption de comportements de mobilisation, plusieurs auteurs s'entendent toutefois pour dire que ce lien ne serait pas direct et suggèrent donc la présence de variables intermédiaires (Tremblay *et al.*, 2010). Y faisant référence sous le terme de « boîte noire » plusieurs auteurs ont, au cours des dernières années, tenté d'identifier les variables qui influaient sur la relation entre les pratiques et les comportements de mobilisation. Toujours d'actualité, cette question demeure encore à ce jour entière. Toutefois, lorsqu'est examinée la littérature portant de près ou de loin sur le sujet, il est possible de constater que les pistes de réponses y étant proposées s'articulent généralement autour de deux principaux arguments.

D'une part, plusieurs experts estiment que l'organisation aurait, en elle-même, la capacité d'influencer les attitudes et comportements de ses employés, et ce, par les biais des liens qu'elle tisserait avec eux. Plus particulièrement, il apparaîtrait que plus une organisation donnerait à croire à ses travailleurs qu'elle agirait pour leur bien présent et futur, plus ceux-ci adopteraient en retour des attitudes et comportements orientés aussi vers le bien présent et futur de l'organisation (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 2002; Maurer, Pierce et Shore, 2002). Précédemment identifiées comme étant les messagères de l'organisation, il est ainsi possible de croire qu'une entreprise puisse influencer la relation de soutien qu'elle partage avec ses travailleurs sur la base des pratiques de ressources humaines qu'elle met en place et qui influencent la vie au travail de ses employés. Qui plus est, bon nombre d'auteurs semblent indiquer qu'il y aurait une association entre le fait de percevoir son organisation comme offrant un bon soutien et l'adoption de comportements discrétionnaires (Randall *et al.*, 1999; Pierce et Maurer, 2009; Piercy *et al.*, 2006).

D'autre part, certains spécialistes soulignent aussi le rôle déterminant que jouerait le supérieur hiérarchique dans l'interprétation et la mise en œuvre des politiques et pratiques établies par l'organisation. Dans l'ensemble, ce serait sa position stratégique le situant à mi-

chemin entre l'organisation et ses employés qui ferait de lui un acteur organisationnel incontournable. Aussi, dans le cas qui nous occupe, il apparaîtrait que l'influence du supérieur peut s'exprimer sous deux formes distinctes. D'un côté, le soutien que les employés recevraient de leur supérieur serait identifié comme étant susceptible d'être une pièce maîtresse au succès de l'application des pratiques organisationnelles (Kottke et Sharafinski, 1988; Guild, 2009). Plus spécifiquement, certains indices laissent croire que les pratiques de ressources humaines sur lesquelles le supérieur devrait agir auraient une influence sur le niveau de soutien que les employés percevraient recevoir de lui (Tepper et Taylor, 2003; Rhoades et Eisenberger, 2006). Aussi, il apparaîtrait que les employés se croyant soutenus par leur supérieur démontreraient davantage de comportements de mobilisation (Yu et Liang, 2004; Chien-Cheng Chen et Chiu, 2008; Arakeri, 2013).

De l'autre côté, certains experts mettent davantage l'accent sur l'influence directe que le supérieur pourrait avoir par rapport aux pratiques de ressources humaines, surtout en ce qui a trait à leur interprétation et réception chez les employés (Avolio et Gibbons, 1988; Philip M. Podsakoff *et al.*, 1990; Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996a). Dans cette perspective, c'est le terme leader qui siérait mieux au supérieur. Globalement, l'influence du leader sur les pratiques tiendrait à ce que ce serait lui qui aurait la responsabilité de les communiquer et appliquer auprès de ses subordonnés. Ce faisant, à travers la gestion qu'il en proposerait, mais aussi par le biais de ses caractéristiques et qualités individuelles, le leader incarnerait la figure humanisant l'organisation et lui donnant un sens aux yeux de ses travailleurs (Tremblay *et al.*, 2005). Qui plus est, plusieurs données théoriques et empiriques semblent indiquer que le leadership serait aussi associé à l'adoption de comportements de mobilisation (Philip M. Podsakoff *et al.*, 1990; Maurer, Pierce et Shore, 2002; Babcock-Roberson et Strickland, 2010).

Objectifs de l'étude et questions de recherche

Dans ce mémoire, notre objectif est de mieux comprendre les processus par lesquels les pratiques de ressources humaines peuvent influencer l'adoption de comportements de mobilisation. Tel qu'il a été mentionné à la section précédente, le lien entre les pratiques de

ressources humaines et la mobilisation serait indirect. À cet effet, nos observations nous ont permis d'identifier trois variables qui pourraient agir dans cette relation, soit la perception de soutien organisationnel (PSO), la perception de soutien du supérieur (PSS) et le leadership. Dans les lignes suivantes, nous présenterons les motifs généraux ayant conduit à émettre de telles propositions et expliquerons brièvement ces concepts.

D'après certains auteurs, selon les pratiques qu'elle met en place, une organisation pourrait démontrer qu'elle accorde une grande importance et considération à ses employés (Whitener, 1997; Meyer et Smith, 2000; Tremblay *et al.*, 2005; Sun, Aryee et Law, 2007; Wei, Han et Hsu, 2010). À ce titre, le fait de se sentir supporté par son organisation serait une condition psychologique déterminante au déploiement de comportements de mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). Étudié depuis près de trois décennies, le concept de PSO est reconnu dans la littérature scientifique comme représentant la relation de support et d'appui entre une organisation et sa main d'œuvre (Eisenberger *et al.*, 1986). Globalement, ce concept renvoie, pour un employé, au fait de croire que l'organisation pour laquelle il travaille reconnaît la valeur de sa personne et de ses contributions, se préoccupe de son bien-être et désire établir une relation d'emploi à long terme avec lui. Dans ces circonstances, il est possible d'envisager que le PSO joue le rôle d'un intermédiaire dans la relation entre les pratiques ressources humaines et les comportements de mobilisation. En d'autres termes, le PSO constituerait une variable médiatrice de la relation entre les pratiques de ressources humaines et la mobilisation et représenterait le processus par lequel les pratiques parviendraient à influencer l'adoption de comportements discrétionnaires. En ce sens, notre étude cherchera à répondre à la question suivante:

La perception de soutien organisationnel joue-t-elle un rôle de médiation dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et l'adoption de comportements de mobilisation?

Suivant le développement du concept du PSO, certains spécialistes se sont interrogés sur la crédibilité que pouvait avoir la thèse de l'unicité du soutien en organisation (Kottke et Sharafinski, 1988). Ce faisant, deux déductifs ont influencé leur réflexion. D'une part, il

apparaissait improbable que les pratiques organisationnelles n'influencent en rien la perception que les employés développaient à l'égard de leur supérieur immédiat. En effet, malgré qu'il puisse disposer d'une certaine liberté d'action dans l'application des processus établis par l'organisation, il est attendu que les supérieurs immédiats aient à répondre à certaines directives concernant leur application. Parce qu'ils sont tenus de répondre à certaines exigences relativement aux pratiques organisationnelles, il peut donc être postulé que ces pratiques aient une incidence sur la perception que les employés se font de leur supérieur (Kottke et Sharafinski, 1988; Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990). D'autres part, parce qu'il travaillerait en contact direct et régulier avec ses subordonnés, le supérieur serait tout désigné à pouvoir développer des liens privilégiés avec eux. Aussi, ce serait justement sur la base de ces liens que le leader serait susceptible de faire le pont entre les pratiques établies par l'organisation et sa main d'œuvre (Eisenberger *et al.*, 2002; Ladebo, 2008; Guild, 2009). Plus particulièrement, parce qu'il occuperait des fonctions lui demandant d'établir des liens de proximité avec ses employés, il est possible de croire que le supérieur aurait la capacité d'influencer les comportements de ces derniers grâce au soutien qu'il serait en mesure de leur octroyer (Guild, 2009). Sur cette base, notre étude cherchera à répondre à la question suivante:

La perception de soutien du supérieur joue-t-elle un rôle de médiation dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et l'adoption de comportements de mobilisation?

Sous la loupe des chercheurs de l'étude sociale scientifique depuis déjà près d'un siècle (House et Aditya, 1997), le leadership est sans conteste une variable dont le lien avec le succès organisationnel est largement établi, notamment au niveau de l'influence favorable qu'il serait en mesure d'exercer sur les ressources humaines (Bass, 1985; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996; Judge et Piccolo, 2004; Colquitt, Scott et LePine, 2007; Gang Wang *et al.*, 2011). Or, concernant le sujet qui nous occupe, deux conclusions bien établies dans la littérature ont particulièrement retenu notre attention. D'une part, plusieurs experts soulignent que le leader est un acteur organisationnel de première ligne et qu'en ce sens, il

est souvent estimé comme étant la figure humanisant l'organisation aux yeux de sa main d'œuvre (Kelloway, Mullen et Francis, 2006; Purcell et Hutchinson, 2007; Sikora et Ferris, 2014). Par son style de leadership, le supérieur est donc cru avoir la capacité d'influencer la perception que les employés auraient à l'égard des pratiques et activités organisationnelles. D'autre part, bon nombre de données théoriques et empiriques semblent démontrer que le leadership serait directement associé à l'adoption de comportements de mobilisation chez les employés (Tremblay et Simard, 2005; Hui Wang *et al.*, 2005). Susceptible d'avoir une influence sur la perception des pratiques de ressources humaines ainsi que sur l'adoption de comportements discrétionnaires, le leadership constituerait donc une variable modératrice dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et la mobilisation.

Le leadership joue-t-il un rôle de modération dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et l'adoption de comportements de mobilisation?

Contribution de l'étude

L'objectif ultime de notre recherche consiste à mieux outiller les organisations à l'égard des stratégies et pratiques qui en plus d'être susceptibles d'agir positivement sur la performance sauront aussi activement participer au bien-être et à la qualité de vie au travail des employés. Trop souvent, au nom de la performance, les processus adoptés par les entreprises ont des répercussions négatives sur la santé psychologique des travailleurs (Macky et Boxall, 2008; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009). Aussi, bien que les stratégies de faire pression sur les employés puissent avoir des retombées favorables, celles-ci sont souvent de courte durée (Demerouti *et al.*, 2009; Leiter et Maslach, 2009) puisqu'à long terme, l'affaiblissement de la santé psychologique au travail s'associe à plusieurs mesures antagonistes à la performance telles que le taux de roulement (Josephson *et al.*, 2008; Leiter et Maslach, 2009) et l'absentéisme (Josephson *et al.*, 2008; Demerouti *et al.*, 2009; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009).

Ainsi, c'est dans cette optique que nous avons choisi de concentrer nos efforts autour du concept de mobilisation. Reliée à un nombre importants d'indices de performance

organisationnelle dont la satisfaction de la clientèle (Morrison, 1996; Bienstock, DeMoranville et Smith, 2003) et la productivité (Sun, Aryee et Law, 2007; Nathan P. Podsakoff *et al.*, 2009), la mobilisation est aussi reconnue être le signe de bien-être et de performance au travail (Dovidio *et al.*, 1991; Ilies, Scott et Judge, 2006).

Bien entendu, cette recherche entend aussi apporter plusieurs contributions sur le plan théorique et empirique. Étudiée depuis déjà près de trois décennies, la mobilisation est toujours un sujet d'actualité et la mise en lumière des processus par lesquels une organisation peut influencer sur elle demeure encore à faire (Tremblay et Wils, 2005). Aussi, parce qu'il nous était important d'introduire une variable indépendante aussi fidèlement que possible représentative de l'entité organisationnelle, nous avons choisi de nous arrêter sur les pratiques de ressources humaines. D'une part, certains experts affirment que les pratiques de ressources humaines agissent auprès des employés comme les messagères porteuses de la mission et la vision de l'organisation (Tremblay et Simard, 2005). D'autre part, les pratiques de ressources humaines sont des produits organisationnels objectifs et observables. Décrites et décortiquées dans les documents officiels de l'organisation, elles sont appelées à être appliquées de manière rigoureuse et exacte à l'intérieur de délais souvent prescrits (Bourhis et Chênevert, 2009). La réalité étant ce qu'elle est, l'application des pratiques de ressources humaines n'est réalistement pas exempte de toute influence organisationnelle et humaine. Tenant compte de cette factualité, nous avons décidé d'introduire trois variables supplémentaires susceptibles d'influencer la relation que celles-ci sont attendues entretenir avec la mobilisation.

Premièrement, nous nous sommes arrêtée à vérifier l'influence de médiation du PSO. Référant à la perception que se font les employés de la considération et de l'importance qu'une organisation accorde à leur bien-être et à leurs contributions, le PSO est un concept étudié depuis près de trois décennies (Eisenberger *et al.*, 1986). Pourtant, il n'existe toujours pas de consensus sur l'étendue de sa prépondérance dans les relations organisationnelles (Rhoades et Eisenberger, 2002). Néanmoins, plusieurs indices nous laissent croire que les employés sont sensibles aux traitements et attitudes qu'ils perçoivent que l'organisation a envers eux et plusieurs chercheurs témoignent qu'il est nécessaire que la communauté

scientifique questionne davantage le lien entre, d'une part, l'organisation et le PSO et, d'autre part, le PSO et des indices de santé organisationnelle (Rhoades et Eisenberger, 2002 et Coyle-Shapiro et Conway, 2005).

Deuxièmement, nous nous sommes intéressée à examiner l'influence de médiation du PSS. Pouvant être défini comme renvoyant à la perception que se font les employés quant à la considération et à la reconnaissance qu'ils croient recevoir de leur supérieur, le concept du PSS s'est directement développé en accord avec les bases théoriques qui avaient au préalable permis le déploiement du concept du PSO (Kottke et Sharafinski, 1988). Bien que peu d'études aient été réalisées à l'endroit du PSS (Guild, 2009), certains auteurs émettent l'hypothèse que celui-ci aurait la capacité d'agir comme un intermédiaire entre une organisation et sa main d'œuvre (Guild, 2009).

Troisièmement, nous avons décidé d'observer l'influence de modération du style de leadership du supérieur immédiat. Les études ne se concentrant souvent que sur les plus populaires styles transformationnel et transactionnel, nous croyons qu'il est important que la littérature se penche davantage sur le leadership laisser-faire dans des contextes qui visent à observer la relation qu'il entretient avec des variables favorables à la performance, une avenue de recherche peu représentée dans l'étude du leadership (Hinkin et Schriesheim, 2008). Aussi, dans la relation qui nous occupe, parce que c'est lui qui, sous l'habilitation même de l'organisation, agit directement auprès des employés, le leader est souvent le point de jonction entre une entreprise et ses travailleurs (Tremblay *et al.*, 2005). Fait pouvant être argué d'étonnant, il ne semble y avoir aucune étude qui se soit pourtant intéressée au leadership pour sa valeur modératrice de la relation entre une organisation (ici représentée par ses pratiques) et des indices de satisfaction au travail, tels que la mobilisation.

Comme nous le verrons tout au long du prochain chapitre, en plus d'examiner des liens sur lesquels fait défaut le consensus, plusieurs des relations postulées dans le cadre de ce mémoire n'ont, à notre connaissance, jamais été étudiées. Certainement, nous espérons que

le contenu de cette recherche saura apporter de nouvelles connaissances qui seront tout aussi utiles à la communauté scientifique qu'aux professionnels.

Plan du mémoire

Ce mémoire s'organise en cinq chapitres. Le premier chapitre renferme notre recension des écrits. À ce titre, il servira à présenter les principales données théoriques et empiriques que nous avons rassemblées sur notre sujet de recherche. Plus particulièrement, pour chacune des variables étant ici à l'étude, nous nous efforcerons d'en présenter une définition conceptuelle claire et appuyée et tenterons de présenter l'entendu des connaissances scientifiques nous permettant de postuler la nature des relations que chacune de nos variables entretiendraient entre elles.

Le deuxième chapitre renvoie à notre modèle de recherche et renferme dès lors une présentation formelle des hypothèses que nous avons tirées des données théoriques et empiriques disponibles dans la littérature. À ce titre, pour chaque hypothèse, nous reviendrons brièvement sur les arguments ayant appuyés leur formation.

Le troisième chapitre est destiné à la présentation de notre méthodologie de recherche, il contiendra toutes les informations relatives aux décisions méthodologiques ayant été effectuées afin de répondre à notre question de recherche. Dans ce chapitre, nos lecteurs trouveront de l'information quant à notre devis de recherche, notre collecte de données, notre échantillon, nos instruments de mesure et méthodes d'analyse.

Le quatrième chapitre servira lui à faire la présentation de nos résultats. Il contiendra les données statistiques de même que les principaux tableaux produits de l'application des méthodes d'analyse et équations retenues.

Finalement, le cinquième et dernier chapitre nous donnera l'occasion de faire la discussion de nos résultats. Bien entendu, nous tenterons aussi d'y glisser quelques mots sur les contributions que nous croyons que cette recherche amène pour les scientifiques et les professionnels. Terminant, nous nous attarderons aux limites contenues dans cette étude et

adresserons nos conclusions quant aux avenues de recherche qui mériteraient que l'on s'y attarde dans le futur.

CHAPITRE 1 - RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre, nous présenterons une synthèse de la recension des écrits réalisée afin de répondre aux questions de recherche ayant été développées en introduction. Pour se faire, nous présenterons les principales théories et dimensions des variables à l'étude. En premier lieu, nous traiterons de la variable indépendante de notre étude, les pratiques de ressources humaines. En deuxième lieu, nous présenterons la variable dépendante, la mobilisation. En troisième et quatrième lieu, nous traiterons des deux variables médiatrices associées à la perception de soutien organisationnel et du supérieur. Puis, en cinquième lieu, nous élaborerons sur la variable modératrice du leadership.

1.1 Les pratiques de ressources humaines

Selon plusieurs chercheurs, les pratiques de ressources humaines constitueraient l'un des principaux leviers à l'adoption de comportements de mobilisation (Gould-Williams, 2003; Tremblay et Simard, 2005; Tremblay *et al.*, 2005). Représentantes par excellence de l'organisation, elles en seraient les messagères fondamentales et auraient le potentiel de générer un double avantage. D'une part, en clarifiant la vision, les valeurs et les attentes de l'organisation, les pratiques de ressources humaines permettraient aux travailleurs de mieux orienter leurs attitudes et comportements. D'autre part, permettant à l'organisation de communiquer et de rejoindre ses employés, elles donneraient à celle-ci l'occasion d'établir une relation privilégiée avec ces derniers en reconnaissant la valeur de leurs contributions et en leur témoignant de son soutien.

Si les experts se montrent d'accord à l'effet que les pratiques de ressources humaines agirait à titre de levier à l'adoption de comportements de mobilisation, ils semblent aussi s'entendre pour dire que l'influence présumée de chaque pratique serait variable (Tremblay *et al.*, 2005; Sun, Aryee et Law, 2007; Snape et Redman, 2010). En d'autres termes, bien que d'un point de vue général il soit possible d'affirmer que les pratiques de ressources humaines faciliteraient la mobilisation, ce ne serait réalistement pas toutes les pratiques qui auraient le potentiel de susciter un tel effet. Aussi, lorsque présent, cet effet serait d'intensité différente pour chaque pratique. Complexifiant l'étude des pratiques de ressources humaines et de leurs influences, il ne semble pas y avoir de consensus clair quant à

l'identification spécifique des pratiques qui seraient effectivement en lien avec les comportements de mobilisation (Tremblay *et al.*, 2005; Sun, Aryee et Law, 2007; Gong, Chang et Cheung, 2010). Cela étant, il est possible de remarquer que les pratiques de ressources humaines étudiées en rapport avec la mobilisation diffèrent fréquemment d'une étude à l'autre (Maurer, Pierce et Shore, 2002; Sun, Aryee et Law, 2007; Snape et Redman, 2010; Wei, Han et Hsu, 2010). Or, bien que cette situation fasse avancer les connaissances en la matière en générant des données sur une pluralité de pratiques, elle apporte aussi son lot d'inconvénients. Notamment, elle restreint les possibilités de comparer les résultats des différentes études et ainsi freine l'établissement de conclusions plus générales sur l'utilisation des pratiques de ressources humaines au profit de la mobilisation. Sur ce point plusieurs auteurs affirment donc qu'il serait important que la communauté scientifique s'entende sur un ensemble de pratiques et oriente ses efforts afin d'en tester sa validité (Bamberger et Meshoulam, 2000; Sun, Aryee et Law, 2007; Kaifeng Jiang *et al.*, 2012). Au cours des années, si certains auteurs ont pu proposer divers ensembles de pratiques, avant de s'y attarder, il nous semble indispensable de s'intéresser quelque peu aux théories sur lesquelles ils s'appuient.

1.1.1. Théorie de la gestion stratégique des ressources humaines

Lorsque l'on recense les études ayant été réalisées sur la question du lien entre les pratiques de ressources humaines et les comportements discrétionnaires, il est possible de constater que certains chercheurs identifient ces pratiques sous la dénomination "human resource management" (management des ressources humaines - MRH) (Morrison, 1996; Motowidlo, 2000; Lam, Chen et Takeuchi, 2009; Tremblay *et al.*, 2010; Kaifeng Jiang *et al.*, 2012), tandis que d'autres les qualifient plutôt de pratiques de haute performance (Sun, Aryee et Law, 2007; Zhe Zhang, Wan et Jia, 2008; Takeuchi, Chen et Lepak, 2009; Wei, Han et Hsu, 2010; Chih-Hsun Chuang et Liao, 2010; Kehoe et Wright, 2010). Issus originellement des théories de la gestion stratégique des ressources humaines, les concepts du MRH et des pratiques de haute performance sont souvent utilisés de manière indifférenciée et synonyme (Kazmi et Ahmad, 2001). Or, bien que des rapprochements puissent être faits entre ces deux concepts, ceux-ci sont pourtant tirés d'approches différentes et ont des implications distinctes (Wright

et McMahan, 1992; Combs *et al.*, 2006). Dans ces circonstances, bien que ce mémoire ne porte pas sur la gestion stratégique des ressources humaines, comme plusieurs des recherches y étant recensées s'appuient sur l'un ou l'autre de ces deux concepts, nous pensons qu'il est important d'en présenter et clarifier les principaux tenants.

Management des ressources humaines

Le management des ressources humaines (MRH) est tiré du champ d'étude plus général qu'est le management stratégique des ressources humaines (MSRH). Globalement, ce dernier s'intéresse à l'étude de l'architecture et de l'implantation de pratiques et d'activités ressources humaines en tant que système intégré capable de permettre à l'organisation d'optimiser sa performance afin qu'elle atteigne ou dépasse ses objectifs (Wright et McMahan, 1992). Plus particulièrement, par système intégré, le MSRH entend que les pratiques de ressources humaines agiraient de façon conjointe et indifférenciée sur l'organisation. L'optimisation de la performance organisationnelle ne serait donc pas question de l'implantation, de la restructuration ou de l'abandon d'une ou de certaines pratiques particulières. Elle serait plutôt question de l'agencement stratégique de l'ensemble des pratiques ressources humaines que compte l'organisation. Sur cette base, pour qu'un système ressources humaines intégré puisse être qualifié de stratégique, les théoriciens de ce courant affirment que les pratiques et activités qui le constituent doivent verticalement et horizontalement être alignées (Wright et McMahan, 1992). Par alignement vertical, les auteurs entendent que les pratiques et activités soient modelées selon et supportent les buts de l'organisation. Par alignement horizontal, ces mêmes auteurs soutiennent qu'il est aussi primordial que les pratiques et activités soient cohérentes et cohésives entre elles.

Selon (Schuler, 1992), le lien entre pratiques stratégiques de ressources humaines et rencontre des objectifs organisationnels serait indirect et passerait inévitablement par l'implication des employés. D'un point de vue stratégique, les pratiques de ressources humaines devraient donc affecter les attitudes et comportements des individus, favoriser leur engagement et répondre à leurs besoins de manière à ce que ceux-ci puissent porter le

succès de l'organisation. Allant en ce sens, Wright et McMahan (1992) précisent qu'il est essentiel que le MSRH s'intéresse à la composition de son capital humain et, plus spécifiquement, aux compétences et habiletés que celui-ci doit posséder afin que l'actualisation de ses objectifs puisse être atteinte.

Pratiques de haute performance

Associé aux travaux de Barney (1995) et de Huselid (1995), le concept de pratiques de haute performance s'insère dans la théorie des systèmes de travail de haute performance (STHP). Globalement, cette perspective postule que ce serait la synergie dégagée par une configuration spécifique de pratiques qui permettrait à une organisation d'atteindre une performance supérieure (Boxall et Macky, 2009). En ce sens, l'un des principes fondateurs de cette théorie postule que l'effet des pratiques de ressources humaines est plus grand lorsque celles-ci sont prises dans un ensemble plutôt qu'individuellement (Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1997; Appelbaum *et al.*, 2000; Boxall et Macky, 2009). Théoriquement, l'étude des pratiques de haute performance suggère donc que celles-ci soient analysées en tant que groupe plutôt qu'en silo.

D'un point de vue plus pragmatique, plusieurs auteurs associent le caractère dit de haute performance de ces pratiques au fait qu'elles favoriseraient le "knowledge, skills and ability" (KSA) des employés (Ramsay, Scholarios et Harley, 2000; Kehoe et Wright, 2010). Désignant à l'origine un test situationnel développé par Stevens et Campion (1994) et destiné à l'évaluation des attributs individuels nécessaires au travail d'équipe; bien qu'elle soit encore utilisée, l'abréviation KSA est aujourd'hui parfois troquée pour celle du AMO (habiletés, motivation et opportunités) qui désigne l'ensemble des attributs généraux qu'un ou que des employés devraient posséder afin de favoriser un rendement optimal (Delery et Shaw, 2001; Carmeli et Schaubroeck, 2005; Chew, Girardi et Entekin, 2005; Combs *et al.*, 2006; Bangcheng Liu, Zhu et Tang, 2007; Chew et Girardi, 2008; Lin et Shih, 2008; Iverson, Zatzick et McCrae, 2008; Liao *et al.*, 2009; Boon *et al.*, 2011). Soulignant indirectement l'importance qu'ont les employés à l'atteinte d'une performance organisationnelle supérieure, le concept des pratiques de haute performance se démarquerait donc en ce qu'il encouragerait le

développement et l'implication optimum du KSA ou de l'AMO des travailleurs. Divisés sur la question de l'identification spécifique de telles pratiques, certains auteurs adoptent l'approche universaliste, alors que d'autres abondent plutôt dans le sens d'une approche contingente.

Approche universaliste

D'après l'approche universaliste, certaines pratiques spécifiques de ressources humaines auraient des effets positifs absolus sur la performance organisationnelle (Huselid, 1995; Becker et Huselid, 1998, 2006). Souvent identifiées sous l'appellation de meilleures pratiques, celles-ci auraient des conséquences systématiquement favorables pour toutes ou certaines cibles organisationnelles et ce, peu importe l'organisation. Selon cette approche, tout STHP devrait par conséquent être formé des mêmes pratiques (plus particulièrement des meilleures) et pourrait en ce sens être imitable et commun d'une organisation à l'autre. Toutefois, selon Becker et Huselid (2006), ce serait par l'architecture et l'opérationnalisation de ces meilleures pratiques que les différentes entreprises pourraient se démarquer.

Approche contingente

Selon l'approche contingente, pour qu'un système de pratiques ressources humaines agisse efficacement sur la performance organisationnelle, celui-ci devrait être élaboré à l'image et en fonction des particularités de l'organisation (Macduffie, 1995; Youndt *et al.*, 1996; Appelbaum *et al.*, 2000). Pour se faire, il aurait à répondre à trois critères d'alignement spécifique (Chênevert et Tremblay, 2011). Premièrement, il devrait être en symbiose avec les activités internes de ressources humaines. Deuxièmement, il devrait refléter la stratégie interne de développement organisationnel adoptée. Finalement, il devrait s'articuler de sorte qu'il promeut la stratégie d'affaire de l'entreprise. Pour l'approche contingente, le développement du meilleur système et des meilleures pratiques est donc l'affaire d'un processus unique à chaque entreprise. En ce sens, elle voit dans l'élaboration juste et appliquée de tout STHP un avantage compétitif qui de par sa nature serait exclusif.

Comme il a été vu, les concepts du MRH et des pratiques de haute performance relèvent de théories et perspectives différentes. Toutefois, rappelons-le, parce que certains de leurs principes se recoupent, MRH et pratiques de haute performance sont souvent confondus. Pour les besoins de ce mémoire, parce qu'il renvoie directement à l'opérationnalisation de la variable des pratiques de ressources humaines, il apparaît que l'un de ces principes mérite à ce que l'on s'y attarde davantage.

1.1.2 Les pratiques de ressources humaines: opérationnalisation

De prime à bord, revenons brièvement en arrière. Alors que nous décrivions le MRH, nous avons vu que celui-ci considérait que les pratiques de ressources humaines formaient un système intégré. Plus particulièrement, cela impliquait que la performance organisationnelle n'était pas question de l'effet d'une ou d'un certain nombre de pratiques isolées, mais plutôt le résultat de l'agencement stratégique (alignement vertical et horizontal) de l'ensemble de celles-ci. Se suivant, lorsque nous présentions le concept des pratiques de haute performance, nous avons pu constater que celui-ci attribuait l'optimisation de la performance organisationnelle à la synergie entre les pratiques, c'est-à-dire à ce que ces dernières soient à la fois en cohérence vis-à-vis des objectifs organisationnels et en cohésion les unes avec les autres. Dans cette perspective, les pratiques de ressources humaines expliqueraient donc davantage la performance lorsqu'elles seraient prises concurremment, plutôt qu'isolément.

Bien qu'ils adoptent des terminologies différentes, il est possible de relever que la logique inhérente aux deux concepts s'articule autour d'un postulat analogue proposant que les pratiques de ressources humaines forment un ensemble dont les effets sont à nul autre pareils et ne peuvent être simplifiés aux composantes (soit, les pratiques) de l'ensemble dont ils sont issus. Renvoyant à la théorie systémique (aussi appelée théorie des systèmes ou holistique), ce principe est d'une importante implication pour la recherche en gestion des pratiques de ressources humaines puisqu'elle sous-tend que l'étude de celles-ci devrait les rassembler sous une seule et même variable afin de pouvoir le plus efficacement relever les effets. Or, comme nous l'avons mentionné au début de cette section, dans ce mémoire, nous

postulons que "l'effet de chaque pratique est variable" (p.1). Ce faisant, notre approche est davantage parcellaire (ou réductionniste) en ce qu'elle entend faire l'analyse de chacune des pratiques retenues de manière unitaire. Afin de justifier notre préférence pour une approche parcellaire, dans les lignes qui suivent, nous présenterons succinctement la théorie systémique et exposerons les principales limites y étant associées.

Théorie systémique

Quoi de mieux pour résumer la théorie systémique que d'en reproduire la citation emblématique? "*Totum maior summa partum*": écrivait Aristote en 330 avant Jésus-Christ (10fol. 1045a.), une expression latine mieux connue en français sous la traduction populaire: "le tout est plus grand que la somme de ses parties." D'un point de vue scientifique, cet aphorisme signifie que le niveau d'interrelation ou d'interaction entre certains éléments est trop important pour que l'effet de chacun puisse être isolé. En d'autres termes, la théorie systémique pose que certains éléments forment des ensembles autonomes et organisés de processus dont les interrelations (ou interdépendances) sont responsables des influences et effets qui en résultent (Morin, 1977; Lapierre, 1992). Pour l'étude de la gestion des pratiques de ressources humaines, l'adoption d'une telle théorie se matérialise donc généralement par l'hypothèse que le regroupement des pratiques de ressources humaines rehaussera la validité des résultats obtenus, en ce qu'il permettra de reproduire plus justement la réalité des processus ayant cours dans l'organisation (Macduffie, 1995; Becker et Huselid, 1998; Bae et Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Combs *et al.*, 2006; Sun, Aryee et Law, 2007; Liao *et al.*, 2009; Wei, Han et Hsu, 2010). Supportant cette méthodologie, plusieurs études ont confirmé que lorsqu'elles étaient prises ensembles, les pratiques de ressources humaines expliquaient effectivement significativement davantage les variables dépendantes (performance, mobilisation, satisfaction de la clientèle, etc.) avec lesquelles elles étaient mise en relation (Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1997; Guerrero et Barraud-Didier, 2004; Combs *et al.*, 2006). Cela étant, bien que cette méthodologie semble avoir empiriquement fait ses preuves, elle comporte toutefois d'importantes limites.

Théorie systémique: limites

Dans ce mémoire, notre ultime objectif consiste à étudier la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation. Dans ce contexte, trois limites associées à l'approche systémique nous ont motivé à lui préférer une approche parcellaire. Dans les lignes qui suivent, nous nous pencherons sur chacune de ces trois limites.

En premier lieu, comme il a été vu, la théorie systémique postule que les interrelations entre certains éléments feraient en sorte que ceux-ci seraient intimement liés et formeraient un ensemble ou plus justement, un système. Sur ce point, théoriciens et chercheurs envisagent communément cette théorie comme soutenant que les interrelations qu'il y aurait entre les éléments d'un même système feraient automatiquement en sorte que ceux-ci travailleraient et tendraient vers un même but (Morin, 1977). En d'autres termes, plusieurs adoptent une logique de pensée où tout système serait de fait constitué d'interrelations positives et cohésives. Or, il n'y a pas forcément de cohérence ou de cohésion entre les pratiques et activités ressources humaines (Wright et McMahan, 1992; Kehoe et Wright, 2010). Réalistement, il est davantage probable que le système qu'elles constituent se caractérise à la fois d'interrelations positives et conflictuelles (Gavini, 1995). Cela étant, parce qu'elle insiste sur une analyse intégrée des pratiques de ressources humaines, l'approche systémique ne permet pas de détecter la nature des interrelations postulées. Même, elle ne permet pas plus de confirmer qu'il y a bel et bien des interrelations entre les différents éléments projetés à l'intérieur d'un même système. Dans les faits, les résultats de telles études n'informent que sur la relation entre un groupe de pratiques de ressources humaines et une variable dépendante (Gavini, 1995). Inéluctablement, tout questionnement des interrelations présumées nécessitera une analyse plus réductionniste, en ce qu'elle décomposera (d'une façon ou d'une autre) l'ensemble qui théoriquement serait pourtant indécomposable.

En second lieu, faut-il noter que le processus par lequel théoriciens et chercheurs choisissent les pratiques de ressources humaines qu'ils regroupent en système soulève aussi d'importantes questions. De façon générale, selon Gavini (1995), le savoir disponible serait

trop limité pour pouvoir adéquatement soutenir la complexité inhérente à l'étude des systèmes. De fait, alors que nous cherchons à comprendre les interrelations qu'il y aurait à l'intérieur d'un système constitué de pratiques de ressources humaines, nos connaissances sur les relations plus primaires qui auraient cours entre ces mêmes pratiques sont souvent limitées, voire inexistantes. Ainsi, lorsqu'ils justifient le choix des pratiques qu'ils rassemblent sous un même ensemble, plusieurs auteurs se basent donc essentiellement sur les caractéristiques ou qualités qu'auraient individuellement chacune des pratiques qu'ils retiennent (en rapport avec leur variable dépendante), puis postulent que les caractéristiques et qualités qu'elles partageraient seraient gages de leur unification et cohésion. Par exemple, pour Combs et ses collègues (2006) ce qui semble importer, c'est que chacune des pratiques encourage le KSA, alors que pour Kehoe et Wright (Kehoe et Wright, 2013), il s'agit qu'elles augmentent la capacité d'amélioration et que pour Sun et ses acolyte (2007), l'important semble plutôt qu'elles favorisent l'impression de soutien. Sans vouloir questionner la pertinence des qualités qu'ils mettent en saillance, ce que nous voulons souligner ici, c'est que celles-ci ne portent pas sur les interrelations qui existeraient à l'intérieur dudit système que formeraient les pratiques qui les partagent. Au demeurant, le fait d'attribuer une même qualité à plusieurs pratiques ne signifie pas que ces pratiques sont en interrelation, tout comme cela n'est pas plus la démonstration qu'elles sont interdépendantes ou encore interchangeable. Qui plus est, le simple fait de ne retenir que certains éléments (qu'ils soient semblables ou non) d'un système est problématique pour l'étude de celui-ci.

Cela étant, en troisième lieu, faut-il admettre que l'étude d'un système de pratiques de ressources humaine ne porte en réalité jamais plus que sur une parcelle idéale de celui-ci (Gavini, 1995). En effet, comme il a été plus tôt mentionné, un système est un ensemble d'éléments dont les interrelations (ou indépendances) forment des processus autonomes et organisés. Sur ce, il est essentiel d'en bien saisir la nuance; ce ne serait pas les éléments d'un ensemble qui formeraient un système, mais bien l'ensemble de ces éléments. La modification de cet ensemble d'éléments constituerait donc théoriquement une menace à l'intégrité dudit système qu'il formerait. Or, pour des raisons méthodologiques évidentes, il serait insoutenable de produire une étude qui inclurait l'ensemble des pratiques appliquées

à l'intérieur d'une organisation. Pragmatiquement, tout chercheur se voit donc contraint de se limiter à certaines. Le système qu'il entend observer n'est ainsi pas celui ayant réellement cours dans l'organisation. Celui-là, lui est inaccessible.

Les limites dont nous venons de traiter n'amoindrissent pas la pertinence de la théorie systémique. Par contre, elles remettent en doute qu'il soit aujourd'hui réalistement possible de conduire une étude capable de reproduire effectivement le système sur lequel elle entend porter des conclusions. D'une part, parce que le chercheur se voit dans l'obligation de restreindre le nombre de pratiques qu'il analyse dans son étude, il n'a théoriquement jamais vraiment accès au système. D'autre part, comme notre connaissance des pratiques (notamment de leurs relations et effets respectifs) est limitée, elle ne semble pas être en mesure de supporter la complexité qu'exige l'étude des systèmes. Finalement, étant donné que les résultats qu'il en ressort ne portent jamais que sur l'ensemble des pratiques, ils ne renseignent que peu sur les interrelations qu'il y aurait entre celles-ci. Face à ces limites, il nous apparaît qu'il soit nécessaire que nous nous intéressions davantage aux pratiques de ressources humaines de façon plus parcellaire, à savoir que nous cherchions à individuellement mieux les connaître et comprendre.

Ainsi, avons-nous consciemment préféré étudier les pratiques de ressources humaines en adoptant une approche parcellaire. Comme nous avons tenté de le démontrer ci-haut, cette approche nous apparaît être la plus juste et prometteuse compte tenu des factuelles associées au milieu scientifique entourant la question du lien entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation. Toutefois, une question demeure en suspens depuis le début de ce chapitre: Quelles pratiques de ressources humaines devraient être mises sous la loupe et pourquoi?

1.1.3 Pratiques de ressources humaines: sélection

Comme nous l'avons déjà introduit, au cours des dernières années, plusieurs chercheurs se sont intéressés au lien entre pratiques de ressources humaines et comportements de mobilisation (Tremblay *et al.*, 2005; Sun, Aryee et Law, 2007; Lam, Chen et Takeuchi, 2009; Haiyan Zhang et Agarwal, 2009; Tremblay *et al.*, 2010; Snape et Redman, 2010; Kehoe et

Wright, 2010; Chih-Hsun Chuang et Liao, 2010; Kaifeng Jiang *et al.*, 2012). Aussi, bien qu'une majorité de ceux-ci se soient appuyés sur des théories propres au management stratégique des ressources humaines, nul n'est besoin de rappeler que les pratiques ayant concrètement été privilégiées diffèrent d'une étude à l'autre et qu'il n'existe actuellement pas de consensus quant à l'identification de celles qui se montreraient effectivement favorables à la mobilisation (Tremblay *et al.*, 2005; Sun, Aryee et Law, 2007). Dans ces conditions, le processus visant la sélection des pratiques qu'il serait pertinent et justifiable de mettre à l'examen est complexe et certainement dépourvu d'absolu.

Lorsque nous dressons le bilan des ouvrages ayant été consacrés au lien entre pratiques de ressources humaines et comportements de mobilisation, il est possible de remarquer que ceux-ci tirent presque exclusivement leurs références de textes portant sur le management stratégique des pratiques de ressources humaines dans des cadres généraux ou non spécifiquement associés au concept de mobilisation. En d'autres termes, auteurs et chercheurs choisissent un peu plus que généralement les pratiques qu'ils décident de mettre à l'examen en se fondant sur des publications théoriquement similaires, mais préférant une vision soit macrologique, c'est-à-dire orientée vers la performance organisationnelle générale (Sun, Aryee et Law, 2007; Kaifeng Jiang *et al.*, 2012; Knies et Leisink, 2014), soit micrologique et s'intéressant à des indicateurs comportementaux autres que la mobilisation, tels que le KSA, l'AMO (Kehoe et Wright, 2010; Snape et Redman, 2010; Knies et Leisink, 2014) et l'engagement (Sun, Aryee et Law, 2007; Snape et Redman, 2010). Le pari étant que les effets observés des pratiques en relation avec la performance organisationnelle, le KSA, l'AMO ou l'engagement seront aussi en relation avec la mobilisation. Bien que cette façon de faire ait auparavant pu se justifier alors que la littérature portant sur le lien entre pratiques de ressources humaines et mobilisation était embryonnaire, ce n'est aujourd'hui plus le cas. Qu'on s'en avise alors ou non, l'utilisation présente d'un tel processus de sélection suggère une position quelque peu universaliste, puisqu'elle sous-entend que l'on présume que l'effet favorable des pratiques ainsi retenues se transposera d'une cible organisationnelle à l'autre. Or, si cette façon de faire pourra effectivement plaire aux partisans de l'approche universaliste, à notre connaissance, aucune étude ne serait parvenue à démontrer que la mobilisation et certaines autres cibles organisationnelles

seraient influencées de manière comparable par les mêmes variables, voire plus particulièrement par les mêmes pratiques. Sans toutefois rejeter du revers les études antérieures ayant abordé la question sous cet angle, afin de favoriser le développement d'une véritable théorie des pratiques de ressources humaines mobilisatrices, il nous apparaît donc nécessaire de s'intéresser au concept même de mobilisation afin d'en cerner les indices pouvant guider l'identification des pratiques de ressources humaines y étant les mieux adaptées.

Faisant à notre connaissance figure d'exception, Tremblay et ses collègues (2005) apparaissent être les seuls auteurs à s'être intéressés à la question de l'identification des pratiques de ressources humaines en proposant d'employer le concept même de mobilisation à titre de cadre de référence. Autrement dit, ces derniers semblent être les seuls à avoir adopté une approche (qualifiable de) à rebours, c'est-à-dire utilisant les connaissances disponibles sur le résultat escompté (soit, la mobilisation) afin d'en définir la source proposée (dans ce cas-ci, les pratiques de ressources humaines). Or, bien qu'une telle démarche puisse être taxée de tautologique en ce qu'elle implique l'incessant retournement de ces deux variables l'une sur l'autre, elle demeure intuitivement logique et ses conclusions trouvent plusieurs appuis à l'intérieur de la littérature.

Selon le modèle proposé par Tremblay et ses collègues (2005), trois catégories de pratiques seraient particulièrement susceptibles d'influencer positivement les comportements de mobilisation des employés. Spécifiquement, celles-ci renverraient aux pratiques de développement des compétences, de développement de carrière et de rétroaction formative. Surtout rattachées au département de la gestion des talents, ces trois pratiques visent essentiellement le rehaussement du KSA. Autrement dit, elles tendent à soutenir les employés dans l'élévation de leurs connaissances, compétences et habiletés générales. Aussi bien que ces chercheurs avancent plus d'une hypothèse afin de justifier le choix de ces catégories de pratiques, ils accordent une importance capitale au fait qu'elles seraient associées au rehaussement du PSO. Étant dans ce mémoire placé au rang de variable médiatrice de la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation, bien que le concept de PSO et ses relations seront proprement introduits

dans une section subséquente, précisons ici simplement que le celui-ci renverrait au fait pour un employé de percevoir que l'organisation pour laquelle il œuvre se préoccupe de son bien-être et reconnaît la valeur de ses contributions (Eisenberger *et al.*, 1986).

Avant de présenter le concept de mobilisation et d'entrer plus en profondeur sur les arguments théoriques et empiriques supportant le lien entre ces trois différentes catégories de pratiques et la mobilisation, il apparaît nécessaire de décortiquer plus amplement chacune de celles-ci. L'objectif de cet exercice étant de permettre à nos lecteurs de bien saisir la nature des pratiques que nous entendons étudier, de même que de présenter les différents appuis que le choix de leur sélection retrouve à l'intérieur de la littérature.

Pratiques de gestion des compétences

Tremblay et ses collègues (2005) ne sont certes pas les seuls à avoir proposé qu'un lien associerait les pratiques de gestion des compétences et les comportements de mobilisation. En effet, elles semblent être incluses (ou à tout le moins mentionnées) dans une large proportion des études ayant traité de la question des pratiques de ressources humaines et de la mobilisation (Maurer, Pierce et Shore, 2002; Sun, Aryee et Law, 2007; Pierce et Maurer, 2009; Tremblay *et al.*, 2010; Kuvaas et Dysvik, 2010a; Kaifeng Jiang *et al.*, 2012; Knies et Leisink, 2014). Sur ce point, il est donc possible d'en déduire qu'un certain consensus à l'endroit de l'effet postulé de ces pratiques semble régner entre les chercheurs.

De façon générale, les pratiques de gestion des compétences renvoient aux activités de développement et de formation offertes par l'organisation. Données à l'intérieur ou non des murs de l'entreprise, par un professionnel externe, un formateur institutionnel ou encore un supérieur hiérarchique, elles ont pour objectif de permettre à l'employé d'améliorer ou d'acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire. Bien que plusieurs experts affirment que de telles pratiques agiraient positivement sur la perception des employés à l'égard de l'organisation (Tsui *et al.*, 1995; Morrison, 1996; Maurer, Pierce et Shore, 2002; Pierce et Maurer, 2009), à elles seules, elles ne réussiraient cependant pas à avoir un impact significatif sur les attitudes et comportements des travailleurs (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Selon Tremblay et ses collègues (2005), l'élément décisif tiendrait plutôt à l'utilisation

judicieuse des connaissances et compétences détenues par les employés. Plus particulièrement, une sous-utilisation de celles-ci abaisserait la motivation intrinsèque au travail, tandis que le fait de se percevoir être en déficit compromettrait le sentiment d'autonomie et de pouvoir d'agir. Pour être efficaces, il apparaît donc capital que les pratiques de gestion des compétences fassent la promotion de connaissances et savoir-faire dont l'utilité et l'utilisation sont réelles et bénéfiques à l'accomplissement du travail.

Pratiques de gestion de carrière

Les pratiques de gestion de carrière désignent l'ensemble des politiques et processus favorisant la promotion à l'interne des employés. Bien que peu d'entreprises disposeraient de telles pratiques et qu'en ce sens, peu de données empiriques seraient disponibles sur le sujet (Patterson *et al.*, 1997; Chrétien *et al.*, 2005), elles seraient perçues par les employés comme une marque de support organisationnel (Tremblay *et al.*, 2010). Selon Purcell et ses collègues (2007), les supérieurs hiérarchiques auraient un important rôle à jouer dans la satisfaction des employés à l'égard des pratiques organisationnelles de développement de carrière. Reconnaissant que l'application de telles pratiques doit indissociablement être concrètement encouragée par l'organisation (ouverture de postes, communication des offres d'emploi à l'interne, priorisation de l'affichage interne plutôt qu'externe, etc.), il semble toutefois essentiel qu'elles impliquent activement le supérieur, par exemple dans la mise en valeur de ces pratiques, la sélection des meilleurs employés ou la diffusion proactive des offres.

Pratiques de rétroaction formative

De façon générale, les pratiques de rétroaction formative se différencient des pratiques d'évaluation de la performance de par leur propension à mettre l'accent sur les forces et les succès d'un employé, tout en le guidant et conseillant afin qu'il puisse constamment s'améliorer et atteindre son plein potentiel (Tremblay *et al.*, 2005). Surtout étudiées par les sciences de l'éducation, pour être efficaces, il serait essentiel que de telles pratiques d'évaluation permettent un retour fréquent sur les apprentissages effectués et qu'elles soient réalisées par des spécialistes des matières à évaluation (Perrenoud, 1989). Allant en

ce sens, plusieurs chercheurs ont démontré que les employés auraient une approche favorable pour ce type de pratiques lorsqu'ils en percevraient la source comme étant experte, accessible et comme ayant des intentions positives et constructives envers eux (Vancouver et Morrison, 1995; Kluger et DeNisi, 1996).

Comme il a été possible de le constater ici, la variable pratique de ressources humaines est représentée par une littérature riche et abondante sur laquelle plusieurs théories et approches se sont penchées. Notre étude portant sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation, dans la section suivante de ce chapitre, nous présenterons donc les principales dimensions et définition décrivant la variable de la mobilisation. Puis, à dessein de faire le pont entre nos deux variables, nous ferons ensuite une recension des données théoriques et empiriques justifiant notre intérêt scientifique pour cette relation.

1.2 Mobilisation

Depuis le début du vingtième siècle, la situation économique mondiale s'est considérablement métamorphosée. En effet, avec la démocratisation de l'éducation, les avancées technologiques et l'ouverture des marchés internationaux, il est à notre époque accessible à tout citoyens de devenir entrepreneur et d'entrer dans l'arène du monde des affaires. Or, si cette réalité a pu donner la chance à madame et monsieur tout le monde de démarrer sa propre entreprise, elle a aussi eu pour contrecoup d'accroître considérablement le pôle de compétiteurs. En ce sens, il est d'autant plus difficile de se démarquer et plusieurs dirigeants d'entreprises choisissent de se tourner vers leurs ressources humaines afin de surmonter un tel défi.

Depuis déjà plusieurs décennies, maintes études ont confirmé que les ressources humaines étaient effectivement corrélées à la performance organisationnelle (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Becker et Huselid, 1998; Hitt *et al.*, 2001; Skaggs et Youndt, 2004; Kaifeng Jiang *et al.*, 2012). Si cela semble donc s'imposer depuis déjà un bon moment, la question visant à expliquer les raisons par lesquelles les ressources humaines permettraient de faire une différence demeure, elle, pleinement d'actualité. Parmi les hypothèses soumises par les

experts, l'une étant certainement des plus intéressantes soutient que les comportements dits de mobilisation seraient particulièrement favorables à la performance (MacKenzie, Podsakoff et Fetter, 1991; Philip M. Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997; Philip M. Podsakoff et MacKenzie, 1997; Sun, Aryee et Law, 2007; Chiang et Hsieh, 2012). Or, si le lien entre comportements de mobilisation et performance semble être bien documenté, le flou conceptuel entourant la définition et les antécédents propres à ce type de comportements demeure, lui, bien réel (Organ, 1997; Philip M. Podsakoff *et al.*, 2000; LePine, Erez et Johnson, 2002; Tremblay et Wils, 2005).

Afin de pallier à l'absence de consensus entourant le concept des comportements de mobilisation, dans les lignes qui suivent, nous nous pencherons d'abord plus en détail sur l'historique de ce concept et proposerons une définition et étudierons ses dimensions. Puis, tel que nous l'avons mentionné dans la section précédente, nous présenterons les bases théoriques et empiriques justifiant notre hypothèse à l'effet qu'il y aurait un lien entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation.

1.2.1 Historique du concept de mobilisation: les comportements discrétionnaires

Déjà en 1938, l'homme d'affaire et auteur Chester Barnard affirmait que « la volonté des individus à contribuer par leurs efforts individuels à un système de coopération » (1938:83) était essentielle au succès d'une entreprise. Plus spécifiquement, il concevait que pour assurer sa pérennité, une organisation devait d'abord être efficace, c'est-à-dire que ses membres accomplissent l'ensemble des tâches qui leur sont confiées; puis efficiente, à savoir que ses membres soient motivés à mettre leur énergie respective en commun afin que la coopération soit au cœur même de l'organisation.

Par la suite, reconnaissant la pertinence du concept de coopération avancé par Barnard (1938), Katz le revisita en 1964 et proposa plutôt que trois comportements types étaient essentiels pour qu'une organisation puisse être considérée comme efficiente. Premièrement, il fallait que des travailleurs se joignent et demeurent à son l'emploi. En d'autres termes, l'organisation devait assurer la stabilité de sa main d'œuvre. Deuxièmement, afin qu'elle rencontre et dépasse ses standards de performance, il était

important que ses employés accomplissent l'ensemble des tâches comprises dans leur contrat de travail. Troisièmement, dans le but qu'elle ait un avantage concurrentiel, ses employés devaient aller au-delà des exigences relatives au poste et faire preuve d'initiative et d'innovation face à l'accomplissement des objectifs organisationnels. Selon Katz (1964), ce type de comportements discrétionnaires pouvait par exemple s'observer lorsqu'un employé portait de lui-même assistance à un collègue, entreprenait volontairement des activités de développement ou encensait l'organisation à l'extérieur de celle-ci.

Depuis, les travaux de Barnard (1938) et de Katz (1964), plusieurs auteurs se sont penchés sur la question des comportements discrétionnaires. À ce titre, dans les sections suivantes, les principaux travaux ayant conduit à la définition de la mobilisation retenue dans ce mémoire seront présentés.

Comportements de citoyenneté organisationnelle

Selon Simard et Lapalme (2003), les comportements de citoyenneté organisationnelle seraient la conceptualisation des actes discrétionnaires ayant été la plus étudiée. Développés initialement par Smith, Organ et Near (1983), ces derniers ont conclu que deux types de comportements pouvaient être considérés comme étant de la citoyenneté organisationnelle. Le premier comportement, l'altruisme, fait référence aux comportements qu'un individu entreprend dans le but de venir en aide aux autres. Le deuxième comportement, le conformisme, signifie que l'individu se comporte de manière convenable au travail.

Approfondissant les travaux qu'il avait réalisés avec Smith et Near (1983), Organ (1988) a par la suite tenté de raffiner le concept. Ainsi, selon lui, un comportement de citoyenneté organisationnelle est discrétionnaire, agit pour le bien-être de l'organisation et n'est pas formellement récompensé par le système de reconnaissance en place. Suivant cette définition, Organ (1988) avance que trois comportements additionnels entrent dans la catégorie des comportements de citoyenneté organisationnelle. Le premier, la vertu civique, renvoie au fait de participer activement à la vie politique de l'organisation. Le second, la

courtoisie, indique le fait d'agir de manière à prévoir les ennuis et d'offrir de l'aide à ses collègues en difficulté. Finalement, le troisième, l'esprit sportif, renvoie à la propension à adopter une attitude positive face à l'adversité.

Comportements prosociaux

Développés tout juste après le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle, Brief et Motowidlo (1986) définissaient les comportements prosociaux comme étant des actions, faisant ou non parties du contrat de travail, dirigées vers un individu, un groupe ou une organisation dans le but de promouvoir son bien-être et son intégrité. Ainsi, ils considéraient que les comportements prosociaux n'étaient pas forcément discrétionnaires et pouvaient donc faire partie des tâches reliées à l'emploi. Aussi, pour eux, la qualité prosociale d'un comportement ne se rapportait pas aux conséquences directes de celui-ci, mais plutôt aux intentions de l'individu qui le posait. En ce sens, ils concevaient que certains comportements pourtant voulus bienveillants pouvaient au final avoir des incidences négatives. Sous ces lignes directrices, Brief et Motowidlo (1986) dressèrent une liste de treize comportements pouvant être, selon eux, considérés comme étant prosociaux. Ceux-ci sont présentés au tableau 1.1.

Tableau 1.1: Comportements prosociaux selon Brief et Motowidlo (1986)

Comportements prosociaux
1. Aider ses collègues de manière personnelle
2. Manifester de l'indulgence envers les employés
3. Aider ses collègues au travail
4. Effectuer des suggestions constructives pour l'entreprise
5. Se porter volontaires pour accomplir des tâches supplémentaires
6. Fournir plus d'efforts au travail
7. Représenter favorablement l'organisation à l'extérieur
8. Rester avec l'organisation malgré certaines difficultés
9. Se soumettre aux règles de l'organisation
10. Proposer des services ou des produits au client dans l'intérêt de l'organisation

11. S'opposer à des pratiques inadéquates
12. Aider les clients sur des sujets personnels
13. Proposer des services ou des produits qui vont à l'encontre de l'organisation

Spontanéité organisationnelle

En se basant essentiellement sur les travaux de Katz (1964), George et Brief (1992) ont introduit le concept de spontanéité organisationnelle comme faisant référence à des comportements volontaires, allant au-delà des fonctions prescrites par l'emploi et contribuant à l'efficacité de l'organisation. Selon eux, cinq types de comportements spécifiques se rapportent à la spontanéité organisationnelle. Ces derniers sont rapportés au tableau 1.2.

Tableau 1.2: Comportements de spontanéité organisationnelle selon George et Brief (1992)

Comportements de spontanéité organisationnelle
1. Venir en aide à ses collègues
2. Proposer des propositions positives et constructives
3. Favoriser son propre développement
4. Véhiculer une image positive de l'organisation à l'extérieur de celle-ci
5. Protéger l'organisation

Comportements hors-rôle

C'est en cherchant à dégager un concept qui, autant que possible, tiendrait compte des modèles déjà contenus dans la littérature que Van Dyne, Cummings et McLean Parks (1995) ont proposé la théorie des comportements hors-rôle. Globalement, selon eux, les comportements hors-rôle seraient discrétionnaires, iraient au-delà des tâches prescrites par le contrat de travail et se voudraient être bénéfiques à l'organisation. Ainsi, tout comme pour Brief et Motowidlo (1986), pour Van Dyne et ses collègues (1995) c'est l'intention de

l'employé qui prime, plutôt que les conséquences réelles de son comportement. En se basant sur cette définition, ils identifient quatre catégories de comportements dits hors-rôle. Celles-ci sont clarifiées au tableau 1.3.

Tableau 1.3: Comportements hors-rôle et leur clarification selon Van Dyne *et al.* (1995)

Comportements hors-rôle	Clarification
Affiliation/promotion	Actions de coopération simple ne provoquant pas de bouleversement
Défi/promotion	Actions proactives visant à modifier une situation dérangeante
Défi/prohibition	Actions controversées visant à désapprouver ou neutraliser une situation dérangeante
Affiliation/prohibition	Actions visant à protéger un autre

Performance de citoyenneté

Après avoir compilé et analysé un large éventail de théories et définitions reliées au concept des comportements discrétionnaires, Coleman et Borman (2000) ont développé l'idée de la performance de citoyenneté. Selon eux, un comportement de citoyenneté, c'est-à-dire visant à favoriser le bien-être, s'identifiait selon le tiers vers lequel il était dirigé. Plus spécifiquement, trois types de comportements pouvaient se classer comme étant une performance de citoyenneté. Ceux-ci sont décrits au tableau 1.4.

Tableau 1.4 : Performance de citoyenneté selon Coleman et Borman (2000)

Performance de citoyenneté	Clarification
1. Interpersonnelle	Actions de courtoisie, d'altruisme ou de facilitation dirigées vers un ou des individus, mais de manière individualisée
2. Organisationnelle	Faire preuve de vertu civique, conscience professionnelle, loyauté et esprit d'équipe
3. dans les tâches relatives à l'emploi	Démontrer de la persistance, fournir des efforts supplémentaires, performer

Au vu des différentes théories et définitions qui ont été jusqu'ici présentées, il est possible de voir qu'elles conçoivent globalement l'ensemble des comportements qu'elles présentent comme étant discrétionnaires, c'est-à-dire entrepris sur une base individuelle, et hors-rôle, c'est-à-dire allant au-delà des tâches formellement contenues dans le contrat de travail. Toutefois, elles laissent plusieurs questions en suspens. Notamment, elles demeurent muettes sur la question de la différence entre le concept de motivation et de mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). Cela étant, c'est dans le but de clarifier cette zone grise que Tremblay et Wils (2005) ont conçu la roue de la mobilisation.

1.2.2 La mobilisation: définition et schématisation

Selon Tremblay et Wils (2005), la mobilisation est le fruit d'un processus progressif d'implication et d'engagement individuel. Selon eux, elle implique que des comportements précis soient graduellement respectés et maintenus sur une base individuelle par l'ensemble d'un groupe d'employés. D'ailleurs, c'est dans le but de représenter l'importance qu'accorde leur modèle à la progressivité desdits comportements qu'ils ont choisi de le schématiser sous la forme d'une roue. Plus particulièrement, il y aurait mobilisation:

« [lorsqu'une] masse critique d'employés (...) accomplissent des actions positives, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, visant à favoriser le maintien et

l'amélioration de la santé sociale et psychologique du milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante » (38).

Comme il est possible de le remarquer à la figure 1.1 où est reproduit le schéma de la roue de la mobilisation, trois catégories comportementales générales permettraient de regrouper les douze différents comportements inclus dans le modèle.

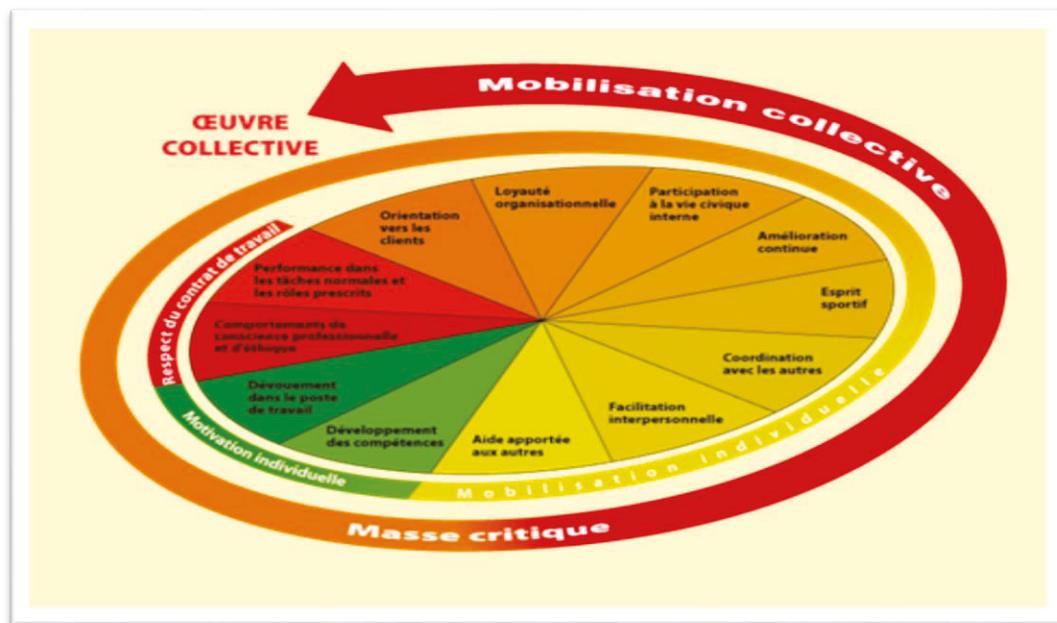


Figure 1.1 : La roue de la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005)

La première catégorie se rapporte au respect du contrat de travail, à savoir des tâches, rôles et conduites formellement contenus dans la définition de poste de l'employé. Elle comprend deux comportements particuliers. Le premier renvoie à la performance dans les tâches et rôles prescrits par l'emploi occupé. En d'autres termes, pour conduire à la mobilisation, il est avant toute chose fondamental que les employés remplissent individuellement et de façon satisfaisante l'ensemble des tâches qui leur sont confiées. Venant tout juste ensuite, le deuxième comportement consiste à faire preuve de conscience professionnelle et d'éthique. Plus concrètement, il réfère par exemple au fait : d'être ponctuel; de ne pas gaspiller le

matériel de travail; de faire attention au soin des installations; de garder les lieux propres; de ne pas s'absenter de manière injustifiée, etc.

Pouvant se concrétiser lorsque les deux comportements de la catégorie précédente sont atteints et maintenus, la deuxième catégorie porte sur les comportements de motivation individuelle. Elle cherche donc à faire ressortir les attitudes et actions reliées à l'augmentation de la performance dans les tâches et rôles relatifs à l'emploi. Tout comme son prédécesseur, elle renferme deux comportements distinctifs. Le premier, le dévouement dans le poste de travail, concerne tous les efforts supplémentaires qu'un employé peut être prêt à faire afin que sa performance aille au-delà des attentes. Le travailleur démontrant son dévouement pourra effectuer des heures supplémentaires, prendre des responsabilités additionnelles ou accepter des affectations spéciales. Le deuxième comportement, le développement des compétences, désigne les initiatives et efforts entrepris par un employé dans le but d'augmenter ses connaissances et savoirs relatifs à son emploi ou à un domaine profitable à l'organisation. En ce sens, le développement des compétences est à cheval entre la performance à l'intérieur du rôle prescrit et celle au-delà de celui-ci.

Finalement, lorsque les comportements de la première et deuxième catégorie sont concrétisés et demeurent, la troisième catégorie peut se matérialiser. Celle-ci se concentre sur la mobilisation collective. Étant la plus volumineuse, elle englobe huit comportements qui par souci de concision et clarté sont présentés au tableau 1.5.

Tableau 1.5 : Comportements de mobilisation collective selon Tremblay et Wils (2005)

Comportement de mobilisation collective	Clarification
1. L'aide apportée aux autres	Actions ayant pour dessein de supporter ou améliorer la performance des autres: prendre un nouvel employé sous son aile; partager ses connaissances avec les autres; accomplir le travail d'un collègue surchargé; etc.
2. La facilitation interpersonnelle	Actions visant à maintenir ou rétablir la bonne entente au sein de l'organisation: gérer les conflits; promouvoir l'esprit d'équipe, être à l'écoute des autres; offrir des encouragements et félicitations à autrui; etc.
3. La coordination avec les autres	Inclinaison à prendre les réalités d'autrui avant de passer à l'action: consulter les autres avant d'agir; synchronise ses actions sur celles des autres; etc.
4. L'esprit sportif	Attitudes positives et constructives face à l'adversité: dédramatise les difficultés; accepte les règles; se montre solidaire; etc.
5. L'amélioration continue	Actions visant à améliorer les processus internes: propose des solutions constructives aux problèmes; soutient les changements; apporte des idées nouvelles, etc.
6. La participation à la vie civique interne	Participation aux activités formelles ou informelles de l'organisation: assiste aux réunions; prend part aux activités promotionnelles, s'implique dans les groupes fonder à l'intérieur de l'organisation; etc.
7. La loyauté organisationnelle	Actions, à l'interne ou à l'externe, mettant de l'avant l'organisation; contre argumenter les critiques négatives dirigées vers l'organisation; supporter le recrutement externe, promouvoir les produits et services offerts; etc.
8. L'orientation vers le client	Actions démontrant le souci d'offrir un bon service client: anticiper les besoins des clients; se montrer attentionner à leur endroit; demeurer courtois malgré l'animosité d'un consommateur; etc.

1.2.3 Lien entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation

Comme il a été mentionné au début de ce chapitre, plusieurs auteurs identifient les pratiques de ressources humaines comme étant l'un des principaux leviers de la mobilisation (Gould-Williams, 2003; Tremblay et Simard, 2005; Tremblay *et al.*, 2005). Toutefois, il n'existe pas de consensus quant à l'identification de ces pratiques (Tremblay *et al.*, 2005; Sun, Aryee et Law, 2007). Ainsi, c'est dans un effort de conceptualisation que Tremblay et ses collègues (2005) ont identifié trois catégories de pratiques qu'ils croient être susceptibles d'être positivement associées à la mobilisation. Celles-ci renvoient aux pratiques de développement des compétences, de gestion de carrière et de rétroaction formative. Globalement, ces pratiques sont présumées être liées à la mobilisation parce qu'elles permettraient à l'organisation de soutenir ses employés (Tremblay *et al.*, 2005). Rejoignant plusieurs facettes de la vie au travail, par ces pratiques, l'organisation aurait ainsi l'opportunité de témoigner un soutien, en ce qu'il toucherait non seulement à l'amélioration des compétences, au rehaussement de l'autonomie et à l'avancement professionnel, mais aussi au bien-être général et au développement de sa personne. Dans les sous-sections suivantes, nous verrons plus amplement les données théoriques et empiriques associant chacune de ces pratiques aux comportements de mobilisation.

Les pratiques de développement des compétences et les comportements de mobilisation

Bien que les activités de développement des compétences offertes par une organisation puissent attester pour ses employés de son engagement à long terme et de la valeur qu'elle attache à leur potentiel, à elles seules, elles ne suffiraient pas à influencer la mobilisation significativement. En effet, c'est l'usage subséquent qu'en ferait l'organisation qui serait déterminante de l'effet de ces pratiques sur les comportements de mobilisation (Tremblay, Roger et Toulouse, 1995). Si un manque de compétences minerait l'autonomie, la prise d'initiatives et la motivation à se mobiliser, sous-utiliser ses compétences influencerait négativement la motivation intrinsèque. Pour être facilitatrice à la mobilisation, une organisation offrant des activités de développement devrait donc impérativement s'assurer

que les apprentissages qu'elles proposent soient utiles et concrètement employés à leur juste valeur.

Les pratiques de gestion de carrière les comportements de mobilisation

Selon Tremblay et ses collègues (2005), par des pratiques de gestion de carrière favorisant la promotion interne, l'organisation enverrait un message clair sur les attitudes et comportements qu'elle valorise. Ainsi, lorsqu'un employé mobilisé serait promu, l'organisation renforcerait ses attitudes et comportements de mobilisation et, par ricochet, encouragerait le reste de ses employés à faire de même. Dans une recherche visant à mesurer l'association entre certaines pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation, Snape et Redman (2010) ont trouvé une forte association entre les pratiques visant à promouvoir la promotion interne et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Toutefois, bien que les résultats de leur étude semblent confirmer l'hypothèse proposée par Tremblay et ses collègues (2005), d'autres auteurs semblent plutôt la remettre en doute. Poursuivant un objectif similaire à celui de Snape et Redman (2010), Hui, Lam et Law (2000) ont mesuré les comportements de mobilisation des employés avant et après l'obtention d'une promotion. Or, d'après leurs résultats, dans le cas où les comportements de mobilisation sont considérés comme instrumentaux à l'obtention d'une promotion, lorsque celle-ci est acquise, ces comportements de mobilisation auraient tendance à diminuer. Ainsi, il est bien évident que des études devraient ultérieurement être réalisées afin d'éclaircir les principes sous-jacents susceptibles d'expliquer cette dichotomie.

Les pratiques de rétroaction formative et les comportements de mobilisation

Souvent mieux connues sous l'anglicisme « feedback », il est avant toute chose important de faire la distinction entre les pratiques de rétroaction formative et celles d'évaluation de la performance. Si l'évaluation de la performance vise à mesurer le niveau de réussite d'un employé dans la réalisation des tâches qui lui sont prescrites en le comparant à ses collègues ou à des standards préétablis; la rétroaction formative veut plutôt renseigner un employé sur ses forces et ses faiblesses tout en lui offrant des conseils et des pistes de solutions positives et réalistes afin qu'il puisse s'améliorer et augmenter ses compétences (Tremblay

et al., 2005). La rétroaction formative est donc une forme d'évaluation individualisée, c'est-à-dire qu'elle cherche à se coordonner et répondre aux besoins de chacun. À notre connaissance, seule l'étude de Peng et Chiu (2010) s'est penchée sur ce type spécifique de pratiques en rapport avec les comportements de mobilisation. Selon ces derniers, lorsque les rétroactions offertes par un supérieur seraient positives, elles auraient un effet significatif sur les comportements de mobilisation. Se rapprochant du concept de rétroaction formative offert par Tremblay et ses collègues (2005), Peng et Chiu (2010) décrivent la rétroaction positive comme misant sur les succès, favorisant le dialogue et se concentrant sur le développement des connaissances et compétences de l'employé.

1.3 La perception de soutien organisationnel

Afin de faire face à la globalisation des marchés, à la férocité de la compétitivité ainsi qu'à l'avancement supersonique des technologies, les organisations prennent plus que jamais conscience que l'une (sinon la) de leurs plus importantes ressources, c'est leur main d'œuvre (Davenport et Prusak, 1997). Ainsi, il est d'autant plus important que celles-ci agissent non seulement afin de favoriser le développement des habiletés et compétences de leurs employés, mais aussi afin d'augmenter l'engagement et la mobilisation de ces derniers. En effet, un employé compétent, c'est bien. Cependant, un employé compétent qui demeure à l'emploi de l'organisation et qui en fait plus que demandé, c'est mieux. Ce faisant, les milieux professionnels font pression sur les experts en matière de gestion des ressources humaines afin qu'ils développent des techniques et processus capables de les habiliter à rehausser l'engagement et la mobilisation de leurs employés. Or, plusieurs auteurs identifient le PSO comme pouvant constituer un instrument par lequel une organisation peut activement rejoindre et influencer les attitudes et comportements de ses employés (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990; Hutchison et Garstka, 1996; Tansky et Cohen, 2001; Tremblay *et al.*, 2005; Ng et Sorensen, 2008).

Dans cette section, nous tenterons de faire la lumière sur le rôle intermédiaire que jouerait le PSO dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et la mobilisation. En premier lieu, nous définirons le concept du PSO et en présenterons les principaux tenants.

Puis, en deuxième lieu, nous exposerons les données théoriques et empiriques nous permettant de croire que les pratiques de ressources humaines étudiées dans ce mémoire peuvent lui être liées. Plus particulièrement, nous nous efforcerons donc de démontrer que par ses pratiques, une organisation peut favoriser le PSO. Pour terminer, nous exposerons les principaux arguments théoriques et empiriques supportant le postulat que le PSO serait lié aux comportements de mobilisation.

1.3.1 La perception de soutien organisationnel: définition et conceptualisation

C'est en 1986 qu'Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa ont développé le concept du PSO. Ultimement, leur objectif consistait à préciser et expliquer le sentiment de confiance et l'engagement qu'un employé pouvait développer à l'endroit d'une organisation. Or, après avoir étudié ce phénomène, ils ont remarqué que la plupart des employés attachaient une grande importance au traitement qu'ils recevaient de la part de l'organisation pour laquelle ils travaillaient. Plus particulièrement, ils ont observé que les individus qui percevaient que leur organisation était à l'écoute de leurs besoins et se montrait reconnaissante de leurs efforts et réussites développeraient un plus fort sentiment de confiance et faisaient preuve d'un plus grand engagement à l'égard de cette dernière. Ainsi, c'est inspiré de ces observations qu'ils ont proposé ledit concept du PSO.

Selon Eisenberger et ses collègues (1986), le PSO renverrait au degré par lequel un individu croit qu'une organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être. Autrement dit, un peu à l'image d'un baromètre, le PSO indiquerait le niveau d'engagement qu'un employé croirait que son organisation aurait envers lui. Pour Shore et Shore (1995), plus le PSO mesuré chez un employé serait élevé, plus cet employé développerait un fort niveau de confiance et d'engagement envers son employeur. Autrement dit, plus un employé percevrait que son employeur est engagé envers lui, plus il s'engagerait lui-même vis-à-vis ce dernier. Qui plus est, d'après Eisenberger (*et al.*, 1986), percevoir son employeur comme étant engagé à son égard serait aussi interprété par l'employé comme signifiant que celui-ci désirerait établir une relation d'emploi à long terme avec lui. Cette promesse d'une relation durable caractérisée par la sollicitude et la reconnaissance inciterait l'employé à orienter ses

attitudes et comportements en faveur de l'organisation, tout comme il perçoit que l'organisation agit, elle aussi, en sa faveur. Dans cette optique, il est possible de constater que le concept du PSO traduit une relation d'échanges mutuels entre une organisation et ses travailleurs.

Avant que d'aller plus loin sur la question de cette relation d'échange et des théories pouvant l'expliquer, il est important toutefois d'identifier par quels leviers une organisation est susceptible de pouvoir influencer le PSO, c'est-à-dire le niveau par lequel un employé perçoit qu'elle se soucie de lui et reconnaît ses contributions. Or, comme il a antérieurement été souligné, certaines pratiques de ressources humaines auraient le potentiel de permettre à l'organisation de témoigner de son soutien à ses employés (Tremblay *et al.*, 2005). Dans la section suivante, nous approfondirons donc davantage cette proposition et tenterons de démontrer dans quelle mesure chacune des trois pratiques de ressources humaines retenues dans ce mémoire peuvent être reliées au PSO.

1.3.2 Lien entre les pratiques de ressources humaines et le PSO

De façon générale, les chercheurs s'entendent sur le postulat voulant que les pratiques de ressources humaines soient en lien avec le PSO. Sur ce point, plusieurs avancent en effet que les pratiques dont une organisation fait usage sont les messagères des attitudes et intentions que celle-ci a envers ses employés (Whitener, 1997; Meyer et Smith, 2000; Tremblay *et al.*, 2005; Sun, Aryee et Law, 2007; Wei, Han et Hsu, 2010). Par ses pratiques, une organisation pourrait donc démontrer à ses travailleurs qu'elle accorde une grande valeur à leur personne ainsi qu'à leurs contributions et qu'elle entend établir une relation de confiance et d'engagement avec eux. Bien entendu, ce ne serait pas toutes les pratiques qui seraient susceptibles d'être en lien avec le PSO. Pour l'être, Shore et Shore (1995) estiment qu'une pratique doit répondre à deux critères bien précis. D'une part, elle doit être perçue par les employés comme étant discrétionnaire, c'est-à-dire qu'elle est le fruit de la bonne volonté de l'organisation et non d'une obligation. D'autre part, elle doit étayer que l'organisation voit et évalue positivement ses employés. En d'autres termes, à l'opposé de la prescription

et de l'aliénation, une pratique doit démontrer que l'organisation considère que ses employés sont capables et qu'elle entend appuyer le développement de leur potentiel.

Les pratiques de gestion des compétences et le PSO

De façon générale, la majorité des études conclut qu'un lien existe entre les pratiques de développement des compétences et le PSO (Wayne, Shore et Liden, 1997; Meyer et Smith, 2000; Maurer, Pierce et Shore, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002; David G. Allen, Shore et Griffeth, 2003; Tremblay *et al.*, 2010). En se référant principalement à la conceptualisation du PSO proposée par Eisenberger et ses collègues (1986), plusieurs postulent que cette relation s'explique par le fait qu'une organisation investissant dans le développement des compétences de ses employés sera perçue par ces derniers comme reconnaissant et supportant leur potentiel dans l'optique d'entretenir avec eux une relation d'emploi à long terme (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Les pratiques de gestion de carrière et le PSO

Bien que relativement peu d'études se soit, dans ce contexte, intéressé aux pratiques de gestion de carrière, leurs résultats semblent confirmer qu'elles seraient effectivement associées au PSO (Wayne, Shore et Liden, 1997; Meyer et Smith, 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002). Selon Wayne et ses collègues (1997), ce type de pratiques démontrerait qu'une organisation tient à établir une relation à long terme avec ses employés et désire qu'ils puissent personnellement et professionnellement développer leur plein potentiel en son sein. En d'autres termes, d'après ces auteurs, les pratiques de gestion de carrière seraient directement perçues comme étant des marques du soutien organisationnel puisqu'elles enverraient le message que l'organisation reconnaît les qualités et le potentiel de sa main d'œuvre et souhaite encourager son développement professionnel en ses murs.

Les pratiques de rétroaction formative et le PSO

À notre connaissance, seulement deux études ont empiriquement vérifié qu'un lien existait entre la rétroaction formative et le PSO (Hutchison et Garstka, 1996; Tremblay *et al.*, 2010).

Confirmant toutes deux la présence d'une relation, faut-il préciser que ce ne serait pas toutes les formes de rétroactions qui seraient associées au PSO. Identifiant deux types de rétroactions, Hutchison et Garstka (1996) soutiennent que c'est la rétroaction positive qui serait associée au PSO, à savoir une rétroaction sur la performance qui mise sur les réussites et l'amélioration tout en favorisant un échange ouvert et constructif entre l'évaluateur et l'employé. Cette définition semble se rapprocher de celle de Tremblay et de ses collègues (2005) dont nous avons traité antérieurement. Relevant que les récompenses et promotions sont souvent distribuées en fonction de la performance, selon Hutchison et Garstka (1996), une rétroaction positive (ou formative) résulterait en une élévation du PSO parce qu'en plus d'attester de l'importance qu'une organisation accorderait aux contributions de ses travailleurs, elle témoignerait de sa volonté à ce que chacun puisse avoir accès aux meilleures récompenses.

1.3.3 Lien entre les PSO et les comportements de mobilisation

Comme il a été vu, le PSO renvoie, pour un employé, au fait de croire qu'une organisation donnée se préoccupe de son bien-être et accorde une valeur importante à sa personne ainsi qu'à ses contributions. Globalement, son élévation aurait principalement deux incidences. D'une part, elle signifierait à l'employé que l'organisation désire établir une relation d'emploi long terme avec lui. D'autre part, une telle relation d'emploi conduirait le travailleur à se sentir redevant vis-à-vis de l'organisation. Plus particulièrement, voyant que l'organisation se préoccupe de son bien-être et valorise ses contributions, un employé se sentirait moralement obligé de lui rendre la pareille, c'est-à-dire de lui démontrer par ses attitudes et comportements qu'il a, lui aussi, à cœur son succès et reconnaît la valeur de la reconnaissance et des récompenses qu'elle lui offre. La mobilisation étant par définition un regroupement d'attitudes et de comportements pouvant être entrepris pour le bénéfice d'une organisation (Organ, 1988; Tremblay *et al.*, 2005; Tremblay et Wils, 2005), plusieurs auteurs postulent que ce type de comportements serait associé au PSO (Eisenberger *et al.*, 1986; Wayne, Shore et Liden, 1997; Maurer, Pierce et Shore, 2002; Tremblay *et al.*, 2005; Coyle-Shapiro et Conway, 2005; Piercy *et al.*, 2006; Pierce et Maurer, 2009; Yuwen Liu, 2009). Or, si ce postulat a fait l'objet d'un nombre important d'études et de monographies,

l'ensemble de leurs conclusions est loin de générer un consensus au sein la communauté scientifique (Rhoades et Eisenberger, 2002). Dans les lignes suivantes, nous présenterons d'abord les diverses théories soutenant cette hypothèse et dresserons le relevé des recherches ayant appuyé le lien entre le PSO et la mobilisation. Puis, nous ferons ensuite un portrait des données empiriques infirmant cette association et présenterons les principaux arguments théoriques dont ont fait usage les chercheurs afin d'expliquer ces résultats.

Théories explicatives de la relation entre le PSO et les comportements de mobilisation

Tel que nous venons de le rappeler, un PSO élevé aurait principalement deux incidences importantes. Premièrement, il indiquerait à l'employé que l'organisation pour laquelle il travaille aspire à le garder en emploi à long terme. Deuxièmement, il conduirait le travailleur à se sentir moralement redevable et l'inciterait à orienter ses attitudes et comportements de façon à ce qu'ils soient bénéfiques à l'organisation. De manière générale, il est donc possible d'affirmer que le PSO favoriserait la création d'une relation d'échange mutuel à long terme entre une organisation et un individu. De fait, cette relation pourrait effectivement être définie comme étant mutuelle puisqu'elle engagerait les deux parties à agir réciproquement pour le bien de l'un et de l'autre. Ainsi, avant d'aborder directement la question du lien entre le PSO et les comportements de mobilisation, il apparaît essentiel de s'arrêter un instant afin de bien comprendre les processus sous-jacents qui expliqueraient la relation d'échange mutuel qui aurait cours entre une organisation et un employé. Selon Eisenberger et ses confrères (1986), deux théories spécifiques permettraient d'en fournir une explication satisfaisante, à savoir la théorie des échanges sociaux et la théorie de la norme de réciprocité. D'ailleurs, ces auteurs confient même que c'est principalement en s'appuyant justement sur ces deux théories qu'ils ont pu élaborer le concept du PSO.

La théorie des échanges sociaux

C'est désirant ériger un pont entre l'étude sociologique du comportement et les différents courants académiques voués à l'analyse des structures sociales où évolue l'humain (politique, économie, culture, etc.) que Peter M. Blau (1964), un sociologue, développa la théorie des échanges sociaux. D'après Cropanzano et Mitchell (2005), la théorie des

échanges sociaux est l'un des paradigmes conceptuels ayant reçu le plus d'attention dans l'étude du comportement humain en organisation.

Selon Blau (1964), une relation d'échanges entre une organisation et ses employés peut être de deux ordres: économique ou sociale. Pour lui, une relation dite économique sous-entend que les biens échangés sont matériels. À cet égard, ces échanges sont davantage objectivement quantifiables et plus facilement monnayables. Favorisant des relations calculées et matérialistes, Blau (1964) avance qu'une organisation mettant de l'avant ce type de relations d'échanges enverrait le message à ses employés qu'elle préfère établir une relation à court terme et sans engagement profond avec eux. À l'inverse, une relation d'échanges sociaux reposerait plutôt sur la transaction de biens immatériels (reconnaissance, félicitation, attention spéciale) et serait donc difficilement chiffrable et mesurable. L'appréciation de ces échanges serait donc avant tout subjective et émotive. Pour Blau (1964), favorisant le développement d'un lien de confiance et d'engagement mutuel, ce type d'échanges promouvoir une relation à long terme entre une organisation et ses employés.

Bien que la théorie proposée par Blau (1964) identifie adéquatement les deux types de relations qu'une organisation peut établir avec ses employés, elle laisse certaines zones grises. Notamment, elle ne traite pas des processus sous-jacents susceptibles d'expliquer les effets que les échanges de type économiques et sociaux auraient sur la nature de la relation entre une organisation et ses employés. Par exemple, elle n'explique pas les facteurs qui permettraient de comprendre que les employés d'une organisation favorisant des échanges sociaux plutôt qu'économiques réciproquent en lui témoignant de la confiance et s'engagent envers elle.

La théorie de la norme de réciprocité

Selon Cropanzano et Mitchell (2005), la norme de réciprocité compte parmi les théories ayant été les plus utilisées pour expliquer le comportement humain par rapport aux relations d'échanges en organisation. Formulée initialement par Alvin W. Gouldner (1960), un sociologue, la norme de réciprocité serait un principe universel dont l'influence des mœurs

et coutumes propres à chaque société en expliquerait la variabilité des natures et expressions. En d'autres termes, l'existence d'une norme de réciprocité serait observable dans l'entièreté des sociétés. Par contre, les tenants et aboutissants de celle-ci seraient issus de construits sociaux.

Globalement, la réciprocité pourrait être définie comme exprimant la qualité équivalente des échanges ayant cours entre deux sujets ou groupes. Envisagée ici sous la forme d'une norme, elle incarnerait un principe dont l'application serait avant tout ordre d'une obligation morale, voire civique. Ainsi, selon Gouldner (1960), réciproquer ou, plus simplement, rendre la pareille constituerait une règle de savoir-vivre informelle dont le non-respect entraînerait des conséquences dommageables telles que la perte de réputation et le refus d'autrui à rendre la pareille.

Appliquée à la théorie des échanges sociaux précédemment explicitée, la norme de réciprocité permet ainsi de mieux comprendre la logique entourant la formation des relations y étant présentées. Plus spécifiquement, l'organisation préférant des échanges économiques (matériels et calculés) inciterait à leur tour ses employés à entretenir de pareils échanges envers elle et vice versa. Déterminé de manière davantage objective et quantifiable, ce type d'échanges requerrait un calcul quasi systématique de la valeur (en quelque sorte) marchande des échanges et favoriserait conséquemment une relation se profilant sur le court terme. À l'inverse, une organisation privilégiant des échanges sociaux (immatériels et subjectifs) motiverait plutôt ses employés à lui renvoyer de semblables échanges et vice versa. Déployé sur une base davantage émotive et impressive, ce type d'échanges engagerait mutuellement les deux partis de manière plus profonde et favoriserait ainsi une relation se projetant sur le long terme.

Données appuyant le postulat

Comme l'hypothèse présentée plus haut postule que les comportements de mobilisation seraient adoptés en réponse à la perception de soutien organisationnel, il est possible de croire que ces mêmes comportements seront davantage dirigés vers l'organisation plutôt que vers les collègues. Conscients de cette possibilité, Randall, Cropanzano, Bormann et

Birjulin (1999) ont donc tenté de vérifier si les comportements de mobilisation associés au PSO étaient davantage orientés vers l'organisation ou vers un tiers individu. Bien qu'ils aient trouvé que ces deux catégories de comportements de mobilisation soient significativement liées au PSO, les chercheurs notent une relation plus forte pour ceux orientés vers un individu. Toutefois, selon eux, le PSO favoriserait tout aussi bien les comportements de mobilisation orientés vers l'organisation que ceux dirigés vers les collègues.

Concernés aussi par le lien entre le PSO et les comportements de mobilisation déployés pour le compte de l'organisation, Pierce et Maurer (2009) se sont plutôt intéressés au rôle motivationnel du PSO dans l'intention des employés d'entreprendre volontairement des activités de développement. Plus spécifiquement, leur objectif était de voir si les employés dont le PSO était élevé seraient davantage susceptibles de démontrer de l'intérêt à participer à des activités discrétionnaires de développement s'ils percevaient que leur participation à celles-ci aurait des conséquences bénéfiques pour l'organisation. Or, selon leurs conclusions, l'effet du bénéfice perçu pour l'organisation sur les intentions de s'engager dans des activités de développement serait modéré par le PSO. En d'autres termes, plus le PSO serait élevé, plus un employé aurait l'intention de participer à des activités de développement qu'il percevait bénéfiques à l'organisation.

S'éloignant quelque peu de la question de la cible organisationnelle ou interpersonnelle des comportements de mobilisation entrepris, plusieurs chercheurs se sont plutôt penchés sur le lien entre le PSO et les comportements individuels de mobilisation. Dans une étude réalisée auprès d'employés œuvrant dans le secteur hautement compétitif et exigeant de la vente, Piercy et ses collègues (2006) ont tenté de voir si un haut niveau de PSO était relié à certains comportements individuels de mobilisation. Selon leurs conclusions, les employés percevant un haut niveau de PSO seraient davantage portés à adopter quatre types spécifiques de comportements individuels de mobilisation: l'altruisme; le travail d'équipe; la vertu civique et la loyauté organisationnelle. Bien que cette étude n'ait été réalisée que dans le secteur de la vente, d'autres recherches semblent en appuyer les résultats. C'est le cas pour l'altruisme dont l'association a aussi été validée auprès d'employés œuvrant dans différents secteurs d'une même organisation (Wayne, Shore et Liden, 1997; Moorman,

Blakely et Niehoff, 1998) et de la loyauté organisationnelle testée chez des expatriés (Yuwen Liu, 2009) et chez les employés des différents départements d'une même organisation (Wayne, Shore et Liden, 1997; Moorman, Blakely et Niehoff, 1998).

Données infirmant ou modérant le postulat

Interpellés par le postulat voulant que le PSO soit davantage lié à la mobilisation dirigée vers l'organisation plutôt que destinée au bénéfice d'un individu, Rhoades et Eisenberger (2002) ont analysé les résultats de soixante-dix études ayant porté sur le sujet. Bien que leurs conclusions n'infirmant pas ledit postulat, elles appellent toutefois à la prudence. En effet, selon eux, les données empiriques actuelles ne feraient état que d'une association faible entre PSO et mobilisation dirigée vers un individu et modérée entre PSO et mobilisation orientée vers l'organisation. Pour eux, la question étant loin d'être réglée, cette avenue de recherche nécessiterait qu'on s'y intéresse davantage, notamment sur le défi que peut représenter la catégorisation organisationnelle ou individuelle des comportements.

Concernant les comportements individuels de mobilisation, plusieurs études semblent remettre en doute qu'ils seraient effectivement reliés au PSO. Par exemple, réalisée dans une cinquantaine de lieux de travail différents, l'étude de Snape et Redman (2010) conclut que le PSO ne partagerait aucune relation significative avec l'altruisme et le conformisme. De même, dans une recherche effectuée auprès des employés d'une organisation considérée comme étant l'un des meilleurs employeurs, Lambert (2000) n'a trouvé aucun indice supportant que le PSO soit lié à l'altruisme ou au fait de participer à la vie civique de l'organisation. Devant de semblables résultats, certains auteurs émettent toutefois d'intéressantes hypothèses quant aux explications qui potentiellement pourraient les justifier.

Dans une étude réalisée auprès du personnel médical d'un hôpital militaire, Moorman, Blakely et Niehoff (1998) ont démontré que la performance supérieure (aller au-delà des attentes dans l'exécution de ses tâches), la loyauté organisationnelle ainsi que l'altruisme étaient reliés au PSO. Cependant, ils n'ont trouvé aucune relation entre le PSO et les comportements observés de facilitation interpersonnelle et de participation à la vie civique

de l'organisation. En s'appuyant sur les travaux de Graham (1989), les chercheurs soulignent qu'une telle situation pourrait s'expliquer par le fait que ce type de comportements peut aussi être l'œuvre d'employés mécontents, mais responsables. Dans cette optique, échanger avec ses collègues, proposer l'adoption de nouveaux processus et s'impliquer à l'intérieur d'un comité constitueraient des comportements pouvant être adoptés tout aussi bien en réponse au PSO, que pour pallier, de façon responsable et positive, à son absence.

Pour Coyle-Shapiro et Conway (2005), la relation entre le PSO et les comportements de mobilisation devrait être examinée de façon plus terre-à-terre. Ayant réalisé leur recherche auprès d'employés du secteur public, ces derniers n'ont trouvé aucune association entre le PSO et la vertu civique et n'ont établi qu'une relation partielle entre cette première variable et la loyauté. Selon eux, bien que la relation d'échanges de type social introduite par le PSO serait de nature subjective et inchiffable, la valeur de ces échanges serait bien plus importante que la théorie semble le prétendre. Ainsi, les employés choisiraient les attitudes et comportements déployés en retour en faisant bien plus attention à ce qu'ils soient équivalents et justes en comparatif à la valeur perçue de la reconnaissance et des récompenses qu'ils ont reçues ou s'attendent à recevoir de la part de l'organisation. Ainsi, sans nier la relation de confiance et d'engagement relative au PSO, ces auteurs croient cependant qu'elle serait plus prosaïque qu'elle n'y paraît.

Qui plus est, en conclusion de la section du PSO, il faut mentionner que devant les multiples interrogations qui se dégagent des études ayant traité de la question du PSO, certains experts ont été tentés de retourner à la source des théories et données empiriques ayant servi au développement même dudit concept (Kottke et Sharafinski, 1988; Rhoades et Eisenberger, 2006). Selon eux, il serait probable que le soutien global perçu par les employés ne soit pas uniquement de nature organisationnelle. Plus spécifiquement, ils proposent l'hypothèse que par ses pratiques et activités, l'organisation influencerait aussi une deuxième forme de soutien perçu par les travailleurs, soit celui relatif à leur supérieur hiérarchique. Suivant la même logique théorique adoptée pour le concept du PSO, la perception de soutien du superviseur (PSS) serait aussi réputée susceptible d'influer sur les

attitudes et comportements des employés (Kottke et Sharafinski, 1988; Eisenberger *et al.*, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2006).

1.4 La perception de soutien du supérieur immédiat

Suite aux travaux de Eisenberger et de ses collègues (1986), s'il est vrai que plusieurs chercheurs se soient intéressés à étudier davantage le concept du PSO, d'autres se sont plutôt interrogés sur la question de la diversité des formes d'influence organisationnelle. En effet, toutes choses étant par ailleurs égales, fort possible était-il que les théories ayant supporté le développement du concept du PSO puissent permettre d'expliquer d'autres phénomènes internes d'influence (Kottke et Sharafinski, 1988). Le PSO n'agissant certainement pas seul.

C'est donc dans cet état d'esprit que Kottke et Sharafinski (1988) se sont intéressés au concept du PSS. Pendant qu'un versant de la communauté scientifique préférait l'hypothèse proposant que c'était le PSO, c'est-à-dire le degré par lequel les employés voyaient l'organisation comme valorisant leurs contributions et se préoccupant de leur bien-être, qui était responsable de leur engagement et confiance envers elle, pour ces deux auteurs, il devait plutôt s'agir d'un effet pluriel constitué à la fois du PSO et du PSS. En effet, responsable de l'application des processus prescrits par l'organisation et partageant un lien de proximité privilégiée avec les employés, il était tout à parier que le supérieur hiérarchique constitue aussi une variable explicative importante de la relation entre une organisation et sa main d'œuvre.

Ainsi, bien que la question de l'influence du supérieur immédiat eut déjà été le fruit de l'intérêt de plusieurs auteurs, l'introduction du concept du PSS est certes venue donner un vent nouveau à la vision et à l'interprétation qu'il était possible d'en faire. Jusque-là, la communauté scientifique n'avait essentiellement qu'entrevu l'influence du supérieur comme étant question de ses traits distinctifs ou caractéristiques individuelles. Maintenant, sans que ces interrogations en deviennent illégitimes, une nouvelle avenue de recherche se dessinait, celle de l'influence de la perception de soutien concernant le supérieur. En ce sens, il ne s'agissait plus uniquement de se questionner sur la personnalité du leader lui-même,

mais plutôt d'envisager la question selon l'impression qu'ont ses employés du degré de soutien qu'il inspire chez eux.

1.4.1 La perception de soutien du supérieur: définition et conceptualisation

Comme nous l'avons indiqué dans la section ci-haute, le concept du PSS est directement inspiré de celui du PSO de Eisenberger et de ses confrères (1986). Aussi, bien que ces derniers auteurs mentionnent, eux-mêmes, qu'il soit important que les employés se sentent soutenus par leur supérieur, il faut attendre que Kottke et Sharafinski fassent paraître, en 1988, l'article « *Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support* » pour que le concept du PSS soit textuellement nommé et officiellement décrit. Aussi, selon leur ouvrage, il est possible de définir le PSS comme référant au degré par lequel un employé croit que son supérieur valorise ses contributions et se préoccupe de son bien-être. Une définition qui ne manque certes pas de calquer celle du PSO.

Comme la définition respective du PSO et du PSS n'en n'est pour le moins qu'à peu ou prou un détail près d'être identiques, plusieurs experts ont testé la corrélation qu'il y avait entre ces deux concepts. Dans l'ensemble, leurs résultats semblent appuyer l'hypothèse voulant que le PSO et le PSS réfèrent bel et bien à deux concepts distincts (Hutchison, 1997; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003; Cropanzano et Mitchell, 2005). Qui plus est, en définitive, il apparaîtrait même qu'ils seraient tout deux liés l'un à l'autre, mais pas de la manière dont se l'étaient préalablement imaginés Kottke et Sharafinski (1988). En effet, d'après ces derniers, le PSO et le PSS seraient positivement liés et agiraient concomitamment sur le niveau d'engagement et de confiance des employés. Or, en réalité, il apparaîtrait plutôt que le PSO et le PSS partageraient une relation énantiomorphe et agiraient en quelque sorte tous deux comme le substitut de l'un et de l'autre (Maertz *et al.*, 2007; Erickson et Roloff, 2007; Guild, 2009). Autrement dit, moins le PSO serait haut, plus l'effet du PSS aurait tendance à être élevé. Inversement, moins le PSS serait haut, plus l'effet du PSO aurait tendance à être élevé.

Bien que le concept du PSS eut été proposé dans la décennie quatre-vingt, à l'aube de la première dizaine du XXI siècle, certains auteurs remarquent que quoique plusieurs études

s'y soient intéressées, l'éventail des variables avec lesquelles ses relations ont été testées est demeuré, lui, plutôt limité et général (Ng et Sorensen, 2008; Guild, 2009). À titre d'exemple, lorsque sont explorées les recherches pré 2010 ayant porté sur le PSS, seuls les liens entre des variables comme la satisfaction au travail (Babin et Boles, 1996; Griffin, Patterson et West, 2001; Steinhardt *et al.*, 2003; Gagnon et Michael, 2004), l'engagement (Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003; Gagnon et Michael, 2004; Ng et Sorensen, 2008) et le taux de roulement (Eisenberger *et al.*, 2002; Maertz *et al.*, 2007; Ng et Sorensen, 2008) ont la qualité d'avoir été multiples fois vérifiés.

Malgré que le développement théorique et empirique du concept du PSS soit relativement modeste, les sections subséquentes tenteront de faire la démonstration qu'il est justifié de postuler que ce dernier puisse agir à titre de médiateur de la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation. D'affinité parente, quoique veillant à éviter la redondance, il va sans dire que certaines des connaissances théoriques ayant été présentées dans le cadre du PSO s'appliqueront également au PSS.

1.4.2 Lien entre les pratiques de ressources humaines et le PSS

À notre connaissance, l'hypothèse du lien entre les pratiques de ressources humaines et le concept précis du PSS n'a jamais été directement étudiée. Aussi, lorsqu'il est inspecté en rapport avec une dimension organisationnelle, celle-ci est plus que couramment exprimée par le concept du PSO (Eisenberger *et al.*, 2002; O'Driscoll *et al.*, 2003; Maertz *et al.*, 2007; Dawley, Andrews et Bucklew, 2008; DeConinck, 2010) ou encore par la perception d'intentions organisationnelles spécifiques (Frye et Breaugh, 2004; Kuvaas et Dysvik, 2010b; Dysvik et Kuvaas, 2012). Si le pourquoi de ce phénomène est certainement pluriel, l'un des motifs pouvant potentiellement l'expliquer pourrait s'articuler par le fait que le PSS est plutôt considéré comme étant la stricte résultante des traits ou qualités du supérieur lui-même et non pas de l'organisation. Cela étant dit, plusieurs indices semblent suggérer que sous certaines conditions affectant le supérieur, l'organisation pourrait exercer une certaine influence sur le PSS.

Dans une étude effectuée en 2006 auprès des employés du secteur de la vente au détail, Rhoades et Eisenberger ont voulu observer si la perception que les supérieurs avaient à l'égard du support reçu de l'organisation partageait une quelconque relation avec la perception que les employés détenaient du support reçu de la part de ces mêmes supérieurs. Or, d'après leurs conclusions, il y aurait un lien entre le soutien organisationnel perçu par les supérieurs et l'évaluation du PSS que leurs subordonnées produiraient à leurs égards. Ainsi, plus un supérieur percevait recevoir un haut niveau de soutien de la part de l'organisation, plus les employés de ce dernier en évalueraient à la hausse le soutien perçu (Rhoades et Eisenberger, 2006). Dans un autre état d'esprit, en 2003 et auprès de militaires, Tepper et Taylor ont voulu examiner les liens entre la perception de justice procédurale des supérieurs et celle de leurs sous-ordres. En définitive, plus un supérieur se sentirait justement traité par l'organisation, plus ses subalternes se percevaient être justement traités par lui. Plus particulièrement, il est apparu que les employés d'un leader percevant un fort niveau de justice procédurale avaient tendance à évaluer ce dernier comme réalisant encore plus d'activités discrétionnaires de mentorat et comme usant davantage de son influence organisationnelle afin de favoriser leur succès professionnel.

Comme en font foi les deux études présentées ci-haut, il semble légitime de soutenir le postulat proposant que la dimension organisationnelle puisse avoir un effet sur la perception que les employés se font du soutien qu'ils recevraient de leur supérieur. Aussi, bien que l'explication de cette relation demeure une boîte noire, aux premiers regards, il se dessine que ce serait en influençant les comportements du supérieur à l'endroit de ses subordonnées que l'organisation agirait sur l'évaluation du PSS de ces derniers. Sur cette base et bien qu'aucune étude n'ait (selon nos informations) examiné le lien entre les pratiques de ressources humaines et le PSS, dans les sections suivantes, nous tenterons de dresser le résumé des connaissances théoriques et empiriques permettant d'en former pour chacune l'hypothèse.

Pratiques de développement des compétences et le PSS

Comme le nombre de publications ici citées en feront certes la démonstration, un bon nombre d'indices théoriques et empiriques peuvent être tirés de la littérature concernant le postulat du lien entre les pratiques de développement des compétences et le PSS. Toutefois, comme le soulignent Ghosh et ses collègues (2015), les données traitant du lien entre le développement des compétences des employés et le PSS ne font pas consensus.

Dans un premier temps, réalisée en 2010 auprès d'employés de télécommunication, l'étude de Kuvaas et de Dysvik semble appuyer la thèse de la relation entre ces deux variables. Dans l'ensemble, cette recherche visait à faire le point sur les relations qu'entretenaient ensemble trois variables, à savoir la perception de l'investissement organisationnel dans le développement des employés, le PSS et des indices autoévalués de performance au travail. Globalement, selon leurs résultats, plus les employés percevraient que l'organisation investirait dans leur développement général, plus forte serait, d'une part, la relation positive entre le PSS et l'engagement affectif de la main d'œuvre et, d'autre part, la relation négative entre le PSS et le taux de roulement. Toutefois, lorsque tous les indices de performance seraient combinés pour ne former qu'une unique et même variable, seules les formes les plus élevées de PSS modéreraient la relation positive entre la perception d'investissement organisationnel au développement et les niveaux les plus forts d'autoévaluation de la performance. En d'autres termes, plus fort serait le PSS, plus forte serait l'association positive entre la perception d'investissement organisationnel au développement et les hauts taux d'autoévaluation de la performance générale. Cela étant, si les résultats de nos deux experts semblent ici confirmer l'hypothèse d'une relation entre pratiques de développement des compétences et PSS, les conclusions d'une autre de leur recherche suggèrent plutôt le contraire.

Ainsi, dans un deuxième temps et suivant un tout autre dénouement, en 2012, Dysvik et Kuvaas ont voulu étudier les relations entre le climat de perception de soutien du supérieur, le climat de perception d'investissement organisationnel dans le développement des employés et la performance générale d'un groupe d'employés du secteur gazier. De manière

générale, si leur première étude traitait de variables semblables dans l'optique de l'individuel et de l'autoévaluation, cette deuxième recherche propose un point de vue beaucoup plus groupal et écologiquement orienté. Or, contre toute attente, bien qu'ils aient observé un fort lien entre le climat de soutien du supérieur et celui d'investissement organisationnel au développement, il apparaîtrait cependant qu'il ne se confirme pas de lien entre la perception d'investissement et la performance lorsque serait introduit le PSS. Autrement dit, bien que le PSS serait lié à la perception d'investissement organisationnel, celui-ci neutraliserait l'association entre la perception d'investissement et la performance et n'expliquerait donc aucune proportion de la variance de la perception d'investissement. Qui plus est, jouer sur la mobilité des variables ne serait pas plus lucratif. En effet, l'inclusion de la perception d'investissement neutraliserait aussi le lien entre le PSS et la performance et n'expliquerait pas plus la variance du PSS. Surpris par leurs résultats, Dysvik et Kuvaas (2012) témoignent de la complexité d'un tel sujet. Une complexité aussi galamment soutenue par la recherche présentée ci-dessous.

Réalisée en 2006 auprès d'employés de trois firmes spécialisées dans la haute technologie, Nijman et ses collègues ont choisi de se pencher sur les liens entre les programmes de formation proposés par l'organisation, le PSS et la performance individuelle de transfert associée à ces programmes. D'un côté, le PSS aurait un effet léger, mais bénéfique sur la performance de transfert, en ce qu'il en favoriserait un climat y étant propice. Le climat favorable au transfert produit par le PSS serait donc positivement (mais seulement légèrement) associé à la performance de transfert des employés. Par contre, de l'autre côté, le PSS serait négativement associé à la motivation des employés à performer au transfert. Ainsi, bien qu'un haut niveau de PSS serait favorablement lié à la performance de transfert, il serait cependant également relié négativement à motivation à performer dans le transfert. Aussi, faut-il noter qu'il soit possible de cette association négative à la motivation puisse expliquer que le lien entre PSS et performance de transfert ne soit que léger. Cherchant à creuser un peu plus le mystère entourant leurs résultats, Nijman et ses confrères ont observé que c'était essentiellement lorsque le PSS était perçu par les subordonnés comme étant de nature formelle ou formellement instrumentale aux programmes de formation que celui-ci semblait avoir un impact d'affaiblissant sur la motivation. Dans cette optique, il semble donc

que le lien entre les pratiques de développement des compétences et le PSS soit d'autant plus complexe qu'intéressant. En effet, lorsque de telles pratiques suggéreraient un soutien utilitaire et dépersonnalisé, elles seraient susceptibles d'amoinrir ou même d'annihiler les effets favorables du PSS.

Comme il a pu être ici exposé, bien qu'à l'intérieur des études ayant été produites, le lien entre les pratiques de développement des compétences et le PSS n'ait jamais été directement examiné, plusieurs données associant le PSS au climat ou à la perception organisationnelle sur le développement en constituent certainement de bons indices. Toutefois, comme il semble qu'aucun consensus ne puisse être dressé sur la question, il va sans dire que l'exploration d'une telle question de recherche est pertinente.

Pratiques de gestion de carrière et le PSS

Sur le sujet des pratiques de gestion de carrière et du PSS, il apparaît que le lien entre ces deux variables n'ait jamais été directement étudié dans la littérature. Aussi, tout comme c'était le cas pour les pratiques précédentes, les indices théoriques et empiriques se trouvant dans la littérature laissent présager une relation complexe où les informations se recoupent aussi bien qu'elles se contredisent.

Premièrement, dans une étude produite en 1999 chez les employés du secteur des TI occupant des postes d'entrée, Jiang et Klein ont mesuré la relation entre la perception d'opportunité de carrière et le support perçu du leader. Globalement, ces derniers réfèrent à la perception d'opportunité de carrière comme se rapportant à la promotion du leadership des employés (en leur permettant, par exemple, de déléguer certaines tâches à leurs collègues) et à la priorisation de leurs compétences techniques lors d'évaluations. Bémol important, cette recherche ne porte pas sur la mobilité interne, mais plutôt sur celle à l'intérieur de l'emploi lui-même. Toutes choses étant égales par ailleurs, ses conclusions demeurent ici intéressantes. En effet, selon celles-ci, les employés d'entrée se montreraient généralement plus satisfaits de leur situation de carrière lorsqu'ils se percevraient être soutenus par leur leader. En outre, cette association serait d'autant plus forte lorsque ces mêmes employés percevraient aussi que leur organisation offre une proportion suffisante

d'opportunités dans l'emploi, à savoir qu'elle fasse preuve de flexibilité et rende possible le développement de carrière dans l'emploi.

Deuxièmement, dans une étude produite en 2005 et dont l'échantillon se constituait d'employés de la fonction publique canadienne, Ito et Brotheridge ont cherché à étudier la relation entre le support du supérieur et l'adaptabilité de carrière. Globalement, ce dernier concept réfère aux attitudes et comportements qu'entreprendrait un individu dans l'optique qu'il se préoccupe de sa carrière présente ou future (Bujold et Gingras, 2000). Or, selon leurs analyses, le support du supérieur serait associé au phénomène d'adaptabilité de carrière. Plus particulièrement, selon eux, le support du supérieur agirait à titre de facilitateur de l'adaptabilité de carrière, en ce qu'il favoriserait l'intégration efficace aux exigences associées à l'emploi et aux possibles changements organisationnels. Selon ces auteurs, le supérieur démontrant un haut niveau de support serait proactif sur la question du partage de l'information et rehausserait ainsi l'impression de prédictibilité et de contrôle des employés, ce qui contribuerait au développement de leur résilience et autonomie vis-à-vis leur parcours professionnel.

Finalement, en 2001, par le biais d'un échantillon composé d'étudiants dont 94% étaient aussi des travailleurs à temps plein, Kidd et Smewing ont tenté d'étudier la relation entre le PSS et l'engagement organisationnel. Or, bien que leur problématique de recherche ne porte pas sur la mobilité interne, une des variables dont ils se sont servis afin de décrire les activités du supérieur consistait en sa propension à promouvoir la carrière de ses subordonnés. Or, selon leurs données, les activités de promotion de carrière du supérieur seraient très fortement associées au PSS (0.91*). Aussi, bien que cette association ne soit pas loin d'être parfaite et qu'elle sème donc quelques doutes concernant leur caractère distinctif, elle relève la présence d'un lien entre le PSS et les comportements de promotion de carrière. Aussi, dans leur étude, de tels comportements renvoyaient pour un supérieur à, par exemple, suggérer à ses employés des stratégies pour qu'ils puissent faire avancer leur carrière et favoriser les contacts entre ces derniers et des individus influant dans l'organisation. Or, ces chercheurs ont trouvé qu'il n'y avait cependant aucun lien entre le PSS et le fait, pour un participant, de planifier sa carrière. Ici, il apparaît donc que le support

du leader et ses activités de promotion de carrière n'aient pas d'impact sur les attitudes et comportements des individus à agir stratégiquement pour le développement de leur carrière.

Dans l'ensemble, bien que les données ne forment pas de consensus sur les relations que le PSS entretiendrait avec les attitudes et comportements des employés à l'égard de la gestion de leur carrière, il apparaît cependant qu'il soit possible d'affirmer que celles-ci semblent pourtant supporter le postulat voulant qu'il y ait un lien entre la promotion de carrière et le PSS.

Pratiques de rétroaction formative et le PSS

Dans l'ensemble, c'est le lien entre les pratiques de rétroaction formative et le PSS qui semble être le moins bien documenté dans la littérature. Ainsi, en plus qu'il n'apparaît qu'aucune publication s'y soit directement intéressée, il ressort que les indices théoriques et empiriques qu'il soit possible de relever offrent relativement peu de marge quant à l'établissement d'une vision satisfaisante sur ce sujet.

En premier lieu, en 2005, Hall et ses confrères ont effectué une étude auprès des infirmiers affectés aux patients de soins longue durée afin d'identifier par quelles pratiques de gestion un leader pouvait contribuer à améliorer les services de soins prodigués. Or, bien que le « feedback » offert par le supérieur serait interprété par les infirmiers comme étant un facteur contributif à la perception de soutien, l'étude offre peu de renseignements concernant le type de « feedback » auquel il ferait ici référence. Dans l'ensemble, il est toutefois possible de retenir que l'aspect informatif et de proximité produit par le « feedback » serait associé à la perception de support de la part de son supérieur.

En second lieu et abondant dans un sens semblable, l'étude effectuée en 2001 par Kidd et Smewing auprès d'étudiants (et dont il a été question à la section précédente) présente aussi un aperçu intéressant (bien que limité) du lien entre « feedback » et PSS. Ne se penchant que fort brièvement sur la question du « feedback », ces auteurs avancent tout de même que les individus se montreraient davantage engagés envers leur organisation lorsqu'ils

auraient l'impression que leur leader leur offre du « feedback ». En fait, suivant la direction donnée par ces experts, le « feedback » qui serait associé au fait de se percevoir être supporté par son supérieur et décrirait comme se rapportant à l'attribution d'objectifs professionnels personnalisés et adaptés à la situation de chacun.

En troisième lieu, la recherche produite par Oldham et Cummings en 1996 est assurément celle se rapprochant le plus de notre sujet. Conduite auprès d'employés du secteur industriel, elle visait à faire l'étude de la promotion de la créativité au travail. De façon significative, selon leurs résultats, le PSS serait associé au fait, pour un supérieur, de faire preuve d'un intérêt sincère pour les sentiments et besoins de chacun de ses employés. Concrètement, un tel supérieur encouragerait ses employés à exprimer leurs préoccupations tout en faisant preuve d'ouverture et d'empathie. Qui plus est, pour être associée à la perception de support, la rétroaction devrait être de nature positive et informative, de sorte qu'elle favorise le développement général de l'employé. En revanche, lorsqu'elle se baserait davantage sur des évaluations subjectives et qu'elle induirait un processus de compétition par voie de comparaison entre collègues, elle serait vue comme un acte de contrôle et amoindrirait la perception de support de la part du supérieur.

Dans l'ensemble, les publications ayant été ici résumées paraissent toutes associer la rétroaction formative au PSS. Toutefois, seule la troisième étude relève des informations qu'il est possible d'associer plus directement à la dimension organisationnelle. En effet, elle sous-entend que, pour être efficacement associées au PSS, les pratiques de rétroaction mises de l'avant par l'organisation devraient encourager le leader à privilégier une approche ouverte, constructive et personnalisée dans l'évaluation de son personnel.

1.4.3 Lien entre le PSS et les comportements individuels de mobilisation

Tel qu'il a été affirmé plus tôt, le PSS est un concept pouvant être défini comme renvoyant, pour un employé, au fait de croire que son supérieur se préoccupe de son bien-être et accorde une valeur significative à ses contributions. De manière générale, le PSS favoriserait l'établissement d'une relation à long terme et le développement d'un engagement mutuel entre le superviseur et ses employés. Plus particulièrement, lorsqu'il croirait que son

superviseur se préoccupe sincèrement de lui et reconnaît ses réalisations à leur juste valeur, l'employé éprouverait l'obligation morale de lui rendre la pareille. En d'autres termes, il se sentirait redevable vis-à-vis de son supérieur et concevrait qu'il devrait faire, lui aussi, preuve d'attitudes et de comportements témoignant qu'il se soucie de son bien-être et reconnaît la valeur de sa gestion. Or, parce que plusieurs auteurs ont affirmé que les comportements de mobilisation pouvaient être entrepris dans le dessein de bénéficier à autrui (Organ, 1988; Tremblay *et al.*, 2005; Tremblay et Wils, 2005), il est possible de postuler que ce type de comportements soit associé au PSS (Eisenberger *et al.*, 2002; Organ, Podsakoff et MacKenzie, 2006; Chien-Cheng Chen et Chiu, 2008; Chun-Hsi Vivian Chen *et al.*, 2008; Rachel G. Rubin, 2014). Autrement dit, les employés utiliseraient les comportements de mobilisation afin de témoigner du soutien à leur supérieur. Dans les lignes qui suivent, nous tenterons de faire le résumé des publications scientifiques ayant traité de la question du lien entre le PSS et les comportements de mobilisation. Toutefois, il faut noter qu'il appert qu'un nombre sensiblement plus restreint d'experts se sont penchés sur cette question, en comparaison avec ceux s'étant affublés à celle considérant le PSO. Mais tout d'abord, jetons un regard aux théories explicatives du lien qui est ici postulé.

Théories explicatives de la relation entre le PSS et les comportements individuels de mobilisation

Comme il a été précédemment expliqué, le développement du concept du PSS s'est directement inspiré de celui du PSO (Kottke et Sharafinski, 1988) qui, lui, prit racine dans la théorie des échanges sociaux et de la norme de réciprocité (Eisenberger *et al.*, 1986). Cela étant, si le lecteur aura été averti au début de la section traitant du PSS qu'il y apercevra quelques redondances, cet avertissement prendra plus bas tout son sens. En effet, tout comme c'était le cas pour le PSO, dans la littérature, l'effet postulé du PSS s'explique généralement par la théorie des échanges sociaux ainsi que par celle de la norme de réciprocité (Kottke et Sharafinski, 1988; Eisenberger *et al.*, 2002; Cropanzano et Mitchell, 2005; Rhoades et Eisenberger, 2006; DeConinck, 2010). Bien que ces deux théories aient déjà été présentées, parce qu'elles constituent le fondement théorique de l'explication de l'effet du PSS, un bref retour sera réalisé pour chacune.

Théorie des échanges sociaux et théorie de la norme de réciprocité

Comme il a été vu, ce serait au sociologue Peter Blau (1964) que nous devrions la théorie des échanges sociaux. Globalement, Blau (1964) postulait que deux types d'échanges étaient possibles dans l'optique du contexte organisationnel. Les échanges de nature économique constitués de transactions réalisées sur la base de l'évaluation monétaire ou à valeur quantifiable et les échanges dits sociaux. Renvoyant principalement à des transferts de biens immatériels ou de services, de pareils échanges ne s'orchestraient pas sur la base du chiffre ou de la mesure, mais plutôt sur celle de la qualité des relations entre les partenaires. Impliquant davantage l'individu, au lieu de l'intérêt individuel, les échanges sociaux encourageraient l'établissement de relations à long terme et d'engagement réciproque. Attribuable aux travaux du sociologue Alvin W. Gouldner (Gouldner, 1960), la théorie de la norme de réciprocité décrirait un principe universel. En ce sens, elle s'appliquerait à tous les individus sans égard à leurs caractéristiques démographiques, culturelles ou idéologiques. Dans l'ensemble, cette théorie pourrait être décrite comme renvoyant à l'évaluation de l'équivalence des échanges sociaux en vue d'y répondre en agissant de manière à redonner à autrui ce que l'on perçoit recevoir de lui. Identifiée comme étant une norme, son application serait d'ordre moral et y digresser entraînerait des conséquences telles que l'exclusion sociale et la perte de réputation.

Jointe à la théorie des échanges sociaux, la norme de réciprocité propose l'explication par laquelle il est possible de figurer le processus par lequel se formeraient des relations d'échanges. En effet, lorsqu'une des parties préférerait plutôt les échanges de nature sociale en privilégiant le transfert de biens immatériels ou de services, suivant la norme de réciprocité, l'autre se sentirait alors sous l'obligation morale de lui rendre la pareille en lui offrant aussi des biens de nature immatériels ou des services de valeur qualitativement semblable. Favorisant des relations davantage profondes et personnelles, les échanges de type sociaux promouvraient le développement de l'engagement mutuel des partis à long terme.

Données appuyant le postulat

Dans l'optique de l'hypothèse proposant que le lien entre le PSS et les comportements de mobilisation puisse s'expliquer par le biais de la théorie des échanges sociaux et de la norme de réciprocité, en 2013, Arakeri a conduit une étude dont l'un des objectifs consistait à vérifier si, dans l'optique qu'ils étaient associés au PSS, les comportements individuels de mobilisation suscités visaient un intérêt individualiste ou étaient bel et bien destinés à bénéficier au supérieur. Or, selon les résultats de cette étude, plus l'association entre le PSS et les comportements individuels de mobilisation serait forte, plus ces mêmes comportements auraient tendance à être orientés vers le bénéfice général du supérieur. Au surplus, les comportements individuels de mobilisation entrepris iraient parfois même au-delà (voire à l'encontre) des attentes ou désirs individuels professionnels et transcenderaient la logique d'action basée sur les forces et les faiblesses. À titre d'exemple, bien qu'un employé se verrait comme doué à déléguer les tâches et qu'il croirait qu'entreprendre des actions de délégation lui serait professionnellement bénéfique, plus il évaluerait fortement le PSS, plus il serait probable qu'il accepte volontairement d'être l'objet (plutôt que le sujet) de délégation, s'il considère que cela serait bénéfique à son supérieur. En ce sens, l'étude de Arakeri (2013) tend à confirmer deux propositions importantes. D'une part, elle supporte l'hypothèse défendant que le PSS et les comportements individuels de mobilisation soient associés. D'autre part, elle corrobore le postulat proposant que cette relation puisse s'expliquer par la théorie des échanges sociaux et de la norme de réciprocité.

Conduite en 2008 chez les employés de sept entreprises différentes (dont quatre œuvraient dans le secteur de l'électronique et trois dans celui bancaire), l'étude de Chen et Chiu visait à identifier l'effet de différentes variables médiatrices sur le lien partagé entre le PSS et les comportements de mobilisation. Aussi intéressés à ausculter le potentiel explicatif de la théorie des échanges sociaux et de la norme de réciprocité, ils ont divisé les comportements de mobilisation en trois catégories représentant chacune une cible perçue de bénéfice associé à ces comportements. Ainsi, dans un premier temps, il y avait les comportements de mobilisation bénéficiant à l'organisation. Puis, dans un deuxième temps, ceux visant le bénéfice des collègues. Et, finalement, ceux destinés à la promotion de sa propre carrière.

Or, selon leurs résultats, le PSS serait significativement lié à ces trois catégories de comportements. Dans l'ensemble, ce serait surtout parce qu'il rehausserait la satisfaction au travail et l'impression de « fit » organisationnel que le PSS agirait positivement sur les comportements de mobilisation, indépendamment de la cible vers laquelle ces derniers seraient orientés.

Dans une recherche réalisée en 2014 auprès des membres de groupes professionnels LinkedIn associés aux ressources humaines et à la psychologie, Rubin s'est intéressée à la dimension médiatrice du PSS dans la relation qui associait le concept du leader-member exchange (LMX) aux comportements d'altruisme et de courtoisie. De manière générale, le LMX désigne qu'un supérieur et ses employés maintiennent une relation d'échanges dits de haute qualité, à savoir qui se base sur un haut niveau de confiance, de respect et d'obligation mutuelle (Yu et Liang, 2004). Or, ayant déterminé que le PSS ne jouait aucun rôle médiateur dans cette relation, l'auteure s'est alors questionnée sur le lien que le PSS pouvait entretenir avec ces deux comportements. Aussi, selon ses résultats, bien que le PSS serait effectivement associé à l'altruisme et à la courtoisie, la chercheuse précise que cette association serait plutôt faible.

Rétrospectivement, il semble que les informations théoriques et empiriques disponibles dans la littérature tendent à confirmer qu'il existerait bel et bien un lien entre le PSS et les comportements de mobilisation. Cela étant, il est néanmoins possible de constater que les conclusions relatives à chacune proposent une vision différente de la force et de la nature décrivant une telle relation. À ce titre, il apparaît qu'il soit d'autant plus pertinent de poursuivre la recherche proposant l'étude de cette problématique.

1.5 Le leadership

Depuis les trois dernières décennies, le leadership est l'un des sujets de recherche ayant suscités le plus d'intérêt de la part de la communauté scientifique, notamment dans les champs des sciences sociales et de la gestion (Egri et Herman, 2000; Judge et Piccolo, 2004; Derue *et al.*, 2011). Associé à des mesures de la performance telles que la promotion de l'innovation (Makri et Scandura, 2010; Apekey *et al.*, 2015; Sarros, Cooper et Santora, 2011;

Simmons et Sower, 2012), la satisfaction de la clientèle (Ooi *et al.*, 2011; Aichia Chuang, Judge et Yuann, 2012) et la performance des employés (Walumbwa et Hartnell, 2011; Hui Wang, Tsui et Xin, 2011), chefs et dirigeants d'entreprise reconnaissent de plus en plus que le leadership de leurs gestionnaires et superviseurs est essentiel à leur réussite (Egri et Herman, 2000; Johnston et Marshall, 2013).

Or, malgré l'engouement des milieux scientifiques et professionnels pour le leadership, plusieurs auteurs affirment toutefois qu'à certains égards, l'étude de celui-ci demeure relativement limitée. À ce titre, l'une des critiques lui étant adressée renvoie au fait qu'il soit presque inmanquablement observé en tant que variable indépendante (Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996b, a; Doucet, Simard et Tremblay, 2007). En d'autres termes, ce qui est reproché à l'étude du leadership, c'est que celui-ci est plus souvent qu'autrement envisagé comme le paramètre exogène et explicatif de l'équation, c'est-à-dire comme l'acteur principal d'une histoire où tout débute et tourne autour de lui. En ce sens, certains experts croient qu'il serait temps que le leadership soit considéré autrement et proposent que l'on se pose davantage sur l'étude de celui-ci en tant que variable modératrice (Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996b, a; Doucet, Simard et Tremblay, 2007). Plus spécifiquement, ces experts soutiennent que le leadership serait susceptible d'affecter la relation qui aurait cours entre une organisation et sa main d'œuvre.

De façon générale, plusieurs indices empiriques semblent suggérer qu'il serait effectivement pertinent d'envisager le leadership en tant que variable modératrice de la relation entre une organisation et ses ressources humaines. Premièrement, il semble raisonnable de croire que le leader aurait une influence sur la perception que se font les employés de l'organisation et de ses implications. À titre d'exemple, bon nombre d'auteurs placent le leader au premier rang de l'action et soutiennent que ce serait lui qui donnerait un sens à l'organisation et au travail (Smircich et Morgan, 1982; Purcell et Hutchinson, 2007; Arnold *et al.*, 2007; Kuvaas et Dysvik, 2009). En outre, maintes études confirment que le leader influencerait de manière importante le respect des normes et pratiques organisationnelles en matière de santé et de sécurité au travail (Mohr, Abelson et Barach, 2002; Zohar, 2002; Clarke et Ward, 2006; Dellve, Skagert et Vilhelmsson, 2007). Deuxièmement, il est aussi possible de croire que le

leader aurait le potentiel d'influencer les attitudes et comportements des employés. Plus particulièrement, selon Tremblay et ses collègues (2005), le leadership serait l'un des principaux leviers à l'adoption de comportements de mobilisation.

Cherchant à répondre à la critique faite à l'égard de l'étude du leadership et en nous inspirant des indices empiriques la supportant, dans le cadre de ce mémoire, nous tenterons donc de vérifier l'influence qu'à le leadership des supérieurs immédiats sur la relation qui relie les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation des employés. Afin d'opérationnaliser le leadership, nous avons choisi d'utiliser la théorie du leadership transformationnel et transactionnel. De façon générale, deux raisons ont motivé ce choix. D'une part, la théorie du leadership transformationnel et transactionnel est l'une, sinon la théorie ayant été la plus étudiée et développée au cours de ces dernières décennies (Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996a; Philip M. Podsakoff *et al.*, 2000). D'autre part, les données empiriques de plusieurs études ont associé certaines des dimensions du leadership à la mobilisation (Philip M. Podsakoff *et al.*, 1990; Bycio, Hackett et Allen, 1995; Koh, Steers et Terborg, 1995; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996; Kent et Chelladurai, 2001; Dvir *et al.*, 2002; Judge et Piccolo, 2004; Tremblay *et al.*, 2005; Piccolo et Colquitt, 2006; Nguni, Slegers et Denessen, 2006).

Dans les sections subséquentes, nous présenterons donc les principaux tenants et aboutissants de la théorie du leadership transformationnel et transactionnel. Puis, nous exposerons en détail les principaux arguments théoriques et empiriques nous permettant de postuler que le leadership des supérieurs immédiats influe la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation.

1.5.1 Théorie du leadership transformationnel et transactionnel

C'est en 1978 que James MacGregor Burns introduisit pour la première fois le concept du leadership transformationnel. Historien et chercheur dans le département des sciences politiques, Burns (1978) concevait le leadership de style transformationnel et transactionnel comme étant diamétralement à l'opposé l'un de l'autre. Plus spécifiquement, selon lui, un leader de type transformationnel se préoccupait davantage des besoins intrinsèques de ses

subordonnés et parvenait à transmettre à ces derniers une raison d'agir qui allait bien au-delà de l'objectif à court terme. À l'inverse, un leader de type transactionnel se souciait plutôt des échanges de ressources ayant lieu entre lui et ses subalternes.

S'inspirant des travaux de Burns (1978) et s'appuyant sur les résultats d'une étude effectuée auprès d'officiers de l'armée étatsunienne, Bass (1985) apporta de considérables contributions à la théorie du leadership transformationnel et transactionnel. Dans un premier temps, contrairement à Burns (1978), Bass (1985) ne concevait pas les deux styles de leadership comme étant à l'opposé l'un de l'autre. Plutôt, il estimait que bien que les leaderships de style transformationnel et transactionnel réfèrent à des concepts différents, ils pouvaient tous deux être présents chez un même leader. En d'autres termes, un leader ne saurait être l'incarnation même de l'un des deux styles de leadership. À des degrés différents, ses attitudes et comportements renverraient plutôt à l'un et l'autre des deux styles. À ce titre, les diverses corrélations observées entre le leadership transformationnel et transactionnel (Avolio, Bass et Jung, 1999; Judge et Piccolo, 2004) tendent à appuyer l'hypothèse avancée par Bass (1985).

Dans un deuxième temps, cherchant à offrir un cadre d'analyse permettant de départager avec davantage de rigueur les différents styles de leadership, Bass (1985) élaborait un modèle à huit dimensions. Celui-ci est présenté au tableau 1.6. Globalement, divisée entre les trois styles de leadership (transformationnel, transactionnel et laisser-faire) identifiés par Bass (1985), chacune des huit dimensions représenterait les attitudes et comportements qui constitueraient les principales caractéristiques propres à chacun des styles. Toujours d'actualité, le modèle de Bass (1985) demeurerait l'un des plus étudiés (Avolio, Bass et Jung, 1999; Lowe et Gardner, 2000).

Tableau 1.6: Modèle du leadership à huit dimensions de Bass (1985)

Transformationnel	Transactionnel	Laisser-faire
Influence idéalisée (ou le charisme)	Récompense contingente	Laisser-faire
Motivation inspirante	Gestion par exception active	
Stimulation intellectuelle	Gestion par exception passive	
Considération individualisée		

Enfin, comme il a été mentionné, dans son modèle à huit dimensions, Bass (1985) identifie trois styles de leadership différents. Ainsi, en plus d'examiner les styles transformationnel et transactionnel qui ont été traités plus haut, Bass (1985) inclut un troisième style, le laisser-faire. Laconiquement, ce style se veut simplement faire référence à l'absence de leadership chez un supérieur. Or, selon Avolio (*et al.*, 1999), ce serait aux travaux de Bass (1985) et plus justement, à la finesse de son insertion dudit style laisser-faire, qu'il faudrait attribuer le mérite d'avoir conduit à l'élaboration de la "full range theory". En effet, la "full range theory" est un courant théorique se donnant pour mission de couvrir l'ensemble des dimensions des styles de leadership, allant du leadership le plus apothéotique à l'anti-leadership.

Comme il a été vu, les contributions apportées par Bass (1985) sont certes non-négligeables. Toutefois, certains facteurs ont conduit Avolio et ses collègues (1999) à remettre en question les dimensions que présente son modèle ainsi que leur division entre les trois styles de leadership identifiés. D'une part, plusieurs chercheurs ayant antérieurement tenté de valider le modèle proposé par Bass (1985) ne seraient pas parvenus à le répliquer de manière satisfaisante (Avolio, Bass et Jung, 1999). Cela étant, il est plausible de croire que celui-ci renferme certaines faiblesses qui, non adressées, sont susceptibles de nuire à la validité et

à la portée des résultats des études l'employant. D'autre part, Bass (1985) n'est pas le seul chercheur à s'être intéressé à la modélisation du leadership. Plus particulièrement, il est possible de répertorier moult modèles dont le nombre de dimensions peut varier entre cinq et neuf (Doucet, Simard et Tremblay, 2008). Bien que cela puisse faire foi de l'intérêt de la communauté scientifique à l'égard du leadership, il n'en demeure pas moins que cela témoigne aussi d'un certain flou conceptuel et d'un manque de consensus quant à la notion de leadership. Ainsi, c'est interpellés par ces problématiques qu'Avolio et ses collègues (1999) ont entrepris une vaste étude où, avec près de 4000 répondants provenant de quatorze échantillons indépendants, ils ont comparé huit différentes modélisations du leadership trouvées à même la littérature. Leur modélisation finale est représentée au tableau 1.7.

Tableau 1.7 : Modèle du leadership à six dimensions d'Avolio *et al.* (1999)

Transformationnel	Transactionnel (<i>inf.</i> de développement)	Laisser-faire
Charisme inspirationnel	Considération individualisée	Gestion par exception active et passive
Stimulation intellectuelle	Reconnaissance contingente	Laisser-faire

Tableau 1.8 : Comparaison des modèles du leadership à huit dimensions de Bass (1985) et à six dimensions d'Avolio *et al.* (1999)

Les 8 dimensions du leadership de Bass (1985)		Les 6 dimensions du leadership d'Avolio <i>et al.</i> (1999)	
Transformationnel	Influence idéalisée	Charisme inspirationnel	Transformationnel
	Motivation inspirante		

	Stimulation intellectuelle	Considération individualisée	De développement
	Considération individualisée	Reconnaissance contingente	
Transactionnel	Récompense contingente	Gestion par exception active et passive	Laisser-faire
	Gestion par exception active		
	Gestion par exception passive		
Laisser-faire	Laisser-faire	Laisser-faire	

Tel qu'il est possible de le constater au tableau 1.8, la majorité des dimensions relevées au départ par Bass (1985) se retrouvent aussi dans le modèle à six dimensions d'Avolio (*et al.*, 1999). Toutefois, plusieurs modifications quant à leur ordonnancement ont été apportées. Premièrement, au départ constituée de quatre dimensions, le leadership de style transformationnel se caractériserait plutôt seulement par deux; le charisme inspirationnel et la stimulation intellectuelle. Aussi, est-il important de souligner que la dimension, charisme inspirationnel, est en fait constituée d'une fusion des dimensions influence idéalisée et motivation inspirationnelle initialement présentes dans le modèle de Bass (1985). Deuxièmement, constitué selon Avolio et ses collègues (1999) de deux dimensions plutôt que de trois, le leadership de style de développement ne conserve plus qu'une seule des dimensions que Bass (1985) lui avait initialement attribuées, soit la reconnaissance contingente. Sa deuxième dimension, considération individuelle, faisait à la base partie des dimensions du leadership transactionnel selon le modèle de Bass (1985). Troisièmement, ayant retenu la dimension laissez-faire proposée par Bass (1985), le leadership de style

laissez-faire se caractériserait plus justement par l'addition de deux dimensions, selon Avolio (*et al.*, 1999). Ces deux dimensions, gestion par exception active et gestion par exception passive, étaient plutôt caractéristiques du leadership transactionnel dans le modèle de Bass (1985).

Leadership transformationnel

Comme il est possible de le constater au tableau 1.8, le leadership de style transformationnel serait, selon le modèle d'Avolio (*et al.*, 1999), constitué des dimensions charisme inspirationnel et stimulation intellectuelle.

Charisme inspirationnel

Doué d'un grand sens moral et d'un bon système de valeurs, le leader au charisme inspirationnel fait figure de modèle pour ses employés (Kirkbride, 2006). Faisant passer ses intérêts personnels après ceux de l'organisation, il travaille avant toute chose pour le bien de celle-ci et encourage les autres à faire de même. Aussi, il n'hésite pas à célébrer les réussites de chacun et ne se défile pas devant l'adversité, mais fait face aux crises et problématiques (Gaudet, 2008). Inspirant la confiance, ses subordonnés ont tendance à s'identifier émotionnellement à lui (Pillai, Schriesheim et Williams, 1999). Communicateur efficace, il s'exprime de manière convaincante et stimulante. Plus particulièrement, il se démarque à travers son habileté à transmettre une vision positive et réaliste du futur et à donner aux priorités et objectifs un sens source de motivation pour ses subordonnés (Kirkbride, 2006).

Stimulation intellectuelle

La capacité d'un leader à stimuler intellectuellement ses subordonnés se démarque principalement grâce à son approche par questionnement plutôt que par prescription (Kirkbride, 2006). Plus spécifiquement, un tel leader encourage ses employés à remettre en question les procédés existants, à développer de nouvelles façons de faire et à trouver eux-mêmes des solutions aux divers problèmes qu'ils rencontrent (Pillai, Schriesheim et Williams,

1999). Il promeut l'innovation et la créativité de ses subordonnés (Doucet, Simard et Tremblay, 2007) et crée un climat favorisant le développement de leurs habiletés et compétences (Kirkbride, 2006). Globalement, plus un leader encouragerait ses employés à faire preuve de créativité et à prendre des initiatives, plus ceux-ci seraient confiants à l'égard de leurs compétences et valeur. De la même manière, plus un leader inciterait ses employés à prendre des risques et à essayer de nouvelles avenues, plus ces derniers gagneraient en connaissance de soi et plus ils seraient en mesure de faire des choix professionnels éclairés. Ou, plus simplement traduit, plus un leader encouragerait ses subordonnées à essayer de nouvelles choses et à explorer les divers versants associés à leur emploi, plus ceux-ci auraient une bonne compréhension de leurs qualités, capacités et préférences et plus ils seraient donc en mesure de prendre efficacement des décisions pour eux-mêmes.

Le leader de développement

Tel que suggéré au tableau 1.8, le leadership de style de développement serait, selon le modèle d'Avolio (*et al.*, 1999), constitué des dimensions considération individualisée et reconnaissance contingente.

Considération individualisée

À l'instar d'un coach ou d'un mentor, un leader fait preuve de considération individualisée lorsqu'il favorise le développement des talents et compétences de ses subordonnées tout en adoptant un mode de gestion personnalisée, c'est-à-dire qui tienne compte des besoins et particularités propres à chacun. Concrètement, un tel leader pratique l'écoute active (Kirkbride, 2006) et privilégie la communication bilatérale (Doucet, Simard et Tremblay, 2007). Prenant le temps d'apprendre à bien connaître ses employés, leurs préférences, leurs forces et leurs faiblesses, il crée pour eux des opportunités d'apprentissage en s'appliquant à répartir les tâches et projets en tenant compte des besoins et habiletés de chacun (Kirkbride, 2006).

Reconnaissance contingente

La reconnaissance contingente est la dimension caractérisant la relation d'échange entre le leader de développement et ses subordonnés. Globalement, elle désigne une relation d'échange bidirectionnelle, c'est-à-dire où la récompense ou rétribution constituant l'élément de reconnaissance octroyé par le leader est conditionnel (ou contingent) au mérite qu'il reconnaît à ses employés. Plus amplement, après avoir communiqué ses attentes, le leader clarifie ouvertement les récompenses auxquelles ses employés peuvent aspirer si leur performance ou leurs efforts atteignent le seuil escompté (Judge et Piccolo, 2004). Pouvant être de nature pécuniaire (prime, certificat-cadeau, etc.), ces récompenses peuvent aussi être non pécuniaires comme; un hommage en public, une place de stationnement privilégiée, la possibilité de choisir ses tâches ou des journées de congé. Généralement, les leaders fonctionnant par la reconnaissance contingente discernent adroitement les priorités, offrent les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs et élaborent de bons systèmes de suivi de la performance (Kirkbride, 2006). Finalement, bien que cette dimension soit associée à l'atteinte des objectifs et des standards de performance, elle ne favoriserait cependant pas le dépassement de ceux-ci (Kirkbride, 2006).

Le leader laisser-faire

Comme en fait foi le tableau 1.8, le leadership de style laisser-faire serait, selon le modèle d'Avolio (*et al.*, 1999), constitué des dimensions gestion par exception active et passive et laisser-faire.

Gestion par exception active et passive

Par souci de concision et parce qu'ils se rejoignent sur certains points, ces deux types de gestion par exception sont ici présentés conjointement. Toutefois, il tient de se rappeler qu'ils réfèrent à deux dimensions distinctes. Ainsi, de façon globale, la gestion par exception fait référence au degré par lequel un leader s'engage dans des interventions correctives vis-à-vis ses subordonnés. En d'autres termes, une gestion par exception sous-entend donc que la relation qu'un tel leader entretient avec ses employés se borne à des transactions

unilatérales et correctives. Le caractère actif de l'une des deux dimensions et passif de l'autre renvoient au laps de temps que le leader met à entreprendre ces interventions (Judge et Piccolo, 2004). D'une part, lorsque la gestion par exception est active, le leader amorce son intervention dès qu'il perçoit un problème ou anticipe son apparition. Généralement, ce type de leader supervise régulièrement ses employés et émet des avertissements aussitôt qu'il entrevoit une situation devenir problématique (Kirkbride, 2006). De l'autre côté, un leader dont la gestion par exception est passive attendra plutôt que les problèmes deviennent sérieux et manifestes pour agir (Kirkbride, 2006).

Laisser-faire

Habituellement considéré comme à part des autres dimensions en ce qu'il désigne l'absence de tout leadership (Avolio, Bass et Jung, 1999; Bass, 1999), le laisser-faire aurait cependant certaines similitudes avec la gestion par exception passive (Judge et Piccolo, 2004). Plus particulièrement, un supérieur laisser-faire évite de prendre des décisions, s'abstient d'entreprendre des actions et brille de par son absence lorsque l'on a besoin de lui (Judge et Piccolo, 2004). Plus simplement, il n'est pas un leader, mais un gestionnaire qui s'isole et manque à ses responsabilités.

1.5.2 Le leadership, une variable modératrice

À notre connaissance, il n'y aurait qu'un nombre limité d'ouvrages s'étant directement intéressés au potentiel modérateur du leadership dans la relation liant une organisation à ses ressources humaines. Cela étant, il faut admettre que les données théoriques et empiriques qu'il est possible de relever sur ce sujet sont restreintes. Cherchant à faire avancer les connaissances disponibles relativement au concept du leadership, certains experts soulignent qu'il serait temps que la communauté scientifique adresse davantage cette avenue de recherche (Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996a; Peng Wang et Walumbwa, 2007). Selon eux, bien que cette question semble soulever relativement peu d'enthousiasme, plusieurs indices théoriques et empiriques tendraient pourtant à soutenir le postulat de l'effet modérateur du leader sur la relation entre une organisation et ses employés. Ainsi, dans les lignes qui suivent, nous présenterons les principaux courants

théoriques ayant été proposés afin de supporter cette hypothèse, puis examinerons les données empiriques disponibles sur la question.

Théorie des substituts au leadership

Développée initialement par Kerr et Jermier (1978), la théorie des substituts au leadership suggère que certains facteurs agiraient à titre de modérateurs des effets du leadership sur une cible organisationnelle donnée, telle que la performance et la mobilisation. Au départ, selon ceux-ci, ces facteurs pouvaient manifester leur influence modératrice de deux façons différentes. Plus particulièrement, ils pouvaient se substituer au leadership ou le neutraliser. Lorsqu'un facteur serait réputé se substituer au leadership, il prendrait carrément sa place. Réduisant la qualité du leadership à impacter (positivement ou négativement) sur une cible organisationnelle donnée, ce substitut le remplacerait et serait directement responsable de l'influence alors subie par celle-ci. De son côté, un facteur neutralisateur aurait pour conséquence d'invalider ou plus simplement d'amoindrir les effets (positifs ou négatifs) du leadership, cependant il n'aurait aucune influence directe sur sa cible. Poursuivant le perfectionnement de cette théorie, Howell, Dorfman et Kerr (1986) ont proposé l'introduction d'un troisième scénario d'influence sur le leadership, soit le rehaussement. Ainsi, un facteur de rehaussement augmenterait l'effet (positif ou négatif) qu'aurait le leadership sur une cible organisationnelle, mais n'aurait aucune influence directe sur elle.

Comme plusieurs l'auront certainement déjà remarqué, tel qu'elle se présente originellement, la théorie des substituts au leadership n'est certes d'aucun appui au postulat propulsant ce dernier au rang de variable modératrice. Tant s'en faut, elle propose d'ailleurs l'inverse. Selon elle, plutôt que de pouvoir faire figure d'agent de substitution, de neutralisation ou de rehaussement, le leadership occuperait davantage une position de variable interchangeable, voire amovible. Or, devant la variabilité des résultats des études ayant tenté d'en confirmer les principes et parce que plusieurs théories et données empiriques tendent à attester que le leadership occuperait plutôt un rôle incontournable et prédominant, plusieurs experts remettent le caractère et la place que cette théorie attribue au leadership en question.

La théorie des substituts au leadership selon Podsakoff Mackenzie et Bommer (1996b)

Dans une méta-analyse cherchant à faire le point sur les données empiriques disponibles quant à la théorie des substituts au leadership, Podsakoff et ses collègues (1996b) déplorent le manque de cohésion entre les résultats des études ayant porté sur le sujet et se questionnent sur le sens de la relation que suggèrent les principes de la théorie. En effet, sans rejeter la théorie en elle-même, devant l'omniprésence des contradictions observables, selon eux, il serait tout à fait possible que les relations qu'elle décrit soit inexactes et causent ainsi la cacophonie empirique dont ils font état (1996b). Plus particulièrement, ces auteurs suggèrent que ce pourrait plutôt être le leadership qui aurait un rôle modérateur et qui serait donc l'agent de rehaussement, de neutralisation ou de substitution. En d'autres termes, ce que ces experts proposent, c'est que le leadership ne serait pas un agent substituable, mais bien l'agent même de substitution. Et, sur ce point, plusieurs indices empiriques semblent appuyer leur hypothèse.

Dans une étude réalisée en 2007, Purcell et Hutchinson ont voulu observer le rôle que jouaient les supérieurs de première ligne dans l'effectuation des pratiques de ressources humaines, ainsi que par rapport à l'engagement des employés à l'égard de leur employeur. De leurs résultats, deux conclusions nous apparaissent être particulièrement intéressantes quant à notre sujet de recherche. Premièrement, il est important de noter qu'ils ont trouvé que les supérieurs de première ligne étaient significativement associés à ces deux variables. Deuxièmement, il faut ajouter qu'ils sont aussi parvenus à établir qu'un pourcentage plus élevé de la variance de l'engagement des employés était expliqué lorsque les variables associées aux pratiques de ressources humaines et au leadership étaient toutes deux ajoutées à l'équation. Cherchant à expliquer leurs résultats, Purcell et Hutchison (2007) suggèrent que ce serait le leadership qui ferait une différence et agirait positivement sur le lien entre les pratiques de ressources et l'engagement des employés. Toutefois, conscients que leur étude ne permettait scientifiquement pas d'établir un quelconque lien de causalité, ils ont décidé d'entreprendre, à l'intérieur d'un magasin de type grande surface, une étude longitudinale constituée de deux cueillettes de données échelonnées à un an d'intervalle auprès du directeur du département des ressources humaines et des employés en magasins.

Or, non contre toute attente, il semblerait effectivement que le leadership ou plus particulièrement que les attitudes et comportements du supérieur de première ligne auraient un pouvoir d'influence sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et l'engagement des employés. Plus particulièrement, bien que lorsqu'ils en seraient satisfaits, les pratiques de ressources humaines auraient en elles-mêmes une influence positive sur l'engagement des employés, cette influence se verrait rehausser alors que le supérieur de première ligne serait positivement perçu par les membres de l'équipe qu'il supervise. En d'autres termes, lorsqu'il serait positivement perçu par ses subordonnées, un leader aurait le potentiel d'influer sur la relation entre une organisation (ici représentée par ses pratiques) et ses ressources humaines. En ce sens, les conclusions de l'étude de Purcell et Hutchinson (2007) appuient l'hypothèse soumise par Podsakoff et ses collègues (1996b).

Dans une toute autre étude, aussi réalisée en 2007, Wang et Walumbwa ont directement cherché à mesurer l'effet modérateur du leadership de type transformationnel. Globalement, leur objectif consistait à déterminer si les caractéristiques associées à ce style de leadership avaient une influence sur la relation entre les programmes de conciliation travail-famille et, d'une part, l'engagement des employés puis, d'autre part, leur évitement (ou désengagement) au travail. En rapport avec le sujet qui nous occupe, deux conclusions de leur étude nous semblent particulièrement intéressantes et encourageantes. Premièrement, plus un leader ferait preuve de qualités transformationnelles, plus l'augmentation de la perception de flexibilité organisationnelle à la conciliation travail-famille serait associée à l'augmentation de l'engagement des employés. À l'inverse, moins un leader démontrerait des qualités transformationnelles, plus l'augmentation de la perception de flexibilité organisationnelle à la conciliation travail-famille serait liée à une diminution de l'engagement des travailleurs. Deuxièmement, plus un leader afficherait des qualités transformationnelles, plus l'augmentation de la disponibilité des bénéfiques destinés au soin des enfants serait associée à la diminution de l'évitement des employés. À l'opposé, moins un leader aurait des qualités transformationnelles, plus l'augmentation de la disponibilité des bénéfiques pour le soin des enfants serait attachée à une augmentation de l'évitement des travailleurs. Ainsi, bien que l'étude de Wang et Walumbwa (2007) ne porte exclusivement que sur le leadership transformationnel, ses conclusions tendent à soutenir

l'hypothèse avancée par Podsakoff et ses collègues (1996b) en ce qu'elles semblent démontrer que le leadership pourrait bel et bien avoir un effet de rehaussement ou d'amointrissement des relations entre une organisation (ici représentée par ses pratiques) et sa main d'œuvre.

Théorie du sens

Principalement amarrée aux approches de la psychologie et de la philosophie existentialistes, la théorie du sens (parfois aussi appelée l'approche par le sens) avance que la recherche de sens serait la motivation première de tout individu. En d'autres termes, nous chercherions tous à faire en sorte que notre vie ait une valeur significativement positive et profonde. Nous serions tous fondamentalement tournés à vivre des sentiments et des expériences nous donnant l'impression que notre existence a une raison d'être par rapport au monde qui nous entoure (Engelbrecht et Schlechter, 2006). Pour se faire, selon les préceptes de cette théorie, chaque personne rechercherait spontanément à connaître et comprendre la signification et le pourquoi de ses propres actions et de celles qu'autrui (terrestre aussi bien qu'occulte) poserait sur ou par rapport à lui. Se faisant, plus un individu aurait la certesse impression que les actions qu'il pose ou qui se posent sur ou par rapport à lui ont une positive et profonde valeur de sens, plus cet individu sera enclin à produire, reproduire ou provoquer ces mêmes actions. Ultiment, le dessein étant de vivre des sentiments et expériences donnant un sens au fait de vivre.

Traduite à la sphère du travail, la théorie du sens est généralement introduite comme renvoyant, pour tout employé, au fait de ressentir une plus forte motivation et un plus fort engagement au travail lorsque les responsabilités et tâches qu'il implique se voient attribuer une valeur qui en transcende ses résultantes instrumentales (Cartwright et Holmes, 2006; Engelbrecht et Schlechter, 2006; Arnold *et al.*, 2007; Jiao, Richards et Zhang, 2011). En d'autres termes, plus un individu croirait que les fonctions qu'il accomplit dans le cadre de son travail ont une suréminente raison d'être, plus cet individu se montrerait motivé et engagé à les accomplir. Fidèle aux principes de la théorie du sens, la logique étant que la motivation et l'engagement à l'accomplissement des tâches et responsabilités seraient

conditionnelles à la significativité que ces dernières porteraient, plus elles donneraient un sens au fait de travailler, plus l'individu se montrerait enclin à les produire, reproduire ou provoquer. Cela étant, la question attenante étant évidemment d'identifier les conditions ou éléments capables d'influencer positivement sur le sens que les employés associent à leur travail.

D'après plusieurs auteurs, le supérieur hiérarchique serait l'une, sinon la figure organisationnelle étant la plus à même d'agir sur le sens et les valeurs que les employés attacheraient à leurs fonctions (Engelbrecht et Schlechter, 2006). À ce titre, plusieurs études réalisées dans le champ de la santé et de la sécurité au travail semblent effectivement démontrer que le rôle du leader dans la communication et l'application des normes et pratiques organisationnelles en cette matière serait déterminant à l'adoption d'attitudes et de comportements sécuritaires de la part des employés (Mohr, Abelson et Barach, 2002; Zohar, 2002; Clarke et Ward, 2006; Dellve, Skagert et Vilhelmsson, 2007). Plus précisément, plus un supérieur hiérarchique s'engagerait à observer, expliquer et défendre le bien fondé des normes et pratiques de santé et de sécurité, plus les employés qu'il aurait à sa charge adopteraient des attitudes et comportements conformes à ces mêmes normes et pratiques. Ainsi, bien que de telles recherches n'aient pas directement porté sur la question de l'effet du leadership sur le sens et les valeurs donnés par les employés aux normes et pratiques de santé et de sécurité, ce qu'elles tendraient toutefois à démontrer, c'est que le sens et la justification que le leader donnerait aux normes et pratiques auraient bel et bien la capacité d'agir positivement sur les attitudes et comportements que les employés afficheraient à l'égard de ces dernières. Or, suivant les préceptes de la théorie du sens, ce serait parce qu'il influencerait favorablement sur le sens et les valeurs associés au respect de ces normes et pratiques que les employés se montreraient motivés et engagés à s'y conformer. Sommairement, deux cheminements cognitifs types sont généralement proposés afin de soutenir cette proposition.

Dans un premier temps, nombreux sont ceux qui avancent que le supérieur hiérarchique aurait le pouvoir d'influencer la perception que les employés se font de leur travail parce que ce serait lui qui incarnerait la référence première quant à la vision et aux valeurs par

lesquelles il serait possible de définir l'organisation (Smircich et Morgan, 1982; Kelloway, Mullen et Francis, 2006; Purcell et Hutchinson, 2007; Peng Wang et Walumbwa, 2007; Kuvaas et Dysvik, 2010a; Robert S. Rubin, Bommer et Bachrach, 2010; Xie, Zhu et Warner, 2013; Sikora et Ferris, 2014). Plus particulièrement, parce qu'il occuperait une position d'intermédiaire, le leader serait considéré par ses subordonnés comme représentant une fidèle source d'informations leur permettant d'identifier et de mieux comprendre les motivations véritables animant l'organisation quant aux responsabilités et tâches qu'elle souhaite voir être exécutées. Ainsi, par ses attitudes, propos et comportements, le supérieur refléterait les motivations profondes et véritables de l'organisation. Souhaite-t-elle augmenter sa performance de service parce qu'elle désire faire croître ses gains ou cherche-t-elle plutôt à mieux combler les besoins de sa clientèle? Met-elle l'accent sur la santé et la sécurité parce qu'elle espère diminuer ses primes ou le fait-elle avant tout pour améliorer la qualité de vie au travail de sa main d'œuvre?

Ainsi, selon cette explication, les employés évalueraient le sens et la valeur de leur travail en se fondant sur les motivations organisationnelles qu'inspirerait le leader. De ce fait, plus un supérieur hiérarchique traduirait que les motivations de l'organisation seraient idéologiquement élevées, plus les employés auraient tendance à concevoir que leur travail aurait une valeur supérieure et plus ils se montreraient enclins à agir conformément aux demandes organisationnelles. En revanche, plus un supérieur témoignerait de motivations organisationnelles superficielles ou autocentrées, moins les travailleurs accorderaient à leur occupation un sens ou des valeurs dignes d'efforts et moins ils se montreraient donc investis à l'accomplissement de leur ouvrage (Walumbwa *et al.*, 2011).

Dans un deuxième temps, à l'opposé du raisonnement ci-devant, certains spécialistes soutiennent plutôt que le leader influencerait le sens et les valeurs que les employés associeraient à leur ouvrage parce qu'en plus d'être perçu par eux comme un membre légitime et à part entière de leur équipe de travail, il en serait aussi considéré en être le joueur étoile (Hogg, 2001; Van Knippenberg et Hogg, 2003). Ainsi, dans cette perspective, les employés ne verraient pas la relation qu'ils entretiendraient avec leur leader sur la base du « nous » et du « lui », comme s'il s'agissait d'un agent ou représentant externe au groupe,

mais considèreraient plutôt ce dernier comme étant le plus influant, voire le plus important des leurs (Van Knippenberg et Hogg, 2003). Plus spécifiquement, ce serait à la fois par le biais de son statut et dans son accomplissement des fonctions y étant associées que le leader tisserait sa crédibilité et sa légitimité aux yeux de ses employés. Ainsi, mieux il assumerait son rôle et ses fonctions, plus le leader serait jugé crédible et légitime par ses subordonnées et plus ceux-ci verraient en lui un membre d'exception (Van Knippenberg et Hogg, 2003). Or, s'appuyant sur le concept psychologique du sentiment (ou besoin) d'appartenance, selon les défenseurs de cette perspective, ce serait précisément parce qu'il serait estimé et considéré comme un membre hors classe du groupe que le leader aurait une influence sur le sens et les valeurs que les employés partageraient vis-à-vis de leur travail (Hogg, 2001; Van Knippenberg et Hogg, 2003).

Compendieusement, le sentiment (ou besoin) d'appartenance pourrait être défini comme renvoyant au fait que tout individu aurait le besoin naturel de faire partie de groupes sociaux, c'est-à-dire d'ensembles d'individus partageant des caractéristiques, visées ou buts communs (Vallerand, 2006). Globalement, ce serait entre autres par l'appartenance que nous aurions vis-à-vis de groupes sociaux que nous forgerions notre identité sociale et que nous alimenterions notre estime personnelle (Vallerand, 2006). Or, si pour que groupe social il y est, il doit de prime à bord y avoir un partage de traits communs; afin d'appartenir (ou de maintenir son appartenance) à un groupe social particulier, il faudra donc en partager soi-même les traits distinctifs. Toutefois, afin de bien identifier et saisir la nature et subtilité des traits qu'il nous sera nécessaire de partager, encore faut-il trouver un cadre de référence crédible et légitime sur lequel puiser nos informations. Or, c'est justement parce que sa crédibilité et légitimité feraient de lui un « super » membre que les travailleurs choisiraient stratégiquement de prendre exemple sur leur leader afin d'évaluer les valeurs, attitudes et comportements qu'ils assimileraient par la suite (Hogg, 2001; Van Knippenberg et Hogg, 2003). En d'autres termes, dans cette perspective, ce ne serait pas directement le leader qui influencerait ses subordonnés. De fait, ce serait plutôt les employés qui, cherchant à combler leur besoin d'être socialement affiliés au groupe de travail, choisiraient l'influence du leader afin de guider leur assimilation des traits distinctifs dudit groupe, dont le sens et les valeurs étant liés au travail.

Dans les lignes qui suivent, nous tenterons de justifier un modèle où ce serait le leadership qui aurait un rôle modérateur dans la relation qui associe les pratiques de ressources humaines à une cible organisationnelle, comme l'est la mobilisation. À notre connaissance, cet ordonnancement n'a encore jamais été étudié. Afin de bien illustrer notre propos, nous exposerons d'abord les indices théoriques et empiriques permettant de faire une association entre les pratiques de ressources humaines et les trois différents styles de leadership propres au modèle d'Avolio (*et al.*, 1999). Puis, nous dresserons un portrait des données empiriques disponibles concernant la relation entre ces mêmes styles de leadership et les comportements de mobilisation.

1.5.3 Lien entre les pratiques de ressources humaines et le leadership

Tel qu'il a précédemment été mentionné, peu de données théoriques et empiriques répondent à la question du lien entre les pratiques de ressources humaines et le leadership. Dans les lignes qui suivent, nous tenterons donc de dresser le portrait général des informations et indices pouvant être révélés à cet effet dans la littérature. Aussi, afin de faciliter la lecture de cette section, nous diviserons celle-ci en trois grandes parties représentées par chacun des trois styles de leadership utilisés dans ce mémoire. Pour chacun, nous présenterons donc l'ensemble des données empiriques permettant de postuler la nature de la relation qu'ils partageraient avec chacune de nos trois pratiques.

Le leadership transformationnel et les pratiques de ressources humaines

Comme il a été vu, le leader transformationnel se démarquerait par le charisme inspirationnel et la stimulation intellectuelle. De manière générale, le charisme inspirationnel pourrait être défini comme décrivant un leader doué d'une élévation morale exemplaire suscitant l'admiration et la confiance, alors que la stimulation intellectuelle renverrait à la capacité du leader d'encourager efficacement ses employés à faire preuve d'initiative et de créativité. Dans cette section seront développés les liens qu'il est possible de postuler entre les dimensions associées au leadership transformationnel et les pratiques de développement des compétences, de gestion de carrière et de rétroaction formative.

Pratiques de développement des compétences

Produite en 2015 chez des employés du secteur financier, l'étude de Doucet et de ses collègues illustre bien la complexité du sujet du lien entre les pratiques de développement des compétences et le leadership transformationnel. Plus particulièrement, dans leur recherche, ces auteurs désiraient examiner l'effet modérateur de ces pratiques sur la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement des employés. Or, bien qu'ils s'attendaient à ce que de telles pratiques aient un effet de rehaussement, il s'est plutôt avéré que plus faibles étaient les pratiques de développement des compétences, plus forte était la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement.

Afin de mieux comprendre les facteurs expliquant cette conclusion, il faut tenir compte du fait que le charisme inspirationnel et la stimulation intellectuelle propres au leader transformationnel seraient fortement associés à la motivation à se développer soi-même (Burns, 1978; Avolio et Gibbons, 1988; Shamir, House et Arthur, 1993; Charbonneau, Barling et Kelloway, 2001; Shin et Zhou, 2003). Plus particulièrement, les employés de tel leader se montreraient davantage autonomes et créatifs dans leur développement individuel et auraient conséquemment besoin de moins de supervision sur la question de leur développement professionnel (Kerr et Jermier, 1978; Avolio et Gibbons, 1988). Se faisant, il est probable que des pratiques de développement des compétences trop strictes et prescriptives ne soient que peu compatibles avec la gestion du développement propre au style transformationnel (Doucet *et al.*, 2015).

Toutes choses étant par ailleurs égales, il est possible qu'examiné sous un angle inversé, le leader transformationnel puisse avoir, lui, un effet de rehaussement sur les pratiques de développement des compétences. Associé au rehaussement de la motivation à se développer au travail, au rehaussement de l'innovation dans la recherche de nouvelles solutions et à la résilience (Shamir, House et Arthur, 1993; Shin et Zhou, 2003; Harland *et al.*, 2005), il est possible que l'influence exercée par ce leader permette aux employés de trouver plus efficacement les moyens par lesquels il leur serait possible de tirer un maximum d'avantages de ces activités.

Pratiques de gestion de carrière

Avant toute chose, il faut préciser qu'il apparaît que nul ouvrage ne se soit directement intéressé au lien entre les pratiques de gestions de carrière et le leadership transformationnel. Toutefois, publiée en 2008 et effectuée auprès d'employés de centres hospitaliers, l'étude de Boerner et Düttschke en constitue certainement un bon indice. Ne portant pas directement sur les pratiques de gestion de carrière, l'intérêt de Boerner et de Düttschke (2008) portait plutôt sur le lien entre le leader transformationnel et les attitudes et comportements discrétionnaires typiquement réputés comme étant favorables à l'avancement de carrière. Par exemple, de tels attitudes et comportements peuvent renvoyer au fait de se montrer autonome en assumant la gestion d'une situation habituellement réservée au supérieur, en effectuant volontairement le coaching d'un collègue en difficulté ou en émettant des suggestions de manière proactive. Or, selon leurs conclusions, les travailleurs dont le leader ferait preuve de charisme inspirationnel démontreraient effectivement davantage d'attitudes et de comportements jugés favorables à l'avancement professionnel. Globalement, ce phénomène s'expliquerait en ce que le leader charismatique donnerait au travail un sens profond capable de réunir et de motiver les individus à agir d'eux-mêmes pour le bien collectif (Ryff, 1989; Ryff et Keyes, 1995; Boerner et Düttschke, 2008). Autrement dit, un tel leader conduirait ses employés à développer une relation positive et valorisante vis-à-vis de leur travail, ce qui encouragerait ces derniers à adopter des attitudes et comportements qui destinés au bien commun seraient aussi expressément constructifs à leur avancement de carrière.

Aussi, il faut ajouter que bon nombre des qualités qui se dénoteraient particulièrement chez les employés du leader transformationnel seraient aussi fortement associées à l'avancement professionnel général. Ainsi, comme le notent plusieurs auteurs, la stimulation intellectuelle du leader transformationnel serait associée à la démonstration de davantage de confiance en soi et d'autodétermination dans l'exécution du travail (Avolio et Gibbons, 1988). Or, plusieurs études ont démontré qu'il existerait un lien entre la confiance en soi, l'autodétermination et le fait d'appliquer aux offres de promotions à l'interne (Boudreau *et al.*, 2001; Judge et Piccolo, 2004). Plus spécifiquement, il apparaîtrait que plus un individu

aurait une haute estime personnelle et se monterait généralement sûr de lui lorsqu'il prend des décisions, plus il serait susceptible d'appliquer aux offres d'emplois proposées par l'organisation. Aussi, doit-on revenir sur la proposition voulant que les employés d'un leader intellectuellement stimulant questionneraient davantage le statu quo, prendraient plus d'initiatives et feraient preuve de plus de créativité dans la recherche de solutions (Shalley et Gilson, 2004; Tierney et Farmer, 2002; Zhou et George, 2001; Joo *et al.*, 2012). Sur ce, plusieurs experts relèvent justement que de tels attitudes et comportements seraient souvent recherchés par les organisations lorsqu'elle souhaiterait sélectionner des candidats pour des promotions (Crant et Bateman, 2000; Seibert, Kraimer et Crant, 2001). De manière générale, les employés perçus comme agissant de manière proactive dans leur travail seraient perçus comme œuvrant davantage pour le bien de l'organisation et donneraient l'impression générale qu'ils seraient aptes à assumer plus de responsabilités.

Pratiques de rétroaction formative

Dans l'ensemble, bien qu'il n'y ait à notre connaissance aucune étude qui se soit posée la question du lien entre les pratiques de rétroaction formative et le leadership transformationnel, plusieurs informations théoriques et empiriques qu'il est possible de tirer de ces deux variables en constituent de bons indices. Premièrement, comme il a été mentionné, un employé rechercherait et anticiperait favorablement l'obtention de rétroaction sur son travail s'il percevrait que la source de cette rétroaction est experte, accessible et que ses intentions sont positives et constructives (Vancouver et Morrison, 1995; Kluger et DeNisi, 1996). À ce sujet, plusieurs auteurs semblent être d'accords pour dire que le leader transformationnel démontrerait de telles caractéristiques (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996; Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996b; Charbonneau, Barling et Kelloway, 2001; Zhou, 2008).

À titre d'exemple, Zhou publia en 2008 une étude souhaitant développer le sujet de recherche qu'est l'importance de la créativité dans l'entrepreneuriat. Or, selon les données qu'il récoltât auprès des employés de petites et moyennes entreprises, le leader qui serait en mesure de susciter la créativité, l'innovation et la prise d'initiatives chez ses employés

serait aussi perçu par eux comme étant davantage positif, constructif et ouvert dans sa rétroaction. Selon ces auteurs, ce serait principalement parce qu'il favoriserait l'estime de soi et le développement aussi bien personnel que professionnel au travail que les rétroactions d'un tel leader seraient vues aussi positivement. Métaphoriquement, c'est en quelque sorte comme si les rétroactions produites par le leader transformationnel seraient autant positivement perçues par l'individu qu'elles lui transmettraient une image positive de lui-même. Au surplus, selon les conclusions d'une recherche effectuée en 2004 par Vera et Crossan, l'influence positive des rétroactions d'un leader charismatique et intellectuellement stimulant faciliterait davantage l'adoption ou la modification des comportements. En sommes, l'efficacité de telles rétroactions à promouvoir la flexibilité des employés s'expliqueraient en ce qu'elles influenceraient ce dernier à percevoir ces changements comme valorisant du point de vue de sa propre valeur et de ses compétences.

Le leadership de développement et les pratiques de ressources humaines

Comme il a été exposé, le leader de développement se reconnaîtrait par la considération individualisée et la récompense contingente. Aussi, la considération individualisée pourrait être transcrite comme caractérisant un leader adoptant une gestion proactive coordonnée aux forces et faiblesse de chacun, tandis que la reconnaissance contingente renverrait à une distribution de la reconnaissance fondée sur des principes impartiaux de performance organisationnelle et de mérite. Dans les lignes suivantes seront exposées les relations qui auraient cours entre les dimensions du leadership de développement et les pratiques de développement des compétences, de gestion de carrière et de rétroaction formative.

Pratiques de développement des compétences

Selon nos recherches, il semble qu'aucun expert se soit directement intéressé à la problématique du lien entre le développement des compétences des employés et le leadership de développement. Aussi, lorsque sont décortiqués les indices disponibles à cet effet dans la littérature, il est possible de constater que les arguments qui en ressortent peuvent être organisés en deux points. D'une part, plusieurs auteurs établissent que la dimension de considération individualisée serait particulièrement associée à la promotion

du développement des compétences (Bass, 1998; Avolio et Bass, 2002; Dvir *et al.*, 2002). Globalement, l'argument s'expliquerait par le fait qu'accordant une grande attention à l'ensemble de ses employés, le leader de développement acquerrait une connaissance juste et profonde des forces et faiblesses de chacun. Se faisant, un tel leader est fréquemment identifié comme agissant auprès de ses employés à l'image d'un coach ou d'un mentor puisqu'il miserait sur l'établissement d'une relation de proximité favorisant un développement professionnel adapté à chacun (Avolio et Bass, 2002; Dvir *et al.*, 2002).

D'autre part, la dimension de récompense contingente donne un certain côté (que l'on pourrait qualifier de) terre à terre au leader de développement. Pour lui, ce serait la performance organisationnelle qui serait prioritaire (Burns, 1978; Bass, 1985). Sur ce point, la dimension de récompense contingente a significativement été associée, chez les employés, à la diminution de la motivation intrinsèque liée au développement professionnel général et à une augmentation de la motivation instrumentale à se développer (Weiner et Mander, 1978; Harackiewicz, 1979). Autrement dit, plus un leader ferait preuve d'une forte récompense contingente, moins ses subordonnés trouveraient une satisfaction personnelle à se développer au travail et plus ils évalueraient la pertinence d'y performer en fonction des rétributions attendues.

Pratiques de gestion de carrière

De manière générale, deux publications semblent particulièrement intéressantes sur la question du lien entre les pratiques de gestion de carrière et le leadership de développement. Ne traitant pas directement des pratiques de gestion de carrière, mais plutôt de la satisfaction face la carrière et du potentiel d'avancement organisationnel perçu, ces recherches permettent de dresser le bilan empirique du processus par lequel le leader de développement pourrait avoir une influence sur ces pratiques.

Premièrement, dans une étude publiée en 1999 et effectuée auprès d'employés d'usines, Wayne et ses confrères ont (entre autres) tenté d'examiner le rôle que jouait le supérieur par rapport au succès professionnel de ses employés. Or, d'après leurs résultats, le leader de développement serait fortement lié à l'élévation du cheminement de carrière des

employés, et ce, parce qu'il se démarquerait en mettant sur pied des activités de coaching et de mentorat particulièrement efficaces. De fait, selon ce groupe d'experts, il apparaîtrait que plus un leader agirait à titre de coach ou de mentor auprès de ses employés, plus ces derniers se montreraient satisfaits de leur situation de carrière et plus ils seraient évalués par les différents partenaires organisationnels comme disposant d'un bon potentiel professionnel.

Deuxièmement, selon une étude réalisée en 2012 par Garcia-Izquierdo et ses collègues, les individus attacheraient une grande importance aux modes par lesquels les promotions seraient distribuées et ce, indépendamment du fait qu'ils s'en verraient gratifiés ou non. Plus particulièrement, d'après leurs résultats, deux conditions seraient essentielles à la satisfaction des employés à l'égard de ces pratiques. Premièrement, elles se devraient de suivre des processus transparents, à savoir ouvertement et clairement communiqués à tous les employés. Deuxièmement, elles devraient être réalisées de manière impartiale, c'est-à-dire en se fondant sur des critères de performance reconnus et objectifs. Or, de telles dispositions peuvent être associées au leadership de développement. En effet, selon la littérature, ce dernier pourrait être décrit comme communiquant efficacement ses attentes (Avolio et Bass, 2002; Dvir *et al.*, 2002; Doucet, Simard et Tremblay, 2007) et comme priorisant des modes d'évaluation dont la qualité impartiale tiendrait au fait qu'ils se basent de manière uniforme sur des mesures de respect des objectifs organisationnels (Burns, 1978; Bass, 1985; Kirkbride, 2006).

Pratiques de rétroaction formative

De prime à bord, il faut mentionner que la littérature semble muette sur la question des pratiques de rétroaction formative en relation avec le leadership de développement. Toutefois, la rétroaction du leader de développement y est souvent décrite comme renvoyant à des méthodes d'évaluation plutôt formelles et impartiales dont l'orientation principale renverrait à l'atteinte des attentes et objectifs organisationnels. Cela étant, plusieurs études tendent à démontrer que le leader de développement serait aussi particulièrement habile à communiquer ses attentes et favoriserait efficacement le

développement de ses subornées grâce à ses talents de coach et de mentor (Wayne, Shore et Liden, 1997; Dvir *et al.*, 2002; Doucet, Simard et Tremblay, 2007). À titre indicatif, l'étude de Wayne et de ses collègues (1997) (dont nous avons plus tôt traitée) semble particulièrement éloquente. En effet, en s'inspirant des conclusions tirées par ces auteurs, il appert que les activités de coaching propres au leader de développement donneraient aux employés l'opportunité de recevoir régulièrement de l'information privilégiées sur l'état de leur performance, en plus d'utiles conseils visant son amélioration.

Cependant, si les conclusions de Wayne et de ses confrères (1997) semblent suggérer que le leader de développement pourrait être un fort rehausseur des pratiques de rétroaction formative, les résultats de la recherche effectuée en 2006 par Kirkbride tendent à nuancer cette possibilité. Plus particulièrement, pour Kirkbride (2006) si le leader de développement serait généralement reconnu comme mettant sur pied des systèmes de suivi de la performance efficaces, cette efficacité serait cependant relativement limitée. En effet, bien qu'il adresserait des remarques constructives et personnalisées visant le rehaussement de la performance, sa tendance à prioriser les attentes organisationnelles et à encourager ses subordonnés à diriger leurs efforts vers celles-ci agirait comme un obstacle au dépassement des standards organisationnels.

Le leadership laisser-faire et les pratiques de ressources humaines

Tel que précédemment établi, le leadership laisser-faire se distinguerait par les dimensions de gestion par exception active et passive ainsi que laisser-faire. Dans le cas de la gestion par exception active, elle peindrait un leader adoptant une gestion par reproches et mesures correctives. Passive, elle désignerait un leader établissant peu de contacts et n'intervenant qu'en situation de haute dégénération. Dans le cas de la dimension dite laisser-faire, elle représenterait un leader absent, peu communicatif et fuyant autant qu'il le peut toutes responsabilités. Dans les lignes ci-dessous seront abordées les associations qu'il est lieu d'imaginer entre les dimensions du leadership laisser-faire et les pratiques de développement des compétences, de gestion de carrière et de rétroaction formative.

Pratiques de développement des compétences

Pour Barbuto (2005), comme le leader utilisant une gestion par exception active ou passive entre en contact avec ses employés seulement lorsqu'il y a problème, la rétroaction octroyée par celui-ci serait essentiellement de nature négative et répressive. Or, une telle forme de leadership n'encouragerait ni le développement professionnel ou personnel, ni le développement des compétences. Plutôt, elle influencerait les employés à maintenir le statu quo et à prioriser les activités pour lesquelles ils se sauraient peu ou pas susceptibles d'être réprimandés. En d'autres termes, afin d'échapper aux critiques négatives d'une gestion par exception, les individus agiraient de manière à s'assurer que rien ne peut leur être reproché. Pour Pearce et Sims (2002), une gestion par exception, particulièrement lorsqu'elle serait active, augmenterait cependant le sentiment pour les employés que l'équipe ou le département dont ils font partie est inefficace. Ce phénomène pourrait être expliqué par le fait que la rétroaction négative portée par une gestion par exception active est régulière et soutenue. En effet, les réussites et améliorations sont souvent passées au silence et n'influencent donc pas le caractère négatif et correctif d'une telle forme de gestion dont l'essence même est de soulever les problèmes et les échecs (Hinkin et Schriesheim, 2008). Une telle forme de leadership serait donc négativement associée aux pratiques de développement des compétences.

De façon générale, les subordonnés d'un leader laisser-faire seraient laissés à eux-mêmes et assumeraient donc la responsabilité de leur propre développement et apprentissage. Selon Elstad (2006), cette situation pourrait être bénéfique aux individus autonomes et responsables, mais préjudiciable à ceux n'étant pas doués de telles qualités. Tout le monde pouvant faire ce qu'il veut, lorsqu'ils en auraient la possibilité, les bons employés entreprendraient les activités qui les intéressent et qu'ils jugent approprié sans devoir justifier ou chercher à convaincre leur leader de leur laisser les faire. De l'autre côté, les employés moins consciencieux feraient de la procrastination et adopteraient des comportements contreproductifs. Ici, il apparaît donc que le laisser-faire pourrait avoir une influence mixte par rapport à ces pratiques.

Pratiques de gestion de carrière

Selon l'étude de Hinkin et Schriesheim (2008), les trois dimensions reliées au leadership de style laisser-faire seraient associées à l'omission de récompense. Autrement dit, le leader de style laisser-faire pourrait être décrit comme ne donnant aucune (sinon que très peu) de reconnaissance quant aux réussites et à la bonne performance de ses subordonnés. Dans l'ensemble, cette conclusion est cohérente avec le fait que le leader par exception (active et passive) serait essentiellement un leader punitif puisqu'il entrerait en contact avec ses employés que lorsqu'il y aurait eu erreur commise (Bass, 1985). De même, elle s'appliquerait aussi bien à la dimension laisser-faire puisque celle-ci décrit un leader absent et apathique (Bass, 1985). Ainsi, il est possible de croire que le leader laisser-faire ne portera pas à bien ce type de pratiques puisque celles-ci constituent en elles-mêmes une forme de récompense. En outre, l'omission de récompense, surtout lorsqu'elle serait devenu conditionnée chez l'employé, serait associée à la diminution de sa performance générale (Pithers, 1985; John P. Howell et Costley, 2006). Or, comme le développement de carrière d'un individu est souvent relié à sa performance (Seibert, Kraimer et Crant, 2001), il est possible de croire que le leader laisser-faire soit négativement associé aux pratiques de gestion de carrière.

Pratiques de rétroaction formative

Dans le cas de la gestion par exception active et passive, il semblerait qu'elles auraient toutes deux une relation semblablement négative avec les pratiques de rétroaction formative. De manière générale, cette situation s'expliquerait par le fait que les rétributions associées à ces deux dimensions du leadership laisser-faire seraient associées à l'adoption d'attitudes et comportements d'évitement par les employés (Waldman, Bass et Einstein, 1987). Rappelons-le, le leader proposant une gestion par exception serait reconnu comme limitant ses interventions aux situations qu'il percevrait comme étant trop problématiques pour être passées sous silence (Harland *et al.*, 2005; Barbuto, 2005). En ce sens, ses contacts avec ses subordonnés se limiteraient à des évaluations ou rencontres formelles ou informelles ayant pour objectif synoptique la critique négative de leur travail et porteraient en conséquence

une connotation punitive et coercitive (Pearce et Sims Jr, 2002). Autrement dit, l'employé qui se verrait être convoqué ou apostrophé par un tel leader en anticiperait et en vivrait le contact au même titre qu'une punition. Pour cause, le leadership par exception susciterait donc des attitudes et comportements d'évitement chez les employés. Globalement, de tels attitudes et comportements se matérialiseraient par une atteinte minimale des standards de performance, ainsi que par l'évitement général des contacts avec le leader.

De plus, plusieurs experts s'accordent pour dire que les employés d'un leader laisser-faire auraient tendance à ne pas faire appel à lui lorsqu'ils seraient en quête d'informations ou de rétroactions (Harland *et al.*, 2005). Aussi, ils se montreraient habituellement insatisfaits des évaluations de la performance effectuées par ce leader qu'ils percevraient comme étant inefficace à cet égard (Waldman, Bass et Einstein, 1987; Harland *et al.*, 2005; Hinkin et Schriesheim, 2008). Contrairement à la dimension de gestion par exception, parce que le leader laisser-faire pourrait être décrit comme manquant à ses responsabilités et fuyant lui-même les contacts avec ses employés, il ne susciterait donc pas chez ces derniers des attitudes et comportements d'évitement, mais les conditionnerait plutôt à être laissés à eux-mêmes sur les questions de leur développement professionnel (Harland *et al.*, 2005).

1.5.4 Lien entre le leadership et les comportements de mobilisation

Tout comme pour les pratiques de ressources humaines, selon Tremblay et Simard (2005), le leadership constituerait l'un des principaux leviers à la mobilisation. Plus particulièrement, grâce à son style de leadership, un supérieur immédiat aurait le potentiel de créer un climat de travail favorisant l'atteinte des conditions psychologiques nécessaires à la mobilisation. Tel qu'il a précédemment été signifié, la théorie du leadership transformationnel et transactionnel¹ sera ici utilisée afin d'opérationnaliser la variable du leadership. À ce titre, plusieurs données théoriques et empiriques semblent démontrer que le leadership transformationnel et de développement seraient positivement liés à la mobilisation, tandis

¹ Cf. de développement

que le leadership laisser-faire y serait négativement associé. Dans les lignes qui suivent, nous présenterons les principaux arguments reliant chacun des trois styles de leadership identifiés par la théorie retenue à la mobilisation et décrirons la nature probable de ces relations.

Le leadership transformationnel et les comportements de mobilisation

Comme en témoigne une large majorité des écrits ayant traité de la question, il semble y avoir un assez fort consensus à l'effet que le leadership de type transformationnel partagerait une forte relation avec les comportements de mobilisation (Philip M. Podsakoff *et al.*, 1990; Bycio, Hackett et Allen, 1995; Koh, Steers et Terborg, 1995; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996; Kent et Chelladurai, 2001; Dvir *et al.*, 2002; Judge et Piccolo, 2004; Tremblay *et al.*, 2005; Piccolo et Colquitt, 2006; Nguni, Slegers et Denessen, 2006). Tel qu'il a déjà été présenté, d'après le modèle d'Avolio et de ses collègues (1999), le leadership transformationnel se démarquerait par le charisme inspirationnel et la stimulation intellectuelle. Aussi, afin de préciser la nature de la relation qui existerait entre le leadership transformationnel et les comportements de mobilisation, dans les lignes suivantes, nous présenterons les principaux arguments ayant été proposés afin d'expliquer les différentes implications que chacune de ces deux dimensions (charisme inspirationnel et stimulation intellectuelle) auraient en rapport avec ce type de comportements.

Stimulation intellectuelle

De manière générale, il semble que seule l'étude de Podsakoff et ses collègues (1996) se soit arrêtée à directement mesurer le lien entre la stimulation intellectuelle du leader transformationnel et les comportements de mobilisation des employés. Aussi, selon leurs conclusions, la stimulation intellectuelle serait particulièrement associée aux comportements de mobilisation renvoyant à la coordination avec les autres (i.e.: « courtesy »). Décortiquant plus en profondeur la portée et signification de leurs résultats, Podsakoff et ses confrères (1996b) semblent démontrer que les employés feraient un rapprochement entre les qualités de stimulation intellectuelle de leur leader et l'efficacité du soutien qu'il leur prodiguerait. Plus spécifiquement, il apparaîtrait que plus un employé

percevrait son leader comme source d'un bon soutien intellectuel, plus cet employé aurait des attentes élevées à l'égard de sa propre performance, mais moins il se décrirait lui-même comme étant motivé par le succès professionnel et moins il qualifierait les tâches qu'il assume de routinières. En d'autres termes, la stimulation intellectuelle serait associée à la volonté des employés de coordonner efficacement et discrétionnairement leur travail à celui des autres.

Aussi, toujours dans le cas de la stimulation intellectuelle, il apparaîtrait que la motivation des employés à se coordonner ne soit pas associée à l'instrumentalisation de ces comportements, mais renvoie plutôt à un désir davantage intrinsèque de performance au travail et d'appréciation des tâches y étant rattachées. Aussi, bien que l'étude de Podsakoff (*et all.*, 1996b) n'ait uniquement attesté que de la relation entre la stimulation intellectuelle et les comportements de coordination avec les autres, il est possible de croire que les implications d'un tel leadership sur les attentes et motivations des employés soient aussi favorablement associées à d'autres types de comportements de mobilisation.

Charisme inspirationnel

Jusqu'à ce jour, plusieurs études seraient parvenues à démontrer que le charisme inspirationnel serait associé à la mobilisation des employés (Rafferty et Griffin, 2004; Babcock-Roberson et Strickland, 2010), particulièrement dans le cas des comportements synonymes d'altruisme (Nahum-Shani et Somech, 2011) et d'esprit sportif (Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996b). De façon générale, les auteurs ayant traité de la question attribueraient ce phénomène à la propension que démontrerait ce leader à donner au travail un sens et des objectifs qui unissent et motivent les employés. En ce sens, parce que le leader charismatique ferait davantage appel aux émotions et à la motivation profonde des individus, Rafferty et Griffin (2004) préféreraient même le désigner sous l'appellation de communicateur inspirationnel. Selon eux, cette forme de communication amènerait les individus à se sentir confiants et engagés envers leur groupe de travail et serait associée à des comportements discrétionnaires s'articulant essentiellement autour de l'entraide entre collègues. Semblablement, dans une étude produite en 2011, Nahum-Shani et Somech ont

trouvé que le charisme inspirationnel du leader était aussi fortement lié aux comportements d'altruisme. En sus, cette relation était d'autant plus forte que s'élevait le niveau d'allocentrisme des employés. Selon ces auteurs, le charisme inspirationnel s'associerait à l'altruisme parce qu'il éveillerait la conscience de l'autre des employés. Finalement, à l'image de l'entraîneur d'une équipe sportive, Podsakoff et ses confrères (1996b) notent que ce serait parce qu'il parviendrait à coller au travail des objectifs rassembleurs que le leader charismatique supporterait l'esprit sportif.

Le leadership de développement et les comportements de mobilisation

Comme il a précédemment été développé, selon le modèle d'Avolio et de ses collègues (1999), le leadership de développement se caractériserait par la considération individuelle et la reconnaissance contingente. Or, tel qu'empiriquement démontré, ces deux dimensions propres au leadership de développement seraient significativement associées à l'altruisme, à la courtoisie, à l'esprit sportif ainsi qu'à la vertu civique (Philip M. Podsakoff *et al.*, 2000; Philip M. Podsakoff *et al.*, 2006). Dans les lignes qui suivent, nous présenterons plus en profondeur les différentes données empiriques et théoriques nous permettant de lier l'une et l'autre de ces deux dimensions aux comportements de mobilisation.

Considération individualisée

À notre connaissance, deux études se seraient intéressées au lien entre la considération individualisée et les comportements de mobilisation. Ayant toutes deux Philip Podsakoff (*et al.*, 1996b; 2000) comme premier auteur, elles semblent s'accorder pour dire que cette dimension du leadership de développement serait reliée à l'altruisme, à la courtoisie, à la vertu civique ainsi qu'à l'esprit sportif. Aussi, bien que les explications offertes en rapport à ces relations soient relativement limitées, elles s'articuleraient principalement autour de la capacité du leader à déléguer habilement les tâches et responsabilités. Plus spécifiquement, comme il a déjà été dit, la considération individualisée caractériserait un leader spécialement doué pour identifier les intérêts, les forces et les faiblesses de chacun de ses employés. Fort d'un tel talent, ce leader serait de suite particulièrement bon à distribuer les tâches et responsabilités de sorte que celles-ci comblent les besoins, valorisent les

compétences et contribuent à l'amélioration de chaque travailleur. Or, selon Podsakoff (*et al.*, 1996b), le succès d'un tel tour de force rendrait le travail intrinsèquement intéressant pour les employés ce qui, en retour, favoriserait leur adoption de comportements de mobilisation. Autrement dit, rendre les tâches intéressantes en essence encourageraient les travailleurs à volontairement agir au-delà de celles-ci.

La récompense contingente

À travers la littérature, plusieurs publications tendent à confirmer le lien qui unirait la récompense contingente à différents comportements de mobilisation, dont l'altruisme, la courtoisie, la vertu civique, l'esprit sportif et (plus génériquement) l'effort supplémentaire discrétionnaire (Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996b; Philip M. Podsakoff *et al.*, 2000; Elgamal, 2004; Philip M. Podsakoff *et al.*, 2006; Nahum-Shani et Somech, 2011). Offrant une explication intéressante à ce phénomène, Jiao et ses collègues (2010) de même que Nahum-Shani et Somech (2011) avancent que la récompense contingente favoriserait l'adoption de comportements de mobilisation pour des motivations à finalité égocentrique. En effet, selon leurs observations, plus les récompenses d'un leader seraient perçues répondre aux critères de la contingence, plus forte sera la perception de l'instrumentalisation des comportements de mobilisation et plus élevée sera alors l'adoption de ceux-ci. En d'autres termes, il apparaîtrait que le fait d'offrir des récompenses contingentes encouragerait les employés à aller au-delà des tâches prescrites et agir pour le bien de leurs collègues parce que de tels comportements seraient associés à la réception de récompenses.

Le leadership laissez-faire et les comportements de mobilisation

Tel que tous nos lecteurs l'auront certainement déjà retenu, le leadership de style laissez-faire serait caractérisé par les dimensions de gestion par exception active et passive, ainsi que par celle de laissez-faire. Dans l'ensemble, il est possible d'affirmer que la relation de ce style de leadership aux comportements de mobilisation serait assez peu concluante. Afin d'en rendre compte, dans les passages suivants, nous exposerons donc les principaux indices théoriques et empiriques nous permettant de décrire la nature probable de la relation entre

chacune des dimensions associées à ce leadership et la mobilisation. Les dimensions de gestion par exception active et passive partageant plusieurs points communs, elles seront conséquemment traitées à l'intérieur d'une même section.

Gestion par exception active et passive

D'après nos recherches, aucune étude ne se serait penchée sur le lien entre la gestion par exception active ou passive du leader laisser-faire et les comportements de mobilisation. Aussi, bien qu'aucune données théoriques ou empiriques ait directement traité de la question, certains indices laissent croire que cette dite relation serait vraisemblablement négative. De manière générale, la gestion par exception désigne une supervision se concentrant exclusivement sur les erreurs et fautes commises. Active, elle désigne un leader dont la présence serait conditionnelle à la commission ou anticipation d'erreurs. Passive, elle renvoie à un leader dont la présence serait conditionnelle au caractère grave des fautes commises. Selon un grand nombre d'experts, les employés d'un leader de gestion par exception ne percevraient pas la relation qu'ils entretiendraient avec celui-ci comme étant de qualité. Aussi, ils se montreraient généralement insatisfaits des entretiens qu'ils auraient avec lui et n'auraient pas l'impression que ceux-ci leurs apportent une quelconque aide ou soutien (Hinkin et Schriesheim, 2008; Judge et Piccolo, 2004; Jane M. Howell et Hall-Merenda, 1999). Ainsi, puisque les employés d'un leader de gestion par exception active ou passive se révéleraient insatisfaits par rapport à ce style de gestion, il est probable que celle-ci partage une relation négative avec la mobilisation.

Laisser-faire

Globalement, la dimension laisser-faire décrit un leader que l'on pourrait qualifier d'évitant, c'est-à-dire qui se soustrait à ses responsabilités et brille par son absence lorsque l'on a besoin de lui. Selon Tremblay et ses collègues (2005), le leader laissez-faire pourrait aussi porter le nom de leader démobilisateur. N'intervenant que sous la contrainte, du point de vue de ses subordonnés, un tel leader n'offrirait ni soutien, ni rétroaction, ni direction digne de ce nom. De fait, le leader laisser-faire pourrait même susciter des comportements contreproductifs et de sabotage envers les collègues, son supérieur ou l'organisation

(Tremblay *et al.*, 2005; Skogstad *et al.*, 2007). Selon Barling, Slater et Kelloway (2000), les employés d'un tel leader auraient tendance à trouver que ce dernier manque ou est dépourvu d'intelligence émotionnelle. Dans ces circonstances, le leader laisser-faire est souvent envisagé comme étant négativement lié à la mobilisation, une hypothèse que confirment les résultats empiriques des quelques études s'y étant intéressées (Gaudet, 2008; Ali et Waqar, 2013).

1.5.5 Lien entre le leadership, le PSO et le PSS

Au cours de la rédaction de ce chapitre, il a été soutenu que la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation était indirecte. Sur ce point, deux variables intermédiaires ont été proposées à titre de variables explicatives de cette relation indirecte. Or, comme il a été déterminé qu'il est envisageable que le leadership joue un rôle modérateur sur la relation indirecte entre les pratiques de ressources et la mobilisation et que deux variables intermédiaires étaient susceptibles d'influencer cette relation, le PSO et le PSS, il est apparu nécessaire de s'intéresser aussi à la relation que la variable du leadership pouvait partager avec ces deux variables médiatrices.

Au surplus, il faut préciser que deux arguments ont motivé le traitement de la question du lien entre leadership, PSO et PSS dans une même section. D'une part, il faut se souvenir que les concepts du PSO et du PSS sont théoriquement et empiriquement semblables et qu'il est donc possible que certaines des informations les concernant se recourent. D'autre part, il ressort que l'avancement des connaissances sur la question des liens qui les associeraient au leadership apparaît aussi être comparable. Sur ce point, à notre connaissance, l'étude effectuée dans ce mémoire serait la première à proposer l'examen des liens que les styles de leadership partageraient avec le PSO et le PSS. Cela étant, il va sans dire que les données théoriques et empiriques qu'il est possible de tirer de la littérature demeurent relativement limitées sur le sujet. Malgré tout, il est possible de remarquer que les conclusions de certaines recherches renferment de pertinents indices quant à la nature probable de ces relations. En effet, dans un cadre plus général, il apparaît qu'un certain nombre d'experts se soient arrêtés à la problématique plus globale du leadership en rapport avec le PSO ou le

PSS. Cependant, il faut préciser que les concepts théoriques sur lesquels ces derniers ont basé leur variable du leadership sont autres que celle de la théorie du leadership transformationnel et de développement (Avolio, Bass et Jung, 1999) que nous avons convenu ici d'utiliser. La présente section en fera la présentation. Méthodiquement, la relation entre leadership et PSO sera d'abord présentée, puis suivra celle entre leadership et PSS.

Lien entre le style de leadership et le PSO

Lorsque l'on scrute la littérature sur les liens théoriques ou empiriques qu'elle aurait permis d'établir sur la possible relation entre le leadership et le PSO, il est possible de remarquer que celle-ci semble s'organiser selon deux approches types. Dans un premier temps, certains auteurs se sont intéressés au leadership pour sa dimension relationnelle et de support. Dans un deuxième, d'autres se sont plutôt penchés sur lui pour son aspect de contrôle des comportements des employés. Dans les sections suivantes, nous verrons donc comment certaines de ces approches nous permettent de développer l'hypothèse d'une relation entre le leadership transformationnel, de développement et laisser-faire et le POS.

Lien entre le leadership transformationnel et le PSO

Relativement au leadership transformationnel et se référant à la première approche, en 2010, Ahmad et Yekta ont conduit une recherche auprès des employés œuvrant à l'intérieur d'une cimenterie. Globalement, l'un de leurs objectifs consistait à établir si les qualités relationnelles du leader étaient en lien avec la perception que les employés avaient du soutien organisationnel. Pour ce faire, ils se sont référés à la conceptualité du leadership proposée par Lawrence (2008) où le leader relationnel se décrit comme favorisant un environnement de travail ouvert, amical et de support. Concrètement, un tel leader se montrerait prêt à prendre des risques pour ses subordonnés, n'hésiterait pas à prendre les blâmes sur lui et générerait la confiance et l'admiration. Ainsi, il est possible de remarquer que le leader relationnel rejoint plusieurs des aspects du leadership transformationnel (Avolio, Bass et Jung, 1999). Or, selon leurs résultats, la dimension relationnelle du leadership serait significativement associée au PSO. Bien que leurs analyses statistiques ne

permettent pas de donner un sens à cette relation, selon ces chercheurs, ce serait la satisfaction au travail générée par ce leader qui lui permettrait de rehausser le PSO.

Lien entre le leadership de développement et le PSO

Dans les cas des indices concernant le leadership de développement, en 2006, Piercy et ses collègues ont réalisé une étude chez les employés du secteur de la vente par téléphone et directe. À ce sujet, l'un de leurs buts visait à vérifier s'il y avait un lien entre le contrôle exercé par le supérieur sur les activités et comportements de vente et la formation du PSO. Aussi, selon leur méthodologie, les comportements de contrôle du supérieur référaient à la fréquence des activités de coaching sur le travail vis-à-vis des standards organisationnels, à la régularité des évaluations individualisées sur la performance ainsi qu'à l'attribution de récompenses contingentes à la performance. Dans l'ensemble, il apparaît donc que le leader étudié par ces auteurs partage plusieurs points communs avec notre définition du leader de développement (Avolio, Bass et Jung, 1999). Or, d'après leurs conclusions, une telle forme de contrôle de la part du leader serait fortement associée à la formation du PSO. Selon leur interprétation, une telle forme de contrôle ne serait pas perçue par les employés comme étant restrictive ou réprobatrice. Plutôt, elle donnerait l'impression aux travailleurs que l'organisation veillerait sur eux et se préoccuperait de leur réussite professionnelle et de l'actualisation de leur potentiel. À la lumière de la recherche de Piercy et de ses confrères (2006), il apparaît que le leadership de développement pourrait conduire au rehaussement du PSO.

Lien entre le leadership laisser-faire et le PSO

Dans l'étude d'Ahmad et Yekta (2010) que nous avons précédemment décrite, l'une des autres visées de leur recherche consistait à démontrer s'il y avait une relation entre une forme de leadership prescriptif et le PSO. En d'autres termes, ils se sont aussi intéressés à vérifier si des attitudes témoignant davantage de contrôle partageaient une quelconque relation avec le PSO. Plus directement, selon leur méthodologie, un leader dont l'action serait axée sur le contrôle témoignerait peu de ses attentes, mais serait très prescriptif sur la manière d'exécuter le travail. Aussi, bien qu'il évaluerait régulièrement la performance de

ses travailleurs, ses évaluations pourraient être qualifiées de négatives en ce qu'elles porteraient surtout sur les erreurs et les échecs à corriger. Or, selon leurs conclusions, cette forme de leadership ne serait pas significativement associée au PSO. En pareille situation, deux explications seraient envisageables. D'une part, il serait possible qu'une ou que des variables fantômes préviennent de pouvoir tester fidèlement les variables à l'étude. D'autre part, il est aussi concevable que le leadership négatif n'influence pas le PSO de la manière dont l'ont testé Ahmad et Yekta (2010).

En effet, concernant cette deuxième option, plusieurs experts semblent supporter la proposition voulant que le PSO agisse à titre de substitut lorsqu'un leadership pourrait être caractérisé comme étant négatif (Settoon, Bennett et Liden, 1996; Maertz *et al.*, 2007; Erickson et Roloff, 2007; Guild, 2009). Ainsi, bien que les différentes publications ayant traité de près ou de loin de la question définissent toutes différemment le leadership, leurs résultats semblent former un certain consensus à l'effet que le PSO aurait tendance à être plus élevé lorsque les qualités étudiées du leader seraient faibles. À titre indicatif, si l'on reprend les propos de Maertz et de ses confrères (2007), il apparaît que le PSO jouerait un rôle de substitut lorsque les employés sentiraient que leur leader témoignerait un support insuffisant. Sur cette base, il est donc possible de croire que le leadership laisser-faire puisse avoir un effet de rehaussement sur le PSO. Ainsi, plutôt que de l'affaiblir ou de le neutraliser, le leadership de type négatif qu'est le laisser-faire augmenterait en fait la proportion de l'important que les employés accorderaient au soutien organisationnel.

Lien entre les styles de leadership et le PSS

D'un point de vue théorique, il apparaîtrait que le lien entre les styles de leadership et le PSS pourra sembler plutôt clair. Toutefois, en pratique, il apparaît que seule Guild (2009) se soit intéressé empiriquement à la question et encore, seulement pour le cas du leadership de style transformationnel. Cela étant, dans les lignes qui suivent, seront donc présentés les indices permettant de développer le postulat d'une relation entre le leadership transformationnel, de développement et laisser-faire et le PSS. Toutefois, ceux-ci seront essentiellement de nature théorique.

Lien entre le leadership transformationnel et le PSS

Selon nos informations, seule la recherche produite en 2009 par Guild aurait tenté d'examiner directement le lien entre le leadership transformationnel et le PSS. Plus particulièrement, ce dernier a tenté de voir si le PSS jouait un rôle médiateur dans la relation unissant le leadership transformationnel à l'engagement organisationnel des employés. Or, bien que ses premières analyses aient démontré que le leadership transformationnel et le PSS étaient significativement corrélés, il s'est avéré que ce dernier n'avait aucune influence médiatrice sur la relation entre le leader transactionnel et l'engagement des employés. Aussi, maintenant l'idée selon laquelle leadership transformationnel et PSS seraient reliés, Guild (2009) invite la communauté à s'intéresser davantage à la problématique que représente le sens qu'aurait cette relation.

À cet effet, il faut préciser que la proposition d'avenue de recherche de Guild (2009) apparaît être des plus pertinente puisque la conceptualisation du leadership transformationnel tend, sur certains points, à rejoindre la définition du PSS. Ainsi, le leader transformationnel est reconnu comme favorisant le développement professionnel, mais aussi personnel de ses employés. Actif à développer des relations privilégiées et de proximité avec eux, il leurs démontrerait croire en leur valeur et en leur potentiel parce qu'il les encouragerait à prendre des initiatives et à faire entendre leur voix dans un environnement où l'erreur n'est rien de plus qu'une occasion à devenir meilleur (Bass, 1985; Avolio, Bass et Jung, 1999).

Lien entre le leadership de développement et le PSS

Selon plusieurs des taxonomies du leadership, la dimension de considération individualisée associée (ici) au leadership de développement serait intrinsèquement synonyme de support du superviseur (Philip M. Podsakoff *et al.*, 1990; Avolio, Bass et Jung, 1999). Plus particulièrement, elle décrirait un leader qui accorderait une importance essentielle au fait d'avoir une profonde compréhension des forces et faiblesses de chacun de ses employés. Aussi, grâce à sa fine connaissance des qualités et sources d'amélioration individuelles, il serait en mesure d'offrir à ses employés des rétroactions qui bien qu'ayant les intérêts organisationnels comme priorité auraient la qualité d'être adaptées à la réalité et aux

particularités de chacun (Ahmad et Yekta, 2010). Qui plus est, bien que leur étude portait sur le PSO, les conclusions de Piercy et de ses confrères (2006) démontrent que les formes de contrôle qu'entreprendrait un leader de développement seraient associées à une perception de soutien, et ce, parce qu'elles seraient reçues comme une source utile d'informations au succès professionnel. Ainsi, malgré qu'aucune étude ne se soit empiriquement posée sur la question, parce que le leader de développement est théoriquement décrit comme étant en mesure de guider efficacement chacun de ses subordonnés dans leur atteinte des attentes organisationnelles, il est possible de croire qu'il rehausserait le PSS.

Lien entre le leadership laisser-faire et le PSS

Selon Skogstad et ses collègues (2007), l'un des plus importants impacts négatifs du leader laisser-faire serait que celui-ci n'offrirait aucune forme de support à ses subordonnés. Sur le sujet de ses comportements d'évitement et de l'insuffisance de son support, le leader laisser-faire serait associé à l'augmentation du stress et à la baisse de la satisfaction au travail (JianLi Wang et Patten, 2001; Hetland, 2005; Skogstad *et al.*, 2007). De manière globale, un tel supérieur se caractériserait par le fait qu'il aurait tendance à fuir tout contact avec ses employés et n'interviendrait que pour souligner les erreurs et les problèmes lorsque ceux-ci deviendraient trop importants. En ce sens, il est possible de croire que le leader laisser-faire aurait un impact négatif sur le PSS.

Sur ces mots se termine ainsi le plus long chapitre de ce mémoire. Contenant un volume important d'informations relatives à chacune des variables de cette étude ainsi qu'aux relations qu'il est postulé qu'elles entretiendraient entre elles, dans le chapitre suivant, nous présenterons notre modèle théorique ainsi que nos hypothèses de recherche et effectuerons pour chacune le résumé des informations théoriques et empiriques ayant permis leur développement. Le prochain chapitre en est donc en quelque sorte un de synthèse.

CHAPITRE 2 – MODÈLE ET HYPOTHÈSES

Dans ce chapitre, nous ferons la présentation de notre modèle théorique et de nos hypothèses. Pour ce faire, nous réaliserons donc la synthèse des principaux arguments ayant été présentés dans la recension des écrits. Plus précisément, dans un premier temps, nous introduirons notre modèle théorique en revisitant les principales connaissances théoriques et empiriques justifiant les relations attendues entre nos variables. Puis, dans un deuxième temps, nous reviendrons sur les fondements théoriques et empiriques supportant le choix de chacune de nos hypothèses.

2.1 Modèle théorique

Tel que nous l'avions annoncé dans notre introduction, dans ce mémoire, nous postulons que certaines pratiques de ressources humaines (variable indépendante) peuvent influencer les comportements de mobilisation (variable dépendante). Toutefois, tout comme plusieurs auteurs le soulignent, nous croyons que cette relation est indirecte (Tremblay *et al.*, 2010) et pensons que trois variables sont en mesure de l'expliquer, soit le PSO, le PSS et le style de leadership des supérieurs immédiats. Dans le cas de la variable du PSO, bien que l'hypothèse voulant qu'il soit positivement lié aux comportements discrétionnaires date de plus de trois décennies (Eisenberger *et al.*, 1986), l'absence de consensus empirique sur cette question appelle à ce que l'on s'intéresse davantage aux tenants et aboutissants entourant l'effet postulé du PSO et pouvant en expliquer le caractère contingent (Lambert, 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002; Coyle-Shapiro et Conway, 2005; Snape et Redman, 2009). Concernant le PSS, il est apparu qu'aucune étude ne s'y soit directement intéressée. Or, comme il partage plusieurs points communs avec le PSO, il appert que certains indices théoriques et empiriques semblent indiquer que celui-ci pourrait avoir une influence sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et la mobilisation. Puis, dans le cas de la variable du leadership, nous avons choisi de l'opérationnaliser par le biais de la théorie du leadership transformationnel et de développement (Bass, 1985; Avolio *et al.*, 1999). Selon cette théorie, le leadership peut se définir selon trois styles: transformationnel, de développement et laisser-faire. Globalement, deux facteurs ont motivé notre décision d'opter pour cette théorie. Premièrement, elle constitue l'une des théories du leadership étant la plus étudiée et documentée (Judge et Piccolo, 2004; Lowe et Gardner, 2000).

Deuxièmement, il a maintes fois été démontré empiriquement que celle-ci était significativement associée à la mobilisation (Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996b; Philip M. Podsakoff *et al.*, 2000; Hui Wang *et al.*, 2005; Nguni, Slegers et Denessen, 2006).

En ce qui a trait à l'effet attendu de ces trois variables sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation, nous émettons l'hypothèse que le PSO et le PSS s'y interposent en tant que médiateurs, alors que le style de leadership y agit à titre de modérateur. Plus concrètement, concernant le PSO et le PSS, en nous basant notamment sur la théorie des échanges sociaux et de la norme de réciprocité, nous postulons qu'ils tiennent lieu de variables médiatrices. En ce sens, nous pensons que les pratiques de ressources humaines influenceront positivement le PSO et le PSS qui à leur tour auront une influence positive sur les comportements de mobilisation. Du côté du style de leadership du supérieur immédiat, en nous appuyant sur un remaniement de la théorie du substitut au leadership et de la théorie du sens, nous postulons que le style transformationnel et de développement auront une influence positive sur ladite relation associant les pratiques de ressources humaines aux comportements de mobilisation. À l'inverse, nous nous attendons à ce que le leadership laisser-faire ait un effet négatif sur celle-ci. Une représentation visuelle de notre modèle théorique et de ses relations est disponible à la figure 2.1.

Maintenant que nous avons établi les bases de notre modèle théorique, il convient de présenter les différentes hypothèses que nous en avons dégagées. Dans les lignes suivantes, nous effectuerons donc un retour sur les principaux arguments théoriques et empiriques dont nous avons précédemment traités dans notre recension des écrits et qui justifient le choix de nos hypothèses.

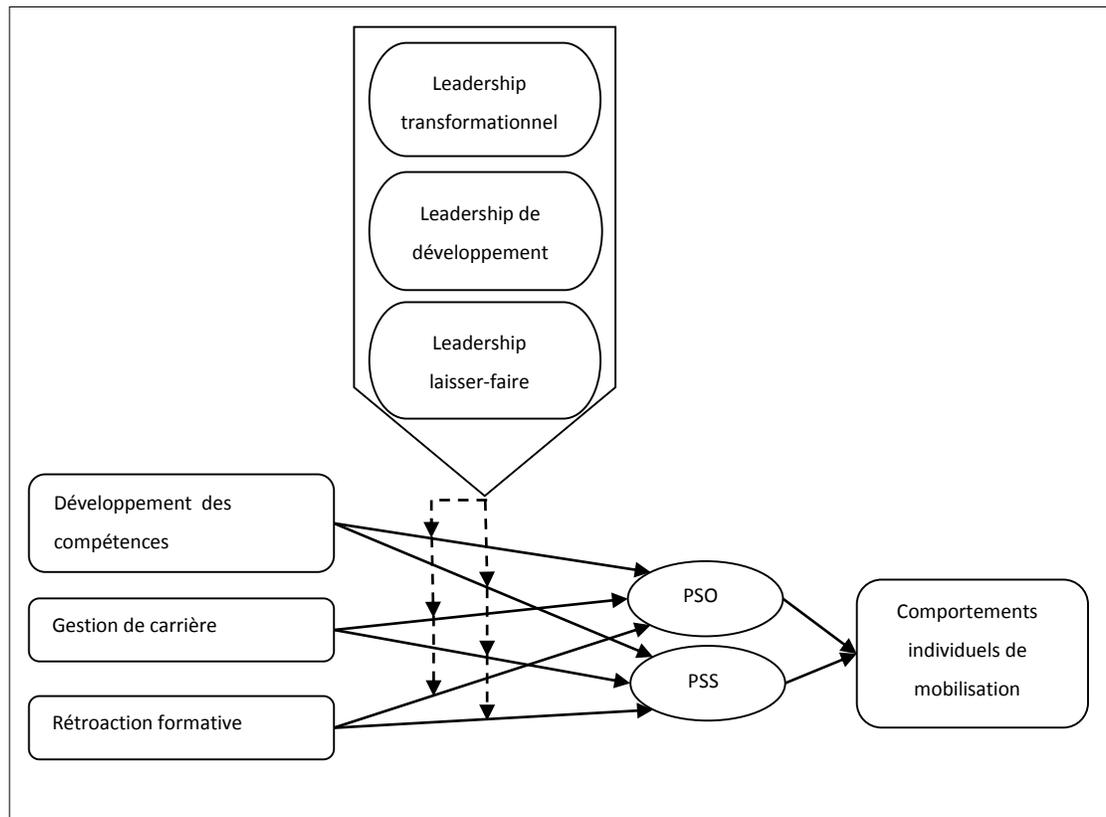


Figure 2.1: Modèle théorique

2.2 Hypothèses de recherche

Si le premier chapitre de ce mémoire était consacré à faire le survol général des connaissances théoriques et empiriques traitant de nos variables à l'étude, il convient maintenant d'en faire le résumé. Dans cette section, nous ferons le rappel des principaux arguments théoriques et empiriques justifiant le développement de nos hypothèses de recherche. Au total, huit hypothèses ont été identifiées, celles-ci sont rassemblées au tableau 2.1.

Tableau 2.1 : Hypothèses de recherche²

Hypothèses concernant le PSO
H1: La perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre la gestion des compétences et les comportements de mobilisation.
H2: La perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre le développement de carrière et les comportements de mobilisation.
H3: La perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre la rétroaction formative et les comportements de mobilisation.
Hypothèses concernant le PSS
H4: La perception de soutien du supérieur joue un rôle médiateur dans la relation entre la gestion des compétences et les comportements de mobilisation.
H5: La perception de soutien du supérieur joue un rôle médiateur dans la relation entre le développement de carrière et les comportements de mobilisation.
H6: La perception de soutien du supérieur joue un rôle médiateur dans la relation entre la rétroaction formative et les comportements de mobilisation.
Hypothèses concernant le leadership
H7 : Le leadership (H7a : transformationnel, H7b : de développement, H7c : laisser faire) joue un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO.
H8 : Le leadership (H8a : transformationnel, H8b : de développement, H8c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSS.

² Afin d'alléger le tableau, les hypothèses H7 et H8 ont été formulées différemment de sorte qu'elles rassemblent chacune toutes les pratiques. Toutefois, les analyses statistiques qui seront effectuées permettront de distinguer les effets associés individuellement à chaque pratique.

H9: Le leadership (H9a : transformationnel, H9b : de développement et H9c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la gestion des compétences sur les comportements de mobilisation via le PSO.
H10: Le leadership (H10a : transformationnel, H10b : de développement et H10c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la gestion de carrière sur les comportements de mobilisation via le PSO.
H11: Le leadership (H11a : transformationnel, H11b : de développement et H11c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la rétroaction formative sur les comportements de mobilisation via le PSO.
H12: Le leadership (H12a : transformationnel, H12b : de développement et H12c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la gestion des compétences sur les comportements de mobilisation et le PSS.
H13: Le leadership (H13a : transformationnel, H13b : de développement et H13c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la gestion de carrière sur les comportements de mobilisation via le PSS.
H14: Le leadership (H14a : transformationnel, H14b : de développement et H14c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la rétroaction formative sur les comportements de mobilisation via le PSS.

2.2.1. Le rôle médiateur de la perception de soutien organisationnel dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation

Dans le cadre de ce mémoire, nous postulons que le PSO agit à titre de variable médiatrice dans la relation entre chacune des trois pratiques de ressources humaines identifiées et les comportements de mobilisation. Faut-il le rappeler, le PSO pourrait être décrit comme renvoyant au degré par lequel un employé croit qu'une organisation se préoccupe de son bien-être, valorise ses contributions et désire développer une relation à long terme avec lui. D'une part, chacune des trois pratiques de ressources humaines peut être liée au PSO. D'autre part, le PSO peut être associé aux comportements de mobilisation. Dans les lignes

qui suivent, nous reviendrons sur les principaux arguments théoriques et empiriques dont nous avons traité dans notre recension des écrits et qui appuient ces deux relations.

Lien entre les pratiques de ressources humaines et le PSO

Comme notre modèle théorique le suggère, nous postulons que chacune des trois pratiques de ressources humaines identifiées dans le cadre de notre recherche serait en lien avec le PSO. Globalement, il est possible de croire que les pratiques de ressources humaines constituent les principales messagères de l'organisation (Withener, 1997; Meyer et Smith, 2000; Tremblay *et al.*, 2005; Sun *et al.*, 2007; Wei *et al.*, 2010). En effet, de par leur nature et contenu, elles auraient le potentiel de renseigner les employés sur la valeur et l'estime que leur porte l'organisation ainsi que sur le niveau d'engagement à court ou à long terme qu'elle entend développer avec eux. Plus particulièrement, selon Shore et Shore (1995), pour pouvoir favoriser le développement du PSO, une pratique de ressources humaines devrait être perçue par les employés comme étant discrétionnaire de la part de l'organisation et comme témoignant que celle-ci les considère capables et souhaite appuyer le développement de leur potentiel. Dans les sous-sections suivantes, nous présenterons les principaux arguments soutenant que chacune des trois pratiques de ressources humaines retenues peut être mise en relation avec le PSO.

Les pratiques de développement des compétences et le PSO

Selon Rhoades et Eisenberger (2002), l'organisation qui investirait dans des pratiques de développement des compétences et de formation serait perçue par ses employés, d'une part comme reconnaissant et soutenant leur potentiel et, d'autre part comme cherchant à établir une relation d'emploi à long terme avec eux. Aussi, bon nombre d'auteurs soutiennent le postulat voulant qu'une relation existe entre les pratiques de gestion des compétences et le PSO (Wayne *et al.*, 1997; Meyer et Smith, 2000; Maurer *et al.*, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002; Allen *et al.*, 2003; Pierce et Maurer, 2009; Tremblay *et al.*, 2010).

Les pratiques de gestion de carrière et le PSO

Pour Wayne et ses collègues (1997), les pratiques visant le développement de carrière des employés seraient vues par ces derniers comme témoignant de la valeur et de l'estime que porte l'organisation à leur potentiel et comme signifiant ouvertement et sans détour que l'organisation souhaite établir avec eux une relation d'échange à long terme. Dans les faits, peu d'études se sont empiriquement intéressées à la question des pratiques de gestion de carrière et du PSO. Toutefois, leurs résultats semblent démontrer qu'un lien existerait bel et bien (Wayne *et al.*, 1997; Meyer et Smith, 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002).

La rétroaction formative et le PSO

À notre connaissance, seulement deux études empiriques auraient vérifié la question du lien entre les pratiques de rétroaction formative et le PSO (Hutchison et Garstka, 1996; Tremblay *et al.*, 2010). Dans l'ensemble, leurs résultats semblent confirmer l'existence d'une telle relation. Plus particulièrement, selon Hutchison et Garstka (1996), afin de pouvoir favoriser le développement du PSO, une pratique de rétroaction sur la performance devrait mettre l'accent sur les réussites et améliorations et permettre un échange ouvert et constructif entre l'évaluateur et l'employé. Pour eux, comme les récompenses et promotions sont habituellement distribuées suivant l'atteinte d'un certain niveau de performance, la rétroaction formative permettrait à l'organisation de faire directement savoir à ses employés qu'elle estime et apprécie leurs contributions et tient à faire en sorte que chacun ait accès aux meilleures récompenses.

Lien entre le PSO et les comportements de mobilisation

Il n'existe pas de consensus clair sur la question du lien entre le PSO et les comportements de mobilisation. Dans les paragraphes subséquents, nous présenterons donc d'abord les résultats des études qui infirment ou modèrent le lien entre le PSO et les comportements de mobilisation. Puis, nous dresserons le portrait des recherches empiriques l'ayant plutôt confirmé.

Plusieurs études remettent en doute que le PSO serait effectivement en lien avec les comportements de mobilisation. À titre d'exemple, notons l'étude de Snape et Redman (2010) effectuée dans plus de 50 lieux de travail différents qui conclut que le PSO ne serait pas lié aux comportements d'altruisme et de conformisme. Similairement, réalisée auprès d'employés d'une organisation classée meilleure employeur, Lambert (2000) observe que le PSO ne serait associé ni à l'altruisme, ni au fait de participer à la vie civique de l'organisation. Plutôt que de remettre en question l'effet présumé du PSO, plusieurs chercheurs émettent des hypothèses visant à expliquer de tels résultats négatifs. Ainsi, ayant trouvé que le PSO était lié à la performance supérieure, à la loyauté ainsi qu'à l'altruisme, mais pas à la facilitation interpersonnelle et à la participation à la vie civique de l'organisation, Moorman et ses confrères (1998) proposent que certaines caractéristiques individuelles pourraient expliquer que certains employés adoptent des comportements de mobilisation lorsqu'il y aurait absence de PSO. Plus particulièrement, selon eux, un employé dont le sens des responsabilités serait élevé pourrait entreprendre des comportements de mobilisation (tels que le fait de partager l'information avec ses collègues, de proposer de nouvelles façons de faire ou de s'impliquer à la vie civique) parce qu'il voit en ceux-ci une façon responsable et positive de limiter les impacts négatifs d'un manque de soutien organisationnel. Dans un autre état d'esprit, Coyle-Shapiro et Conway (2005) suggèrent que les échanges contenus dans la relation à laquelle allude le PSO seraient évalués bien plus prosaïquement que la théorie le laisse présentement entendre. En ce sens, n'ayant pas trouvé de lien entre le PSO et la vertu civique et qu'un lien partiel entre le PSO et la loyauté, ces chercheurs sont d'avis que les travailleurs attacheraient une importance significative à ce que les comportements qu'ils adoptent afin de bénéficier à l'organisation soient équivalents aux bénéfices qu'ils perçoivent tirer de leur relation avec l'organisation.

Malgré que les résultats de bon nombre d'études semblent contredire le postulat voulant que le PSO soit associé aux comportements de mobilisation, plusieurs données empiriques tendent plutôt à le confirmer. Ainsi dans une étude produite auprès d'employé du secteur de la vente, Percy et ses collègues (2006) trouvent une forte association entre le PSO et quatre comportements de mobilisation: l'altruisme; la coopération; la vertu civique et la loyauté organisationnelle. Concernant l'altruisme, notons que sa relation avec le PSO a aussi

été validée chez les employés œuvrant dans différents secteurs d'une même organisation (Waynes *et al.*, 1997; Moorman *et al.*, 1998). Semblablement, la loyauté organisationnelle s'est aussi révélée reliée au PSO alors qu'elle fut testée chez des expatriés (Lui, 2009) et chez les employés de différents départements d'une même organisation (Waynes *et al.*, 1997; Moorman *et al.*, 1998). Adoptant une approche quelque peu différente, Pierce et Maurer (2009) ont trouvé que les employés dont le PSO était élevé étaient davantage susceptibles de démontrer de l'intérêt à prendre part à des activités discrétionnaires de développement et de formation s'ils percevaient que leur participation à celles-ci aurait des conséquences favorables pour l'organisation. Ainsi, bien que leur étude ne fasse pas de lien entre le PSO et l'adoption concrète de comportements de mobilisation, elle semble toutefois suggérer que le PSO serait à même d'influencer l'intention des employés à adopter de tels comportements.

Hypothèse 1: La perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre la gestion des compétences et les comportements de mobilisation.

Hypothèse 2: La perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre le développement de carrière et les comportements de mobilisation.

Hypothèse 3: La perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre la rétroaction formative et les comportements de mobilisation.

2.2.2 Le rôle médiateur de la perception de soutien du supérieur dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation

À l'intérieur de ce mémoire, nous proposons que le PSS agisse à titre de variable médiatrice dans la relation entre chacune de nos trois pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation. De manière générale, le PSS se définirait comme faisant référence au degré par lequel un employé croit que son supérieur se préoccupe de son bien-être, valorise ses contributions et désire développer une relation à long terme avec lui. D'une part, il est théoriquement et empiriquement possible d'associer chacune de nos trois pratiques de ressources humaines au PSS. D'autre part, il est possible de démontrer que le

PSS peut être associé aux comportements de mobilisation. Dans les lignes suivantes, nous reviendrons donc sur les principaux arguments théoriques et empiriques ayant été exposés dans notre recension et étayant l'une ou l'autre de ces deux relations.

Lien entre les pratiques de ressources humaines et le PSO

Tel qu'il est possible de le remarquer, notre modèle théorique postule que chacune des trois pratiques de ressources humaines serait liée au PSS. Globalement, parce que sa position organisationnelle l'amènerait à être celui par lequel sont communiquées et appliquées les pratiques, il est possible de croire que de telles pratiques puissent influencer le degré de soutien que les employés perçoivent recevoir de la part de leur supérieur (Kottke et Sharafinski, 1988; Eisenberger *et al.*, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2006). En effet, comme l'avait démontré l'étude de Rhoades et d'Eisenberger (2006), les activités et les pratiques établies par l'organisation peuvent influencer le niveau de PSS. Selon eux, lorsqu'une organisation mettrait en place des pratiques et activités appuyant le rôle du supérieur, celui-ci serait davantage perçu comme accordant un plus haut niveau de soutien à ses subordonnés. Ainsi, dans les sous-sections subséquentes, nous dresserons le portrait des principaux arguments proposant que chacune de nos pratiques de ressources humaines peut être liée au PSS. Aussi, il est important de mentionner qu'à notre connaissance, la question du lien entre les pratiques de ressources humaines et le PSS n'a jamais été directement adressée. Nos informations concernant cette relation hypothétique sont donc tirées de publications dont les sujets traités peuvent être associés au nôtre.

Les pratiques de développement des compétences et le PSS

Dans l'ensemble, deux indices empiriques nous donnent à croire en la relation entre les pratiques de développement des compétences et le PSS. Premièrement, selon les études de Kuvaas et Dysvik (2010) et de Dysvik et Kuvaas (2012), la perception que se feraient les employés à l'égard de l'investissement de l'organisation dans leur développement au travail serait liée au niveau perçu de soutien du supérieur. Dans l'ensemble, il ressort de ces deux recherches que plus fort serait le niveau perçu d'investissement organisationnel au développement, plus fort serait aussi le niveau de PSS. Deuxièmement, s'étant penchés sur

le lien entre les programmes organisationnels de formation et le PSS, les résultats de l'étude de Nijman et de ses collègues (2006) supportent aussi l'hypothèse de cette relation. Or, selon leurs résultats, lorsque les programmes de formation suggéraient que le supérieur devait exercer un rôle davantage formel et dépersonnalisé, le PSS était associé à une faible motivation des employés à performer dans ce genre de programme. À contrario, lorsque les activités de formation donnaient l'opportunité au supérieur de répondre aux besoins particuliers de chacun de ses employés, le PSS était alors davantage associé à la performance dans ces activités.

Les pratiques de gestion de carrière et le PSS

De manière globale, trois indices empiriques semblent soutenir la thèse voulant que les pratiques de gestion de carrière puissent être en relation avec le PSS. Dans un premier temps, ayant étudié le lien entre les opportunités d'élévation de carrière dans l'emploi (attribution de responsabilités plus importantes, division et délégation des tâches aux collègues) et le support perçu du leader, Jiang et Klein (1999) en sont arrivés à la conclusion que les employés se montraient davantage satisfaits de leur élévation de carrière en emploi lorsqu'ils se percevaient recevoir un bon soutien de la part du leader. Aussi, il apparaîtrait que plus les employés verraient l'organisation comme favorisant les opportunités en emploi, plus ils auraient tendance à évaluer à la hausse le soutien perçu du leader. Dans un deuxième temps, selon Ito et Brotheridge (2005), plus un supérieur serait perçu comme offrant un bon soutien, plus ses employés feraient preuve d'attitudes et de comportements favorables à l'avancement de leur carrière. Plus particulièrement, ils se montreraient davantage résilients et autonomes vis-à-vis l'avancement de leur parcours professionnel. Dans un troisième temps, ayant vérifié le lien entre la propension du supérieur à promouvoir le développement de la carrière de ses employés et le PSS, Kidd et Smewing (2001) ont conclu que les activités et pratiques que le supérieur entreprenait et qui étaient vues par les employés comme faisant la promotion de leur carrière étaient fortement associées à l'évaluation qu'ils faisaient aussi de son soutien.

Les pratiques de rétroaction formative et le PSS

In globo, trois indices empiriques semblent proposer que les pratiques de rétroaction formative soient associées au PSS. D'une part, d'après Hall et ses collègues (2005), les activités de rétroaction favorisant la proximité entre un supérieur et ses employés et étant de nature informative plutôt que visant la réprobation des erreurs seraient associées au PSS. Autrement dit, plus le supérieur évaluait le travail de ses employés de manière personnalisée et plus il s'affairait à leur communiquer des informations constructives à l'amélioration de leur rendement, plus il serait perçu comme offrant un fort niveau de support. D'autre part, selon les conclusions de la recherche effectuée par Oldham et Cummings (1996), la promotion de rétroactions positives et constructives favorisant le développement global de l'employé serait fortement associée au PSS. En ce sens, plus un supérieur témoignerait d'empathie et d'un intérêt sincère à l'égard des sentiments et besoins de ses employés, plus il serait évalué comme offrant un fort niveau de soutien. Finalement, bien que Kidd et Smewing (2001) ne fassent qu'effleurer la question du lien entre la rétroaction et le PSS, il demeure intéressant de mentionner que les résultats de leur recherche tendent à établir que les employés d'un supérieur offrant une quelconque forme de retour sur la performance se montreraient davantage engagés envers l'organisation que ceux dont le supérieur n'en n'offrirait aucune.

Lien entre le PSS et les comportements de mobilisation

De façon générale, bien que relativement peu explorée, il apparaît que les conclusions de deux études soutiennent directement l'hypothèse proposant que le PSS serait relié aux comportements de mobilisation des employés. Les lignes qui suivent en feront le résumé. Premièrement, la recherche produite par Arakeri (2013) démontre que le PSS serait bel et bien associé aux comportements de mobilisation. Qui plus est, plus le PSS serait élevé, plus les comportements de mobilisation des travailleurs seraient orientés vers le bénéfice du supérieur. À ce titre, Arakeri (2013) observe que les employés percevant un fort niveau de PSS auraient tendance à davantage s'engager dans des comportements discrétionnaires orientés vers l'intérêt du supérieur, et ce, même si ces comportements représentaient un

effort supplémentaire étant pour eux-mêmes désavantageux. Pour cet expert, ce serait principalement parce que les employés d'un supérieur au fort soutien se sentiraient envers lui redevables qu'ils adopteraient des comportements de mobilisation lui étant bénéfiques. Deuxièmement, ayant étudié les liens entre le PSS et les comportements de mobilisation entrepris pour le bien de l'organisation, des collègues ou de son propre avancement professionnel, d'après Chen et Chiu (2008), le PSS serait significativement associé aux comportements de mobilisation peu importe la cible vers laquelle ils seraient initialement orientés. Selon leurs propos, ce serait essentiellement parce que le PSS augmenterait la satisfaction au travail et l'impression de « fit » organisationnel que les employés se sentiraient moralement obligés d'agir de manière proactive et volontaire pour le bien organisationnel général.

Hypothèse 4: La perception de soutien du supérieur joue un rôle médiateur dans la relation entre le développement des compétences et les comportements de mobilisation.

Hypothèse 5: La perception de soutien du supérieur joue un rôle médiateur dans la relation entre la gestion de carrière et les comportements de mobilisation.

Hypothèse 6: La perception de soutien du supérieur joue un rôle médiateur dans la relation entre la rétroaction formative et les comportements de mobilisation.

2.2.3 Le rôle modérateur du leadership

Comme il a été vu dans la recension des écrits, le leadership est rarement étudié à titre de variable modératrice (Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996b). Pourtant plusieurs indices semblent indiquer que celui-ci aurait un potentiel modérateur par rapport aux relations qu'entreprendraient les pratiques de ressources humaines avec le PSO, le PSS et les comportements de mobilisation. Toutefois, avant d'entrer plus en détail sur l'effet postulé modérateur du leadership dans chacune de ces relations, il est important de revenir quelque peu sur les arguments permettant *a priori* d'apprécier le potentiel modérateur du leadership. Dans l'ensemble, ces arguments s'articulent en deux grands axes.

Premièrement, selon la théorie des substituts au leadership, certaines variables organisationnelles auraient la capacité de pallier à un mauvais leader ou encore de rehausser l'effet positif d'un bon leader (John P. Howell, Dorfman et Kerr, 1986). Or, bien que plusieurs chercheurs aient empiriquement tenté de vérifier cette théorie, les résultats de leurs études ne font pas consensus. Ainsi, c'est sur cette base que Podsakoff et ses collègues (1996b) ont proposé une vision revisitée de cette théorie. En effet, pour ces derniers, ce serait le leader qui pourrait agir comme un substitut à différentes variables organisationnelles, telles que les pratiques de ressources humaines. Autrement dit, ce ne serait pas les pratiques de ressources humaines qui se substitueraient au leadership, mais bien le leadership qui aurait le potentiel d'être un substitut aux pratiques. Dans cette perspective, ce serait donc le leader qui pallierait aux mauvaises pratiques ou rehausserait l'effet positif des bonnes. Empiriquement, les conclusions de deux études semblent appuyer cette hypothèse. Ainsi, suivant la recherche réalisée par Purcell et Hutchison (2007), il apparaît que l'influence positive des pratiques de ressources humaines sur l'engagement des employés serait rehaussée par un leader transformationnel. Aussi, s'appuyant sur les résultats de l'étude de Wang et Walumbwa (2007), il ressort que plus un leader ferait preuve de qualités transformationnelles, plus les pratiques de conciliation travail-famille seraient associées à un fort engagement des travailleurs.

Deuxièmement, la théorie du sens offre une perspective davantage tournée vers la compréhension du processus psychologique susceptible d'expliquer l'effet modérateur du leadership en rapport avec les pratiques de ressources humaines. Globalement, selon cette théorie, tous les êtres humains ressentiraient davantage d'engagement et de motivation à la tâche lorsque celle-ci serait porteuse de sens, à savoir dont la réalisation ou la finalité aurait une valeur inspirante ou significative (Engelbrecht et Schlechter, 2006). Or, dans le cadre du travail, plusieurs experts affirment que ce serait le leader qui aurait le pouvoir de donner un sens à l'exécution de celui-ci. D'un côté, plusieurs spécialistes soutiennent que ce serait parce que sa position stratégique ferait de lui un intermédiaire entre l'organisation et les employés que le leader agirait pour ces derniers comme un représentant de celle-ci. Sur cette base, le leader influencerait donc la perception que les employés se feraient de l'organisation et de ses pratiques à travers la communication et l'application qu'il en

proposerait (Mohr, Abelson et Barach, 2002; Zohar, 2002; Clarke et Ward, 2006; Dellve, Skagert et Vilhelmsson, 2007). De l'autre côté, certains auteurs avancent plutôt que ce serait parce qu'il serait considéré par ses subalternes comme étant le membre le plus important du groupe de travail que le leader parviendrait à donner un sens et une valeur à celui-ci. Dans cette optique, le leader ne serait pas un représentant de l'organisation, mais agirait plutôt à l'image d'une figure de référence portant la mission et les valeurs de l'équipe. Sur cette base, ce serait donc par ses propos et comportements à l'égard de l'organisation et de ses pratiques que le leader influencerait la perception et la réponse des employés.

Comme il a été vu, il est possible de postuler que le leadership puisse jouer un rôle de modération. Qu'il soit perçu comme le représentant de l'organisation ou comme le membre le plus influent du groupe de travailleurs, il est possible de concevoir que par sa position stratégique, il puisse positivement ou négativement influencer sur effets présumés des pratiques de ressources humaines. Aussi, dans les parties suivantes, nous présenterons les arguments théoriques et empiriques nous permettant de postuler l'effet modérateur du leadership sur les relations qu'entretiendraient les différentes variables contenues dans ce mémoire.

2.2.3.1 Le rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO

De manière générale, la littérature s'étant intéressée au lien entre le leadership et le PSO est limitée, pour ne pas dire (mais disons-le tout de même) embryonnaire. Se faisant, peu de données sont disponibles sur la question et celles qu'il est possible de recueillir traitent presque inmanquablement du leadership dans une perspective théorique ou conceptuelle autre que celle utilisée dans ce mémoire (Avolio, Bass et Jung, 1999). Dans les lignes qui suivent, nous reviendrons donc sur les indices que la recension des écrits a permis de dégager. Aussi, comme les données scientifiques sont à ce sujet restreintes, les relations entre nos trois pratiques de ressources humaines et le PSO seront traitées conjointement pour chacun des styles de leadership.

Lien entre le leadership transformationnel et les pratiques de développement des compétences, de gestion et carrière, de rétroaction formative et le PSO

Étant à notre connaissance la seule étude s'étant intéressée au lien entre le leader et le PSO, selon les conclusions qu'en ont tirées Ahmad et Yeka (2010), il est possible de croire que le leadership transformationnel jouerait un rôle modérateur dans la relation qui associerait nos trois pratiques de ressources humaines au PSO. Plus particulièrement, un leader affichant des qualités transformationnelles serait associé à l'élévation du PSO, et ce, principalement parce qu'il parviendrait à donner une dimension relationnelle à la gestion de sa main d'œuvre et n'hésiterait pas à prendre des risques et à prendre les contraintes ou reproches émanant de l'organisation sur lui. En ce sens, ses subordonnés afficheraient une plus haute satisfaction générale au travail et évalueraient davantage positivement le PSO.

Lien entre le leadership de développement et les pratiques de développement des compétences, de gestion et carrière, de rétroaction formative et le PSO

Concernant le leadership de développement, la recherche de Percy et de ses confrères (2006) donne une bonne indication quant au rôle modérateur qu'exercerait ce style de leadership dans la relation entre nos pratiques de ressources humaines et le PSO. En effet, ayant étudié certaines des facettes de contrôle associées à ce style particulier de leadership, ces auteurs en sont venus à la conclusion que l'encadrement du travail qu'offrait un leader de développement augmentait significativement le PSO de ses employés. Ainsi, reconnu comme parvenant à efficacement orienter les efforts de ses subordonnés à l'atteinte des objectifs organisationnels par le biais d'activités de coaching ponctuelles, de suivis réguliers et individualisés de la performance et de distributions de récompenses proportionnelles à ladite performance, le contrôle exercé par un leader de développement serait accueilli comme un encadrement constructif et informatif supportant la réussite professionnelle.

Lien entre le leadership laisser-faire et les pratiques de développement des compétences, de gestion et carrière, de rétroaction formative et le PSO

Selon plusieurs spécialistes, le PSO aurait tendance à être plus fort lorsque le leadership du supérieur pourrait être taxé (selon les théories ou schèmes conceptuels respectivement utilisés) de négatif (Settoon, Bennett et Liden, 1996; Maertz *et al.*, 2007; Erickson et Roloff, 2007; Guild, 2009). Aussi, ces mêmes experts affirment que ce phénomène s'expliquerait en ce que le PSO agirait comme un substitut pour un « mauvais » leader. Plus particulièrement, selon Maertz et ses confrères (2007), les employés se percevant comme étant insuffisamment soutenus par leur leader auraient tendance à donner davantage d'importance au PSO, et ce, afin de pallier à la carence perçue. Dans ce contexte, placé au rang de modérateur, les données empiriques semblent appuyer l'hypothèse voulant que le leadership-laisser faire ait une influence positive sur la relation qui nous occupe.

H7 : Le leadership (H7a : transformationnel, H7b : de développement, H7c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO.

2.2.3.2 Le rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSS

À la lecture de ce mémoire, il est possible de remarquer que la relation entre les trois styles de leadership examinés et le PSS est certes celle trouvant le moins d'échos dans la littérature. Outre la thèse de Guild (2009), il apparaît que nul chercheur ne s'y serait intéressé. En ce sens, les indices qu'il est possible de proposer afin de guider la réflexion sont essentiellement de nature théorique. Les sous-sections subséquentes en feront le rappel.

Lien entre le leadership transformationnel et les pratiques de développement des compétences, de gestion et carrière, de rétroaction formative et le PSS

D'après les résultats de Guild (2009), le leadership transformationnel serait fortement corrélé au PSS. Plus un leader démontrerait des qualités transformationnelles, plus le PSS lui étant associé serait évalué à la hausse par ses subordonnés. Pour expliquer ce phénomène,

il est possible de se référer à la conceptualisation qu'en font Avolio et ses collègues (1999). Dans l'ensemble, ces auteurs définissent le leader transformationnel comme favorisant l'actualisation du plein potentiel de ses employés en encourageant chez eux l'autonomie et la prise d'initiatives. Se montrant présent pour ses employés, il saurait tisser avec eux des liens de proximité où il reconnaîtrait la valeur et le potentiel de chacun. Ainsi, le leader transformationnel ne favoriserait pas uniquement l'élévation professionnelle, mais donnerait un espace au rehaussement personnel de l'individu. Un phénomène qu'il est théoriquement possible d'associer au PSS puisque ce dernier se définit par le fait qu'un supérieur fasse preuve de considération à l'égard des besoins et sentiments de ses employés et reconnaisse la valeur de leurs contributions (Kottke et Sharafinski, 1988).

Lien entre le leadership de développement et les pratiques de développement des compétences, de gestion et carrière, de rétroaction formative et le PSS

De façon générale, plusieurs auteurs ont décrit le leadership de développement comme étant intrinsèquement synonyme de soutien (Philip M. Podsakoff *et al.*, 1990; Avolio, Bass et Jung, 1999). Plus particulièrement, ce dernier attacherait une grande importance au fait de bien connaître et comprendre les forces et les faiblesses de chacun de ses subordonnés. Proactif à réaliser des activités de coaching et à assurer un suivi adéquat de la performance, il y utiliserait sa fine connaissance des forces et faiblesses de chacun afin de les guider efficacement dans l'amélioration de leur rendement par rapport aux attentes ou standards organisationnels. En ce sens, il est possible de croire qu'un tel leader puisse être perçu par ses employés comme étant une source de soutien à leur réussite dans l'organisation. Proposition que supportent d'ailleurs les résultats de Piercy et de ses collègues (2006), ayant trouvé que les différentes formes de contrôle sur la performance exercées par le leader de développement étaient liées à une perception de soutien.

Lien entre le leadership laisser-faire et les pratiques de développement des compétences, de gestion et carrière, de rétroaction formative et le PSS

De façon générale, le leader laisser-faire est empiriquement associé à l'augmentation du stress et à l'affaiblissement de la satisfaction au travail. Parmi les pistes proposées

d'explication, plusieurs auteurs soulignent que le leader laisser-faire offrirait trop peu de soutien à ses employés (JianLi Wang et Patten, 2001; Hetland, 2005; Skogstad *et al.*, 2007). Plus directement, parce qu'il serait généralement absent et se dissocierait de ses responsabilités, il laisserait à ses employés l'impression d'être abandonnés et de ne pas être considérés à leur juste valeur.

H8 : Le leadership (H8a : transformationnel, H8b : de développement, H8c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSS.

2.2.3.3 Rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements de mobilisation

Maintenant que nous avons présenté les principaux arguments permettant d'établir nos hypothèses associées à l'influence modératrice du leadership dans la relation directe que partageraient chacune des pratiques de ressources humaines avec le PSO et le PSS, il est maintenant temps de revenir sur les indices théoriques et empiriques concernant la relation indirecte entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation. En effet, concernant les trois styles de leadership, il est attendu qu'ils agiront à titre de variables modératrices de la relation entre chacune des trois pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation via l'influence médiatrice du PSO et du PSS. D'une part, il est possible de croire que le style de leadership des supérieurs immédiats puisse être lié aux pratiques de ressources humaines, notamment dans le cadre de leur communication et exécution. À ce titre, certains experts avancent que cette influence s'expliquerait en ce que le supérieur hiérarchique serait vu par ses employés comme agissant à titre de représentant organisationnel (Tremblay *et al.*, 2005), tandis que d'autres établissent plutôt qu'il serait perçu comme un membre à part entière de l'équipe de travail et serait donc vu comme un acteur organisationnel ne représentant pas directement l'organisation (Hogg, 2001; Van Knippenberg et Hogg, 2003). D'autre part, plusieurs théories et données empiriques semblent démontrer que le style de leadership des supérieurs immédiats agirait aussi sur les comportements de mobilisation (Philip M. Podsakoff *et al.*, 1990; Judge et Piccolo, 2004; Piccolo et Colquitt, 2006).

Toutefois, comme notre modèle théorique se base sur le postulat que la relation entre chacune des pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation serait indirecte et que le PSO et le PSS viendraient tous deux en expliquer une partie, le leadership est attendu avoir un effet modérateur dans les relations que partageraient les pratiques de ressources humaines et la mobilisation via le PSO et le PSS. Or, comme nous avons déjà discuté de l'influence modératrice du leadership entre pratiques et PSO et PSS, nous nous pencherons ici uniquement sur l'influence modératrice du leadership dans la relation indirecte entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation. En effet, considérant la variable leadership, cette relation est la seule que nous n'avons pas encore abordée.

Rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et les comportements de mobilisation

De façon générale, les pratiques de développement des compétences font référence aux différentes activités de développement et de formation offertes par l'organisation. Selon Tremblay, Roger et Toulouse (2000), ce type de pratiques aurait un effet positif sur la mobilisation lorsque les connaissances et savoir-faire y étant développés par les employés auraient des implications concrètes et utiles dans l'exécution quotidienne de leur travail. Or, comme la relation entre ce type de pratiques et les comportements de mobilisation semble être tributaire de l'utilisation des connaissances et compétences y étant acquises, parce qu'il est habituellement celui qui crée et distribue les tâches et responsabilités (Smircich et Morgan, 1982; Purcell *et al.*, 2007; Kuvass et Dysvik, 2009), il est possible de croire que le leader y joue un important rôle.

Leadership transformationnel dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et les comportements de mobilisation

Reconnu pour son charisme inspirationnel, ce leader agirait sur ses employés de sorte qu'il serait une source d'inspiration et de motivation à la volonté de se développer. Globalement, parce qu'il serait un modèle d'éthique et de professionnalisme, il constituerait un exemple à suivre pour ses employés qui dès lors s'engageraient dans des activités de développement

pour des raisons davantage intrinsèques et allant bien au-delà du stricto sensu carriérisme (Burn, 1978; Shamir *et al.*, 1993; Charbonneau *et al.*, 2001; Shin et Zhou, 2003). Spécialement habile sur la question de la stimulation intellectuelle de ses subordonnés, il favoriserait la prise de risques et la démonstration de créativité dans l'exécution du travail. Pour résultat, un tel leadership encouragerait le développement de qualités individuelles telles que l'autogestion et l'autodétermination (Avolio et Gibbon, 1988). En d'autres termes, il habiliterait ses employés à penser et agir par eux-mêmes. Ainsi, il est estimé que les employés d'un tel leader se responsabiliseraient vis-à-vis de leur propre développement personnel et professionnel et démontreraient la volonté de s'engager dans des activités de développement des compétences.

Leadership de développement dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et les comportements de mobilisation

Comme il a été vu dans la recension des écrits, plusieurs auteurs associent la considération individualisée comme la dimension du leadership étant la plus susceptible de favoriser le développement d'un climat soutenant l'acquisition continue de connaissances et de savoir-faire (Bass, 1998; Avolio et Bass, 2002; Dvir *et al.*, 2002). Décrivant un leader proche de ses employés et agissant pour eux comme un coach ou un mentor, ce type de leader aurait une connaissance précise et actualisée des forces et faiblesses de chacun et serait donc en mesure d'identifier plus efficacement les besoins de ses employés notamment en matière de développement et de formation. Se reconnaissant par la contingence de ses récompenses, il prioriserait l'atteinte des objectifs organisationnels et n'hésiterait donc pas à intervenir auprès de ses employés afin de faire en sorte qu'ils corrigent leurs erreurs ou plus simplement améliorent leur productivité (Burns, 1978; Bass, 1985). Cela étant, il est possible de croire que le leader de développement attacherait une grande importance aux activités de développement des compétences et encouragerait activement ses employés à y participer afin qu'ils améliorent leur rendement et productivité. Toutefois, une telle priorisation de la relation entre développement des compétences et atteinte des attentes et objectifs organisationnels aurait pour effet d'instrumentaliser les activités de développement aux yeux des subordonnés qui s'y impliqueraient proportionnellement à la

valeur perçue des récompenses y étant associées (Weiner et Mander, 1978; Harackiewicz, 1979; Bass, 1985). Cela étant, bien que le leader de développement créerait un climat favorable au développement de ses employés, celui-ci serait avant toutes choses d'ordre professionnel et contingent aux récompenses escomptées.

Leadership laisser-faire dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et les comportements de mobilisation

Qu'il fasse preuve d'une gestion par exception active ou passive, le leader laisser-faire n'aurait essentiellement que des échanges négatifs et punitifs avec ses employés, c'est-à-dire visant à les réprimander des erreurs et manquements commis. Pour cause, il serait associé au développement du sentiment d'inefficacité et d'incompétence chez ses employés (Maddux et Meier, 1995; Pierce et Sims, 2002; Betz, 2004). Globalement, n'ayant pas confiance en leurs compétences, les employés de ce leader fuiraient généralement les activités de développement et préféreraient plutôt ne s'impliquer que dans des tâches connues et pour lesquelles ils peuvent s'attendre à ne pas être punis (Barbuto, 2005). Aussi associé à dimension laisser-faire, le leader du même nom ne s'occuperait tout simplement pas du développement des compétences de ses travailleurs. Or, si cette situation peut être profitable aux plus responsables qui pourront alors orienter eux-mêmes ces activités, elle serait plus souvent associée à l'accentuation de l'ambiguïté et à l'apparition de sentiments négatifs et de comportements contreproductifs ou de sabotage (Elstad, 2006 et Skogstad *et all.*, 2007).

Rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et les comportements de mobilisation

Dans l'ensemble, les pratiques de gestion de carrière renvoient aux politiques et processus favorisant la promotion et l'avancement interne des travailleurs déjà à l'emploi de l'organisation. Bien que plusieurs chercheurs croient que de telles pratiques auraient un effet de renforcement positif sur les comportements de mobilisation (Tremblay *et all.*, 2005; Snape et Redman, 2010), les conclusions de l'étude de Hui et de ses collègues (2005) semblent plutôt démontrer que les comportements de mobilisation adoptés parce que

perçus comme instrumentaux à l'obtention d'une promotion auraient tendance à disparaître une fois la promotion obtenue. En ce sens, il est possible de présumer que l'effet de telles pratiques sur les comportements de mobilisation serait donc conditionnel à la motivation intrinsèque ou extrinsèque poussant les employés à adopter des comportements de mobilisation.

Leadership transformationnel dans la relation entre les pratiques de développement de carrière et les comportements de mobilisation

De façon globale, deux arguments ont permis de justifier le développement de notre hypothèse concernant l'effet du leadership transformationnel sur la relation unissant les pratiques de gestion de carrière et les comportements de mobilisation. D'une part, grâce à son charisme inspirationnel, le leader transformationnel donnerait au travail un sens profond qui encouragerait les travailleurs à agir pour le bien de leurs collègues. À ce titre, les employés d'un tel leader seraient reconnus s'engager d'eux-mêmes dans des activités étant non seulement favorables au bien commun, mais allant aussi au-delà du niveau de responsabilité attaché au statut de leur emploi (Boermer et Dütschke, 2008). D'autre part, stimulant intellectuellement ses employés, il favoriserait la remise en question, la prise de risques et la créativité et soutiendrait ainsi le développement de dispositions individuelles telles que la confiance en soi et l'autodétermination (Avolio et Gibbon, 1988). Or, en plus d'être vues comme des qualités importantes à l'octroi de promotions internes (Shalley & Gilson, 2004; Tierney & Farmer, 2002; Zhou & George, 2001; Joo et Song, 2012), les employés démontrant une forte confiance en soi et une grande autodétermination seraient réputés être davantage susceptibles de soumettre leur candidature aux offres internes de promotions (Boudreau *et al.*, 2001 et Judge *et al.*, 1999).

Leadership de développement dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et les comportements de mobilisation

Dans l'optique de la considération individualisée, le leader de développement serait caractérisé par le fait qu'il miserait fortement sur les activités de mentorat et de coaching (Bass, 1985). Or, d'une part, il est démontré que les employés bénéficiant de mentorat et de

coaching se montreraient généralement plus satisfaits à l'égard de leur développement et cheminement de carrière (Liden et Kraimer, 1999). D'autre part, il apparaîtrait aussi que les employés ayant profité de telles activités seraient vus comme ayant un plus fort potentiel professionnel par les différents paliers de gestion organisationnelle que ceux n'y ayant pas eu accès (Liden et Kraimer, 1999). Distribuait les récompenses en suivant des principes de contingence, il prioriserait l'atteinte des attentes organisationnelles et est attendu préférer s'appuyer sur des critères de performance impartiaux et aussi objectifs que possible lorsqu'il accorderait des promotions (Burns, 1978 et Bass, 1985). Sur ce point, il appert que les individus attacheraient justement une grande importance au caractère impartial et objectif des processus par lesquels les promotions internes seraient distribuées.

Leadership laisser-faire dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et les comportements de mobilisation

Que ce soit à travers sa gestion par exception active et passive ou par son laisser-faire général, le leader laisser-faire serait réputé omettre de récompenser ses employés (Hinkin et Schrienshein, 2008). Dans l'agrégat, il serait plutôt associé à une gestion (pour peu qu'elle existe) punitive et négative focalisant sur les fautes commises et leur gravité (Bass, 1985). La promotion interne pouvant être désignée comme étant une force de récompense, il serait donc cohérent de croire que celui-ci constitue un obstacle à la concrétisation de telles pratiques. En outre, l'omission de récompense serait aussi associée à la diminution de la performance des employés (Pithers, 1985; Howell et Costley, 2006). La promotion étant souvent basée sur des mesures de performance (Seibert *et al.*, 2001), il est possible que le leader laisser-faire abaisse les chances de promotion interne de ses subordonnés.

Rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de rétroaction formative et les comportements de mobilisation

Plutôt que de porter sur la rectification des erreurs, les pratiques de rétroaction formative consistent à mettre l'accent sur les forces et les succès des employés de manière à favoriser l'actualisation de leur plein potentiel (Tremblay *et al.*, 2005). Concrètement, ces pratiques nécessiteraient des retours fréquents sur les apprentissages et se montreraient efficaces

lorsqu'elles seraient réalisées par des individus reconnus comme étant des experts de la matière sur laquelle il y a rétroaction (Pierrenoud, 1989). Globalement, il a été démontré que ce type de rétroactions était favorablement accueilli lorsque les individus percevaient le spécialiste les formulant comme étant accessible et comme ayant des intentions positives et constructives (Vancouver et Morrison, 1995; Kluger et Denisi, 1996). Selon Peng et Chiu (2010), la rétroaction aurait un effet positif sur les comportements de mobilisation lorsque les employés percevraient celle-ci comme étant positive et constructive.

Leadership transformationnel dans la relation entre les pratiques de rétroaction formative et les comportements de mobilisation

Bon nombre d'auteurs soutiennent que les employés d'un leader transformationnel auraient tendance à voir ce dernier comme étant une source accessible et fiable d'informations et comme ayant une approche positive et constructive (Lowe *et al.*, 1996; Podsakoff *et al.*, 1996b). Reconnu pour son charisme inspirationnel et son grand sens moral, le leader transformationnel engendrerait l'admiration de ses subordonnés qui le percevraient comme un modèle à suivre digne de confiance et offrant du soutien (Bass et Avolio, 1990; Dirk et Ferrin, 2002). Aussi, les travailleurs qui se percevraient comme étant intellectuellement stimulés par leur leader auraient tendance à considérer les rétroactions qu'ils recevraient de la part de ce dernier comme étant de nature informative et adaptée, plutôt que prescriptive et contrôlante (Charbonneau *et al.*, 2001 et Zhou, 2008). Pour toutes ces raisons, il est possible de croire que le leader transformationnel serait vu comme un expert de qui l'information obtenue serait considérée comme étant fiable, légitime et bien intentionnée et serait donc reçue favorablement.

Leadership de développement dans la relation entre les pratiques de rétroaction formative et les comportements de mobilisation

En premier lieu, se démarquant par sa considération individualisée, sa connaissance juste et précise des forces et faiblesses de chacun pourrait lui permettre d'adopter une approche personnalisée lorsqu'il effectuerait un retour sur le travail de ses salariés (Dvir *et al.*, 2002). En ce sens, il est escompté que le leader de développement serait en mesure d'orienter

efficacement ses rétroactions en fonction des besoins de chacun et donnerait ainsi l'impression qu'il sait juger et adresser les besoins en matière de rétroaction de manière experte et avisée, des aspects favorables au fait de percevoir la rétroaction comme étant formative (Lowe *et al.*, 1996; Podsakoff *et al.*, 1996b). En deuxième lieu, répondant au principe de récompense contingente, bien qu'il préférerait les systèmes d'évaluation conventionnels (Dvir *et al.*, 2002), parce qu'il serait sensible à l'atteinte des standards et objectifs organisationnels, le leader de développement exercerait un contrôle soutenu et régulier du travail réalisé par ses employés et n'hésiterait pas à intervenir s'il entreverrait une source d'amélioration applicable ou un problème (Lowe *et al.*, 1996). Globalement, comme il est susceptible d'offrir une rétroaction régulière sur les modes par lesquels ses employés peuvent rehausser la qualité de leur travail, il est possible de croire que les activités de rétroaction entreprises par ce leader soient vues comme étant constructives et adaptées à la fois aux besoins organisationnels qu'à ceux individuels, des dimensions importantes à la réussite des pratiques de rétroaction formative (Lowe *et al.*, 1996 et Podsakoff *et al.*, 1996b).

Leadership laisser-faire dans la relation les pratiques de rétroaction formative et les comportements de mobilisation

Lié à la réception de reproches et punitions (Bass, 1985; Pearce et Sims, 2002), les employés d'un leader de gestion par exception active et passive auraient tendance fuir les interactions avec leur leader et observeraient donc des attitudes et comportements d'évitement (Waldman *et al.*, 1987). Cela étant, il est possible de croire que les rétroactions données par un tel leader soient vécues comme étant plutôt négatives et dommageables, si bien qu'on préfère s'y substituer. À contrario, dans le cas du laisser-faire, ce serait plutôt lui qui adopterait des attitudes et comportements d'évitement (Bass, 1985). N'intervenant que sous la contrainte (Tremblay *et al.*, 2005), le leader laisser-faire est reconnu comme n'offrant que peu ou pas d'informations ou de rétroactions jugées utiles et positives.

H9: Le leadership (H9a : transformationnel, H9b : de développement et H9c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la gestion des compétences sur les comportements de mobilisation via le PSO.

H10: Le leadership (H10a : transformationnel, H10b : de développement et H10c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la gestion de carrière sur les comportements de mobilisation via le PSO.

H11: Le leadership (H11a : transformationnel, H11b : de développement et H11c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la rétroaction formative sur les comportements de mobilisation via le PSO.

H12: Le leadership (H12a : transformationnel, H12b : de développement et H12c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la gestion des compétences sur les comportements de mobilisation via le PSS.

H13: Le leadership (H13a : transformationnel, H13b : de développement et H13c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la gestion de carrière sur les comportements de mobilisation via le PSS.

H14: Le leadership (H14a : transformationnel, H14b : de développement et H14c : laisser-faire) joue un rôle modérateur dans la relation indirecte de la rétroaction formative sur les comportements de mobilisation via le PSS.

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, nous présenterons et expliquerons les différents choix méthodologiques ayant été effectués dans le cadre de cette recherche. Plus particulièrement, nous ferons la présentation de notre devis de recherche, de notre collecte de données, de l'échantillon retenu, des instruments de mesure et méthodes d'analyse utilisés.

3.1 Devis de recherche et justification de l'instrument de mesure

Globalement, le devis de recherche renvoie à la stratégie méthodologique qui, selon le contexte de l'étude, permettra la plus juste et avantageuse interprétation des résultats (Saks, 2000). Or, comme il a été révélé aux deux chapitres précédents, les variables contenues dans cette recherche sont majoritairement couvertes par une littérature riche et abondante. Aussi, les hypothèses développées au chapitre deux s'appuient donc sur des données théoriques et empiriques ayant déjà été questionnées et, jusqu'à un certain degré, explorées. Cela étant, l'étude réalisée dans le cadre de ce mémoire est de nature confirmatoire. Plus particulièrement, elle entend confirmer ou infirmer les hypothèses ayant déjà été soulevées dans la littérature.

Puisque l'étude présentée dans ce mémoire est de nature confirmatoire, le devis de recherche qu'elle empruntera sera de type quantitatif. Aussi, afin de faire la collecte de nos données quantitatives, l'instrument de mesure ayant été ici retenu est le questionnaire. Dans l'ensemble, deux avantages ont motivé ce choix. Premièrement, il faut noter que notre recherche ne concerne pas une question générale, mais renvoie plutôt à des interrogations précises. Comme nous l'avons déjà indiqué, nous ne cherchons pas à mettre en lumière des relations n'ayant jamais été envisagées. Plutôt, nous désirons vérifier des processus étant relativement déjà bien documentés dans la littérature. Plus spécifiquement, nous voulons observer si le PSO et le PSS sont des variables de médiation dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation. En outre, nous voulons aussi examiner si le style de leadership du supérieur immédiat agit à titre de variable modératrice de la relation que partagent les pratiques de ressources humaines avec le PSO et le PSS et si ces mêmes styles ont aussi une influence modératrice sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels

de mobilisation une fois médiatisée par le PSO et le PSS. Deuxièmement, il nous apparaît que le questionnaire est un instrument de mesure efficace lorsque la collecte des données vise à rendre compte des perceptions qu'un individu détient par rapport à des sujets précis que l'on voudra traiter de manière divisée. En d'autres termes, le questionnaire semble nous permettre avantageusement de contrôler le contexte associé aux variables que nous souhaitons mesurées, tout en nous permettant de bien documenter la perception que les individus se font de chacune d'elles.

Plus exactement, pour les fins de cette recherche, nous avons utilisé les données collectées en 2012 grâce aux efforts de D. Sc. Michel Tremblay et de Ph. D. Gilles Simard. L'instrument de mesure ayant permis la collecte fut le questionnaire. Aussi, concernant les données démographiques, chaque questionnaire comportait des énoncés étant destinés à mesurer différentes variables y étant associées. Nous reviendrons plus en détail sur ces dernières.

Pour conclure, il est important de spécifier que le questionnaire a été soumis à un prétest. De manière générale, dans l'étude psychologique et sociologique des perceptions individuelles, la soumission d'un questionnaire à un prétest vise à donner deux garanties élémentaires à son utilisation (Bouchard et Cyr, 2005). D'une part, elle vise à assurer que les participants sont en mesure de bien comprendre le sens des énoncés qui leurs sont présentés. En d'autres termes, elle valide que les réponses données pour chaque énoncé portent bien sur le sujet de celui-ci. D'autre part, elle vise à vérifier que le temps de réponse pour chaque énoncé est convenable. Pour cause, un laps de temps trop long par énoncé est associé au désengagement et à l'abandon des participants.

3.2 Contexte socioéconomique du terrain de recherche

Avant que d'entrer plus en profondeur sur la collecte des données et de décrire notre échantillon, il appert important de faire une brève pause afin de donner l'opportunité aux lecteurs de bien comprendre le contexte socioéconomique du terrain de recherche. En effet, comme notre collecte de données a été effectuée dans des environnements attendus similaires et exclusivement auprès des dénominations d'emplois directement associées au service à la clientèle, il est bien évident que la compréhension intégrée de cette étude ne

saurait se passer d'un certain regard sur le contexte socioéconomique y étant associé. Dans le cadre de ce mémoire, le terrain de recherche est constitué de différentes succursales québécoises œuvrant sous la bannière d'une seule et même institution bancaire canadienne. Situées aussi bien en milieu urbain que rural, il est à noter que certaines des dites succursales sont syndiquées.

De manière générale, il est possible d'affirmer qu'au cours des dernières décennies, de nombreux bouleversements auront à jamais changé le paysage financier québécois et canadien. À la fois trouvées facteurs et victimes des crises et bons coups en ayant affublés l'environnement, alors qu'ils étaient tous deux chercheurs principaux à la Banque du Canada, selon le Ph. D. Jason Allen et le M. Sc. Walter Engert (2007), pour les institutions bancaires canadiennes, l'effet le plus marquant de ces bouleversements renverrait à la multiplication et au resserrement de l'ensemble des lois et pratiques régissant leurs activités.

En effet, sur le plan organisationnel, les créations, en 2001 au fédéral, de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (l'ACFC) et, en 2004 au provincial, de la mise sur pied de l'Autorité des Marchés Financier (l'AMF) sont largement venues changer la donne. Instaurés dans la volonté politique de forcer les institutions financières à raffermir leurs procédés en matière de gestion de risque et ainsi protéger davantage la population et les créanciers, les institutions bancaires québécoises et canadiennes ont aujourd'hui beaucoup plus d'obligations vis-à-vis de leur clientèle. Astreintes à n'autoriser hypothèques et prêts que sous certaines conditions contrôlées et tenues d'assumer la pleine responsabilité en matière de sécurité et de fraude, cet affermissement général des façons de faire n'est pas que synonyme de défi pour l'entité organisationnelle, elle l'est aussi pour ses ressources humaines.

Introduits dans un environnement de travail déjà ébranlé par l'entrée massive des technologiques de l'information, ces changements législatifs et pratiques ont métamorphosé le corps du travail des employés du secteur bancaire étant affectés au service à la clientèle, et ce, de deux façons prépondérantes. Premièrement, ils ont alourdi

de façon permanente les nécessités en matière de formation, tant et si bien que même le poste au plus bas de l'échelle, celui de caissier, requiert maintenant une formation obligatoire pour laquelle plusieurs cégeps québécois ont même développé une certification. Deuxièmement, ces changements ont aussi provoqué une stricte hiérarchisation et division des responsabilités et pouvoirs. De nos jours, rarissimes sont les postes passe-partout et la dénomination d'emploi de conseiller est systématiquement sous-divisée en plusieurs niveaux. Généralement, le premier s'applique aux prêts simples tels que les marges de crédits, les prêts étudiant ou ceux destinés à l'achat d'une voiture. Pour suite, le deuxième, lui, s'occupe des prêts plus volumineux aux particuliers, comme les hypothèques et les consolidations de dettes. Ensuite, le troisième est ordinairement affecté à la gestion et au financement des petites et moyennes entreprises. Puis, il y en a parfois même un quatrième (voire un cinquième) dont les responsabilités concernent les cas particuliers des individus et entreprises dont la valeur pourrait être qualifiée de faramineuse.

Aux premiers regards, peut-être était-ce le gain en rigueur de l'ascension professionnelle qui saute aux yeux avec sa réussite obligée de formations pour chaque poste ou niveau et le sous-entendu que l'accès aux hiérarchies supérieures implique la maîtrise des compétences des niveaux citérieurs. Toutefois, dans le quotidien du travail de banque et de caisse, c'est la priorisation et le raffinement de l'offre de service qui constitue certainement le virage le plus prenant. Aussi important soit-il, ce n'est plus le produit qui prime, mais bien le client. Rappelons-le, si les formations se sont prescrites et si la hiérarchisation s'est introduite, c'est avant toute chose sous la pression étatique visant la priorisation et protection des intérêts du client, désormais au cœur des préoccupations stratégiques. En outre et pour conclure, faut-il ajouter que la division des pouvoirs et la primauté de la satisfaction de la clientèle ont fait du travail d'équipe et de la coopération des conditions *sine qua non*.

3.3 Collecte des données

Comme il a été indiqué, la collecte des données s'est effectuée en 2012, dans différentes succursales québécoises d'une même institution bancaire canadienne. Bien qu'ayant reçu l'aval du siège social québécois de l'organisation, comme il était escompté que la réussite

concrète du projet de collecte soit de manière importante tributaire de la volonté des directeurs de succursales, le choix des succursales sondées s'est donc stratégiquement orienté vers celles dont le ou les responsables témoignaient d'une attitude favorable à la recherche. La collecte s'est tenue sur le lieu de travail. Plus concrètement, chaque employé s'est vu remettre un questionnaire par le biais de son adresse courriel interne et était par là même informé que l'organisation consentait à ce qu'il y réponde sur le lieu et pendant les heures de travail. Aussi, il était spécifié aux employés qu'ils devaient faire imprimer le questionnaire à même les installations de l'organisation et qu'une fois dûment rempli, celui-ci devait être remis au supérieur dans une enveloppe scellée. Au surplus, afin d'assurer la confidentialité aux participants, une source externe s'était occupée de réaliser le codage et le pairage des questionnaires. Notre échantillon ne contient donc aucun renseignement personnel pouvant permettre l'identification des participants.

3.4 Description de l'échantillon

Comme nous l'avons précédemment indiqué, notre échantillon est constitué des employés occupant des postes étant directement associés au service à la clientèle et compte un nombre total de 376 participants. Une description détaillée des caractéristiques sociodémographiques de celui-ci est disponible au tableau 3.1.

Tableau 3.1 : Description de l'échantillon

Variables	Fréquence	Pourcentage
Sexe :		
Femme	345	91.9
Homme	31	8.1
Âge :		
Moins de 25 ans	17	4.4
25 à 29	33	8.8
30 à 34	43	11.5
35 à 39	51	13.5
40 à 44	71	19.0
45 à 49	89	23.8

50 à 54	57	15.1
55 ans et plus	15	4.0
Niveau de scolarité :		
Attestation d'études secondaires (AES)	89	23.6
Attestation d'études collégiales (AEC)	105	28.0
Diplôme d'études collégiales	65	17.3
Certificat universitaire	80	21.3
Baccalauréat	34	9.1
Maîtrise	3	0.8
Années d'ancienneté		
1 à 5	65	27.3
6 à 10	45	18.9
11 à 15	28	11.7
16 à 20	50	21.0
21 à 25	20	8.4
26 à 30	22	9.2
31 à 35	8	3.4
Statut d'emploi :		
Employés régulier	356	94.6
Employés temporaire	15	3.9
Employés de l'équipe de remplacement	5	1.5
Nombre d'heures/semaine :		
Moins de 21 heures	20	5.4
Plus de 21 heures	356	94.6
Syndiqué :		
Syndiqué	42	11.1
Non syndiqué	334	88.9

Des faits saillants de notre échantillon, notons que celui-ci referme une forte majorité de femmes et d'employés non syndiqués, réguliers et travaillant plus de vingt et une heure par semaine. En outre, de nos huit tranches d'âges, il est intéressant de relever que près de 60% de nos participants se situent dans trois tranches consécutives couvrant les âges situés entre quarante et cinquante-quatre ans. Concernant le niveau de scolarité, il ressort qu'une large

majorité détienne une diplomation antécédente aux grades universitaires. À cet effet, bien que 21.3% de nos répondants ait un certificat, moins de 10% posséderait un diplôme de premier ou de deuxième cycle universitaire. En comparatif, une non négligeable partie de notre échantillon (28%) possède plutôt une attestation collégiale, une réalité peut-être associée au fait que l'attestation d'étude collégiale (AEC) pour le poste de caissier en institution financière est désormais offerte par différents cégeps, dont le Collège Bois-de-Boulogne (2015) et le Cégep Garneau (2015).

3.5 Mesure des variables

Afin que nos résultats puissent être recevables, il est essentiel que nos instruments de mesure soient valides et fidèles. De façon générale, le principe de validité renvoie à la condition visant que les indicateurs retenus mesurent bel et bien les variables désirées, alors que le principe de fidélité désigne plutôt que les résultats qui en ressortent soient fiables (Saks, 2000). Bien que nous reviendrons ultérieurement davantage sur ces deux principes, il appert primordial de présenter plus en détail l'instrument de mesure avec lequel nous avons recueilli nos résultats pour chacune de nos variables à l'étude.

3.5.1 Mesure des variables indépendantes

Dans cette étude, les variables indépendantes sont constituées des trois pratiques de ressources humaines dont nous avons traitées dans les chapitres précédents, à savoir le développement des compétences, la gestion de carrière et la rétroaction formative. Dans notre questionnaire, ces trois différentes pratiques sont adressées par des énoncés visant à mesurer avec précision les diverses dimensions propres à chaque pratiques et qui ont été présentées dans notre chapitre sur la recension des écrits. Aussi, afin de mesurer adéquatement la perception qu'en avaient les participants, ceux-ci étaient invités à évaluer leur niveau d'accord ou de désaccord par rapport à chaque énoncé sur une échelle de type *Likert* de sept ancrages allant de *très en désaccord* à *très en accord*.

Plus directement, les pratiques étudiées dans le cadre de ce mémoire sont respectivement adressées par différents énoncés du questionnaire ayant été développé par Tremblay et ses

collègues (2010). Trois énoncés ont permis de mesurer les pratiques de développement des compétences, quatre ont servi à mesurer les pratiques de gestion de carrière et trois ont été utilisés pour mesurer les pratiques de rétroaction formative. La retranscription de ces énoncés est disponible au tableau 3.2. Aussi, tel que nous l'avons déjà indiqué à plusieurs reprises dans le cadre de ce mémoire, les pratiques de rétroaction formative sont souvent l'affaire du supérieur immédiat. Ainsi, afin de les mesurer, les énoncés destinés à mesurer ces pratiques renvoient à la perception que les employés ont de la rétroaction qu'ils obtiennent de leur supérieur immédiat. De surcroît, il est à noter que ces énoncés ne serviront pas à mesurer la variable médiatrice du PSS et celle modératrice du leadership.

Tableau 3.2 : Indicateurs de mesure des variables indépendantes

Développement des compétences	Ma direction me donne la formation nécessaire pour bien effectuer mon travail.
Développement des compétences	On m'offre des activités de formation pour m'aider à améliorer ma performance.
Développement des compétences	On m'encourage à suivre des formations pour développer mes compétences.
Gestion de carrière	La présidence s'efforce de recruter à l'interne.
Gestion de carrière	Les postes de niveau supérieurs au sein de notre présidence sont généralement comblés par des employés à l'interne.
Gestion de carrière	Des programmes de développement de carrière sont offerts aux employés de notre présidence.
Gestion de carrière	La présidence nous donne l'opportunité de développer ma carrière.
Rétroaction formative	Quand mon supérieur immédiat évalue mon rendement, je sais généralement sur quoi je dois m'améliorer et ce que je dois faire.
Rétroaction formative	Mon supérieur immédiat fait régulièrement le point avec moi sur l'atteinte de mes objectifs.

Rétroaction formative	Quand nous discussions de la qualité de mon travail, mon supérieur immédiat cherche souvent des moyens pour favoriser mon développement professionnel.
-----------------------	--

3.5.2 Mesures de la variable dépendante

Comme il a déjà été précisé, notre étude ne contient qu'une seule variable dépendante, soit les comportements individuels de mobilisation des employés. Aussi, la mesure d'une telle variable s'est directement faite auprès des employés par le biais de l'autoévaluation. Cela étant, il a été demandé à chaque employé d'évaluer le niveau par lequel il croyait démontrer certains comportements dits de mobilisation. Toutefois, avant d'entrer plus en détails sur la forme et nature des énoncés grâce auxquels les comportements individuels de mobilisation ont été mesurés, il convient d'expliquer les raisons ayant motivé le choix de requérir à l'autoévaluation.

De prime à bord, il convient bien entendu d'admettre que les arguments théoriques et empiriques tendent généralement à supporter la thèse voulant que l'évaluation de la performance individuelle (qu'elle soit générale ou porte sur des aspects précis) est davantage corrélée aux indicateurs objectifs de performance lorsqu'elle est générée par le superviseur ou les pairs, plutôt que par l'évalué lui-même (Hoffman, Nathan et Holden, 1991; Conway et Huffcutt, 1997; Donaldson et Grant-Vallone, 2002; Heidemeier et Moser, 2009; Walfish *et al.*, 2012). Autrement dit, l'évaluation que produirait l'individu par rapport à ses propres indices de performance serait moins juste et fidèle à la réalité que le serait celle générée par son supérieur ou ses collègues. Dans l'ensemble, il apparaîtrait que bien que ce phénomène puisse se matérialiser par une déflation de l'évaluation de sa performance personnelle (Farh, Dobbins et Cheng, 1991; Walfish *et al.*, 2012), il se concrétiserait traditionnellement par une inflation de celle-ci et serait cause de biais cognitifs dits positifs, tels que le biais d'auto-complaisance, d'égoïsme ou l'effet Dunning-Kruger (Jiayuanu et Murphy, 1993). Toutes choses étant par ailleurs égales, une autoévaluation des comportements individuels de mobilisation a tout de même été préférée.

La méthode par autoévaluation comporte des désavantages qui ne seront certes pas ici remis en question. Néanmoins, en certains cas, elle pourrait paradoxalement représenter un avantage stratégique, à condition bien-sûr de n'en pas perdre de vue les limites. Dans une méta-analyse visant à mieux comprendre ce que véritablement mesure l'autoévaluation (plutôt que ce qu'elle ne mesure pas ou moins fidèlement), Sitzmann et ses collègues (2010) ont revisité les résultats de 222 échantillons indépendants tirés de 166 études différentes. Or, d'après leurs résultats, la méthode par autoévaluation permettrait de jeter un regard privilégié sur la satisfaction générale et le sentiment d'accomplissement de l'autoévalué à l'égard de ce qu'il évaluerait de lui-même. Plus spécifiquement, selon leurs remarques, en plus de faire preuve d'une certaine objectivité, l'individu s'évaluant lui-même tiendrait aussi compte des facteurs extérieurs qu'il juge avoir une influence sur la compétence ou performance examinée. Ainsi, dans un cadre organisationnel, s'il lui serait demandé d'évaluer ses apprentissages, dans sa réponse, l'individu considèrerait effectivement l'examen voulu objectif de ceux-ci, mais songerait aussi, par exemple, à la satisfaction qu'il aurait vis-à-vis du programme de formation et du formateur ainsi qu'à l'impression d'accomplissement que lui laisseraient de tels apprentissages (Baird, 1987; Krawitz, 2004; Sitzmann *et al.*, 2010). Sans en diminuer l'impact probable des biais cognitifs positifs, l'inflation fréquemment remarquée de l'évaluation de ses propres compétences et de sa propre performance pourrait ainsi donc être aussi associée à la force de l'appréciation de ses facteurs exogènes.

Comme nous l'avons vu au chapitre premier, selon la définition que nous en avons retenue, la mobilisation des employés renverrait à des comportements discrétionnaires entrepris pour le bien collectif, que celui-ci concerne les collègues ou l'organisation dans son ensemble (Tremblay et Wils, 2005). Au-delà de la peut-être plus simple notion de ce qui est observable, la présence de comportements de mobilisation implique donc que l'individu fasse preuve d'une réelle disposition à œuvrer pour le bien d'autrui. D'un côté comme de l'autre, agir volontairement pour le bien d'autrui implique que l'individu démontre pour lui une certaine appréciation. Qu'il fasse tangiblement preuve de comportements typiquement reconnus comme étant de la mobilisation n'est donc pas une preuve qu'il soit mobilisé puisque cet

état serait à la base d'ordre psychologique et ne serait par conséquent accessible qu'à l'individu lui-même.

Comme nous l'avons explicité plus haut, l'autoévaluation inclurait une dimension associée à la satisfaction que l'individu aurait à l'égard des facteurs extérieurs qui, selon son entendement, influenceraient l'objet de son évaluation. Or, comme il apparaît que la mobilisation implique que l'individu éprouve une certaine appréciation envers ses collègues, son supérieur ou l'organisation, il est donc possible de croire que les résultats de l'autoévaluation permettent de jeter un regard sur ce phénomène. Cela étant, c'est en ce sens qu'il a été ici demandé aux participants de faire l'autoévaluation de leur démonstration de comportements dit de mobilisation. Notre objectif n'étant donc pas seulement de faire l'observation strictement objective de tels comportements, mais aussi de pouvoir disposer d'une mesure susceptible de rendre compte de la propension psychologique des employés à être mobilisés.

Concernant l'autoévaluation des comportements individuels de mobilisation, celle-ci renvoie à l'autoévaluation des comportements de coopération et de loyauté organisationnelle. La variable des comportements individuels de mobilisation est donc constituée de l'addition des données associées à la coopération et à la loyauté organisationnelle. Comme il a été indiqué à la recension des écrits, d'un côté, la coopération renvoie aux attitudes et comportements discrétionnaires qu'un individu entreprend dans le dessin de venir en aide à un collègue. Elle est donc orientée vers le bénéfice d'un individu (OCB-I). De l'autre, les comportements de loyauté organisationnelle désignent des attitudes et comportements entrepris volontairement pour la mise de l'avant interne ou externe de l'organisation. Ceux-ci sont donc tournés vers le bénéfice de l'entité organisationnelle (OCB-O). La variable des comportements individuels de mobilisation traduit donc des comportements mobilisés n'étant pas orientés vers le bénéfice d'une cible unique. Développé par Tremblay sur la base des travaux qu'il avait réalisés avec Wils (2005), chacun de ces deux comportements individuels de mobilisation ont été mesurés à l'aide d'un seul item où il était demandé aux employés d'évaluer la fréquence par laquelle ils croyaient faire individuellement preuve de l'un et l'autre de ces comportements sur une échelle de type

Likert à sept ancrages allant de *peu fréquemment* à *très fréquemment*. Ceux-ci sont disponibles au tableau 3.3.

Tableau 3.3 : Indicateurs de mesure de la variable dépendante

Coopération	J'offre volontaire d'aider mes collègues lorsque je m'aperçois qu'ils sont en difficulté.
Loyauté organisationnelle	Je parle en bien ou défend mon organisation au travail et dans ma vie personnelle.

3.5.3 Mesure des variables intermédiaires

Dans notre mémoire, les variables intermédiaires renvoient au PSO et au PSS. Dans le cas du PSO, celui-ci a été mesuré par le biais de quatre énoncés où il était indiqué aux employés qu'ils devaient évaluer le degré d'accord qu'ils partageaient avec chacun de ceux-ci sur une échelle de type *Likert* à sept ancrages allant de *très en désaccord* à *très en accord*. Développés par Tremblay et ses collègues (2010), les différents énoncés sont inspirés des données théoriques et empiriques disponibles dans la littérature, tout en tâchant de s'adapter le plus adéquatement que possible aux indices de PSO susceptibles d'être réalistement observés dans contexte organisationnel spécifique de l'entreprise où la collecte des données a été effectuée. Aussi, pour des contraintes relatives à l'environnement où les données ont été recueillies, l'évaluation du soutien organisationnel se contextualise par les attitudes et comportements de la présidence. La transcription de ces énoncés est présentée au tableau 3.4.

Tableau 3.4 : Indicateurs de mesure de la variable médiatrice du PSO

PSO	La présidence se soucie de mon bien-être.
PSO	La présidence se préoccupe de moi.
PSO	La présidence m'aiderait si j'avais une demande particulière.
PSO	La présidence pardonnerait une erreur de bonne foi de ma part.

Quatre énoncés ont servi à mesurer le PSS, ils sont représentés au tableau 3.5. Comme c'était le cas pour le PSO, pour chaque énoncé, il était demandé aux employés d'évaluer le degré d'accord qu'ils partageaient avec chacun des énoncés sur une échelle de type *Likert* à sept ancrages allant de *très en désaccord* à *très en accord*. Ces énoncés sont inspirés de Tremblay et de ses confrères (2010) ainsi que des données théoriques et empiriques présents dans la littérature, tout en s'adaptant autant que possible aux indices de PSS susceptibles d'être réalistement observés dans le contexte organisationnel spécifique de l'organisation dans laquelle s'est effectuée la collecte. Aussi, l'évaluation du soutien perçu du supérieur a directement concerné les attitudes et comportements du supérieur immédiat.

Tableau 3.5 : Indicateurs de mesure de la variable médiatrice du PSS

PSS	Mon supérieur immédiat se préoccupe de mon opinion.
PSS	Mon supérieur immédiat se soucie de mon bien-être.
PSS	Mon supérieur immédiat pardonnerait une erreur de bonne foi de ma part.
PSS	Si j'ai un problème, je peux obtenir l'aide de mon supérieur immédiat.

3.5.4 Mesure de la variable modératrice

Dans notre recherche, notre variable modératrice est constituée des différentes dimensions associées au style de leadership transformationnel, de développement et laisser-faire. Basée surtout sur les travaux de Bass (Bass, 1985), de Podsakoff et de ses confrères (1990) et d'Avolio et de ses collègues (1999), la section visant à révéler le leadership contient des énoncés destinés à mesurer chacune des dimensions associés aux trois styles de leadership retenus dans ce mémoire. À titre de rappel, ces dimensions renvoient pour le leadership transformationnel au charisme inspirationnel et à la stimulation intellectuelle, pour celui de développement à la considération individualisée et à la récompense contingente et pour le laisser-faire à la gestion par exception active, à la gestion par exception passive et au laisser-faire. Néanmoins, dans le cadre de nos analyses, nous combinerons les résultats des différentes dimensions pour chaque style de leadership qu'elles décrivent. En effet, le but

de ce mémoire n'est pas de différencier l'effet associé à chacune de ces dimensions, mais bien de vérifier l'impact des trois styles de leadership sur la relation entre les variables indépendantes (pratiques de ressources humaines) et la variable dépendante (les comportements de mobilisation). Cela étant, la mesure de chaque style de leadership par l'évaluation de chacune de ses dimensions représente, nous le croyons, un avantage considérable en ce qu'elle nous permet de produire une vision plus adaptée et fidèle de chacun des styles de leadership ici étudiés.

Évalué par les employés, dans le questionnaire ayant été remis, les énoncés destinés à mesurer le leadership concernent inclusivement les énoncés 87 à 110. Afin de répondre à chacun de ceux-ci, il a été demandé aux employés de noter leur niveau d'accord sur une échelle de type *Likert* à sept ancrages allant de *très en désaccord* à *très en accords*. Six énoncés ont permis de mesurer le leadership transformationnel, neuf ont servi à mesurer le leadership de développement et neuf ont été utilisés dans le cas du leadership laisser-faire. Une retranscription de tous les énoncés est disponible au tableau 3.6. Finalement, il est important de mentionner que tous les énoncés cherchant à évaluer le leadership ont été directement inspirés du questionnaire sur le leadership développé à l'origine par Podsakoff et ses collègues (1990).

Tableau 3.6 : Indicateurs de mesure de la variable modératrice

L. transformationnel	Mon supérieur offre une vision inspirante
L. transformationnel	Mon supérieur sait clairement où l'on se dirige
L. transformationnel	Mon supérieur présente une image intéressante de l'avenir
L. transformationnel	Mon supérieur prêche par l'exemple
L. transformationnel	Mon supérieur est un modèle à suivre
L. transformationnel	Mon supérieur montre l'exemple plutôt que de dicter ce qu'il faut faire.
L. de développement	Mon supérieur m'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire.
L. de développement	Mon supérieur m'encourage à voir les situations sous un angle différent.
L. de développement	Mon supérieur n'hésite pas à remettre en question les choses qui je tiens pour acquis.
L. de développement	Mon supérieur considère mes sentiments personnels avant d'agir.
L. de développement	Mon supérieur se préoccupe de mes besoins.
L. de développement	Mon supérieur s'assure que les intérêts des employés sont considérés.
L. de développement	Mon supérieur reconnaît mes accomplissements.
L. de développement	Mon supérieur démontre sa satisfaction quand je fais un très bon travail.
L. de développement	Mon supérieur me félicite pour mes contributions significatives.
L. laisser-faire	Mon supérieur met l'accent sur mes erreurs plutôt que sur mes réalisations.
L. laisser-faire	Mon supérieur revient sur mes échecs plutôt que sur mes bons coups.
L. laisser-faire	Mon supérieur vérifie souvent mon travail pour trouver des erreurs.
L. laisser-faire	Mon supérieur ne réagit qu'aux échecs.
L. laisser-faire	Mon supérieur attend que les choses se détériorent avant d'agir.
L. laisser-faire	Mon supérieur ne réagit pas aux problèmes que s'ils sont importants.
L. laisser-faire	Mon supérieur évite de prendre des décisions.
L. laisser-faire	Mon supérieur est souvent absent lorsque j'ai besoin de lui.
L. laisser-faire	Mon supérieur retarde les réponses à mes requêtes.

3.6 Méthodes d'analyse choisies

Comme l'étude réalisée dans le cadre de ce mémoire est de nature confirmatoire, c'est-à-dire qu'elle vise à vérifier des processus connus et relativement bien documentés dans la littérature, nous compilerons nos résultats à l'aide d'équations structurelles. Selon nous, cette approche est beaucoup plus adaptée aux relations que nous entendons analysées. Plus particulièrement, dans ce mémoire, nous tenterons de vérifier l'effet de deux variables médiatrices (le PSO et le PSS) et d'une variable modératrice (se déclinant en trois pour chacun des trois styles de leadership précédemment identifiés) sur les relations entre des variables indépendantes (les pratiques de ressources humaines) et une variable dépendante (les comportements de mobilisation). Or, les équations structurelles permettent l'estimation simultanée entre plusieurs variables, ce qui pour nous représente un avantage considérable (Roussel *et al.*, 2005). En effet, il est attendu qu'elles nous permettront d'évaluer efficacement nos coefficients, en plus de nous fournir des résultats intéressants sur l'ensemble de notre modèle de recherche et des relations hypothétiques pouvant y avoir cours. En outre, l'utilisation des équations structurelles donne aussi l'opportunité d'inclure directement les erreurs de mesure dans les processus d'estimation. Les coefficients de régression produits par ces équations sont donc réputés être plus fidèles et précis (Roussel *et al.*, 2005).

Ayant effectué un travail de synthèse remarquable, nous reprendrons ici le contenu intégrale du tableau que Marie-Claude Gaudet (2008) avait réalisé dans le cadre de son mémoire. Celui-ci est présenté au tableau 3.7. Selon les informations transmises par la chercheuse, ce tableau serait tiré des travaux de Roussel et de ses collègues (2005) et fait la présentation détaillée des indices d'ajustement, des différentes valeurs critiques, des fonctions et des spécificités associés à chacun des types d'indices propres à la recherche. Plus spécifiquement, les informations contenues dans ce tableau nous serviront de référence à établir la validité discriminante des résultats des analyses factorielles confirmatoires qui seront présentés au chapitre suivant.

Tableau 3.7 : Indices d'ajustement, valeur critique, fonction et spécificités

Type d'indice	Indice choisi	Valeur critique	Fonction et spécificités
Indices absolus	GFI	> 0.90	Mesure la part relative de la variance expliquée par le modèle; cet indice est analogue au R^2 de la régression multiple. Il est peu sensible à la taille de l'échantillon, mais sensible à la complexité du modèle. (p.63)
	RMSEA	< 0.08 et dans le meilleur cas < 0.05	Il représente la différence moyenne, par degré de liberté, attendue dans la population totale et non dans l'échantillon. Il est indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité du modèle et dispose d'un intervalle de confiance associé (90%). (p.64)
Indices incrémentaux	TLI	> 0.90	Il compare le manque d'ajustement du modèle à tester à celui du modèle de base. Sa valeur permet d'estimer l'amélioration relative, par degré de liberté, du modèle à tester par rapport aux modèles de base. Cet indice n'est pas recommandé pour les petits échantillons ($N < 150$). (p.66)
	CFI	> 0.90	Il mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Celle-ci est estimée suivant la distribution non centrée du X^2 du modèle à tester par rapport au modèle de base. (p.66)
Indices de parcimonie	X^2/dl	< 3	Indice qui permet de mesurer les modèles sus-ajustés et sous-ajustés. Il mesure le degré de parcimonie absolu, mais aussi permet la comparaison de la parcimonie avec les modèles alternatifs.

CHAPITRE 4 - RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons le récapitulatif des analyses que nous avons effectuées afin de valider les hypothèses que nous avons ultérieurement présentées au deuxième chapitre. En ce sens, dans un premier temps, nous tenterons de confirmer l'hypothèse de médiation du PSO et du PSS. Puis, dans un deuxième temps, nous chercherons à confirmer l'hypothèse de modération du leadership. Aussi tient-il lieu de mentionner que l'ensemble de nos analyses a été effectué par le biais de l'utilisation du logiciel AMOS.

4.1 Analyses préliminaires

De prime à bord, il appert qu'il soit primordial de préciser que la taille de l'échantillon retenu (N=370) dépasse les exigences généralement associées aux méthodes d'estimation par maximum de vraisemblance. Brièvement, l'estimation par maximum de vraisemblance est un procédé associé aux analyses statistiques dites asymptotiques, telles que le sont les analyses de variance, de régression ou d'équation structurelle. Globalement, l'estimation par maximum de vraisemblance cherche à assurer que la taille de l'échantillon a une valeur suffisante par rapport aux paramètres des analyses statistiques, à savoir que les résultats qu'y en ressortent puissent être considérés comme probables (Maas et Hox, 2005). Or, dans le cas des analyses de régression multiple, analyses qui seront ici employées, la taille de l'échantillon minimal se mesure généralement en rapport avec le nombre de variables indépendantes comprises dans le modèle à vérifier. À ce titre, selon Kline (2011), un modèle d'équations structurelles devrait idéalement être réalisé avec un échantillon dont la taille est égale ou supérieure à un ratio de cinq observations par paramètres. Aussi, faut-il préciser que le nombre de paramètres est constitué de l'addition du nombre de variables et du nombre de relations qu'il est attendu qu'elles entretiennent entre elles. Or, sachant que le modèle qui sera ici testé compte un total de six variables et contient onze relations, il totalise donc dix-sept paramètres ($6+11=17$). Aussi, comme notre modèle contient dix-sept paramètres, notre échantillon devrait minimalement comporter quatre-vingt-cinq observations ($17 \times 5 = 85$). Nous en avons plutôt 376.

Ce suivant, il importe d'assurer que la cohérence interne de chacune de nos variables est acceptable. De manière générale, la mesure de la cohérence interne cherche à garantir que

l'écart maximum entre les observations à l'intérieur d'une même variable ne porte pas préjudice à la fiabilité des mesures qui en seront tirées. Ainsi, pour ce faire, nous avons choisi de nous référer au coefficient de Cronbach, un indice de fiabilité de mesure. Concernant ce coefficient, il est idéalement préférable qu'il affiche une cohérence interne de 0.80 et plus. Affichés tableau 4.1, il est possible de constater que toutes les variables présentes affichent une cohérence interne satisfaisante. En effet, elles indiquent toutes un Cronbach supérieur à 0.80.

Tableau 4.1 : Mesures des coefficients de Cronbach

Variables	Alpha de Cronbach
Pratiques de développement des compétences	0.88
Pratiques de gestion de carrière	0.83
Pratiques de rétroaction formative	0.84
Leadership transformationnel	0.96
Leadership de développement	0.95
Leadership laisser-faire	0.91
PSO	0.91
PSS	0.93

Finalement, comme la variable des comportements individuels de mobilisation est la résultante de l'addition de deux items visant chacun l'autoévaluation de deux comportements différents, nous avons préféré en vérifier la cohérence interne en nous référant au coefficient de corrélation des deux items la constituant (Laveault et Grégoire, 2002). Ainsi, l'item visant l'autoévaluation de la coopération et celui renvoyant à l'autoévaluation de la loyauté partagent une corrélation de 0.31** ($p < 0.01$). Pouvant être qualifiée de modérée (Fox, 1999), cette corrélation est significative et établit que les réponses des participants à ces deux items produisent une homogénéité modérée satisfaisante. Autrement dit, la corrélation démontre de manière satisfaisante que les scores des répondants à ces deux items spécifiques convergent modérément vers une même intensité. Concrètement, il est donc possible de suggérer que les individus s'autoévaluant

comme démontrant un fort niveau de coopération se sont donc aussi modérément autoévalués comme démontrant un niveau de loyauté semblable et ainsi de suite. Sur cette base, nous acceptons donc la validité de notre variable dépendante.

4.2 Analyse factorielle confirmatoire

Afin de confirmer la validité discriminatoire du modèle théorique ayant été présenté au deuxième chapitre, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire. Simplement, l'analyse factorielle confirmatoire permet de d'identifier le meilleur modèle, c'est-à-dire celui dont l'ensemble des variables retenues explique le plus complètement le phénomène étudié. Plus techniquement, un tel procédé vise à expliquer le plus haut degré de variance par le plus petit nombre de variables (ou facteurs) .Pour ce faire, il est donc nécessaire d'en comparer la validité interne (avec différents indices d'ajustement) d'un certain nombre de modèles alternatifs. Ce que nous avons précisément fait.

Sans surprise, nous avons dans un premier temps effectué l'évaluation de notre modèle théorique, puis nous avons produit et testé de subséquents modèles alternatifs en n'en retirant graduellement le nombre de variables, de sorte que le dernier modèle ne compte plus qu'un seul facteur. La description de chacun des modèles de même que les résultats de ces évaluations sont reproduits au tableau 4.2. Aussi, à notre plus grande satisfaction, il est possible de constater que notre modèle théorique est celui ayant les meilleurs indices d'ajustement et constitue donc le modèle expliquant la plus importante proportion de variance.

Effectivement, à l'examen du tableau 4.2, il est possible de constater que c'est notre modèle théorique qui possède les indices CFI (indice d'ajustement comparatif), NFI (indice d'ajustement normé) et TLI (indice Tucker-Lewis) étant les plus proche de 1. Or, plus un indice d'ajustement s'approche de 1, plus le modèle évalué explique une forte proportion de la variance associée aux données sondées (Tucker et Lewis, 1973). En outre, le RMSEA (indice de l'erreur quadratique moyenne de rapprochement) de notre modèle est aussi le plus bas, ce qui suggère que l'erreur de prévision associée à ce modèle possède la plus faible magnitude (Steiger, 1989). Aussi, concernant le modèle à six facteurs notons que le $\Delta\chi^2$

(delta chi-carré) est significatif à 2063.25** et que son Δ ddl (delta degré de liberté) de 25 est le plus faible. Ainsi, il semble que l'ajout des six facteurs au modèle permet d'expliquer une plus grande proportion des informations contenues dans l'échantillon (Schermelel-Engel, Moosbrugger et Müller, 2003). En définitive, il semble donc que notre modèle théorique soit statistiquement le plus approprié.

Tableau 4.2 : Analyse factorielle confirmatoire

Modèle	χ^2	ddl	$\Delta\chi^2$	Δ ddl	CFI	NFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modèle à 6 facteurs	594.35	155	-	-	0.922	0.898	0.905	0.087	0.0579
Modèle à 5 facteurs	567.0	125	2063.25**	110	0.920	0.900	0.902	0.097	0.0624
Modèle à 4 facteurs	365.7	60	2090.6**	55	0.871	0.851	0.833	0.117	0.1419
Modèle à 1 facteur	2657.6	170	2291.9**	25	0.559	0.544	0.507	0.198	0.1187

N (individus) = 376. χ^2 = chi-carré; $\Delta\chi^2$ = delta chi-carré; Δ ddl = delta degré de liberté; CFI = comparative fit index; NFI = normed fit index; TLI = goodness fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardised root mean square residual. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4.3 Analyse corrélacionnelle et statistiques descriptives

Maintenant que nous avons adressé la question des vérifications préliminaires vient le temps de se pencher sur l'analyse corrélacionnelle et les statistiques descriptives dont l'intégralité des résultats est disponible au tableau 4.3. Inéluctable à la poursuite de l'examen statistique de nos données, cette étape permet d'établir qu'il existe *a priori* bel et bien une relation entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante. Plus particulièrement, la relation entre la variable indépendante et dépendante étant celle sur laquelle s'appuient nos hypothèses de médiation et de modération, ces dernières ne sauraient de quelque façon que ce soit se matérialiser lorsque posées sur la prémisse d'une relation qui, elle, ne se confirme pas. Ainsi, c'est en ce sens que l'analyse corrélacionnelle s'avère fondamentale.

Tel qu'il est possible de l'observer au tableau 4.3, chacune de nos trois variables indépendantes sont positivement corrélées à notre variable dépendante. Premièrement, il apparaît que la variable renvoyant aux pratiques de développement des compétences partage une corrélation de $r = 0.36^{**}$ ($p < 0.01$) avec les comportements individuels de mobilisation. Deuxièmement, il résulte que la variable regroupant les pratiques de gestion de carrière est corrélée à $r = 0.26^{**}$ ($p < 0.01$) aux comportements individuels de mobilisation. Troisièmement, il ressort que la variable constituée des pratiques de rétroaction formative est corrélée à $r = 0.18^{**}$ ($p < 0.01$) à ces mêmes comportements.

Bien que les corrélations observées entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante soient toutes trois significativement positives et témoignent ainsi qu'il existe effectivement *a priori* une relation entre ces variables, il faut cependant mentionner que la force des relations dont chacune d'entre elles témoigne n'est pas univoque. En effet, se situant entre 0 et 1.0 dans le cas de relation positive, selon Fox (1999), une corrélation affichant un coefficient s'inscrivant entre 0.3 et 0.5 traduirait une relation dite modérée, alors qu'une révélant un coefficient inférieur à 0.3 exprimerait une relation qualifiable de faible. Sur cette base, il appert donc que seule la relation unissant les pratiques de développement des compétences aux comportements individuels de mobilisation soit modérée et que nos deux autres relations soient en définitive plutôt faibles.

Pour terminer, ajoutons simplement que l'ensemble des corrélations présentées au tableau 4.3 n'affichent aucun coefficient s'approchant trop dangereusement de 0 ou de 1.0. Une corrélation de 0 renvoyant à l'absence totale de relation et une de 1.0 décrivant une relation parfaite (à savoir où deux variables traitées différemment n'en constituerait en réalité qu'une seule et même (Fox, 1999)), il est possible d'affirmer qu'une relation significative ($p < 0.01$) existe *a priori* bel et bien entre l'entièreté des variables contenues dans notre étude.

Tableau 4.3 : Analyse corrélacionnelle et statistiques descriptives

Variables	M.	É.-t.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Dév. des compétences	5.52	1.28	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Gest. de carrière	5.23	1.30	.54**			-	-	-	-	-	-
3. Rétroaction formative	5.34	1.25	.44**	.34**			-	-	-	-	-
4. PSO	5.56	1.26	.47**	.47**	.46**	-	-	-	-	-	-
5. PSS	5.04	1.27	.44**	.37**	.61**	.65**	-	-	-	-	-
6. L. transformationnel	5.25	1.24	.46**	.36**	.68**	.61**	.79**	-	-	-	-
7. L. de développement	5.34	1.33	.44**	.34**	.69**	.59**	.80**	.85*	-	-	-
8. L. laisser-faire	5.31	1.15	-.30**	-.24**	-.50**	-.36**	-.58**	-.56**	-.63**	-	-
9. Mobilisation	76.32	14.15	.36**	.26**	.18**	.32**	.28**	.27**	.30**	-.24**	-

N (individus) = 376. M = moyenne; É.-t. = écart-type. **p<0.01

4.4 Analyse statistique de médiation

Comme il a été indiqué au début de ce chapitre, notre premier objectif est de confirmer nos hypothèses de médiation relativement à nos variables du PSO (H1, H2 et H3) et du PSS (H4, H5 et H6). Or, lorsqu'il est question de vérifier toute hypothèse de médiation, avant d'en tester l'effet proprement médiateur d'une ou de des variables, trois conditions peuvent être utilisées à titre d'indicateurs de cet effet (Brauer, 2000; Roussel *et al.*, 2005). Élaborées selon la logique relationnelle propre à la médiation, selon cette approche, pour qu'il y ait médiation, toutes ces conditions devraient être remplies, et ce, dans l'ordre par lequel elles se présentent. Ces conditions sont les suivantes :

1. Il faut d'abord établir qu'il existe *a priori* une relation significative entre la variable indépendante (VI) et la variable dépendante (VD).
2. Il faut ensuite démontrer qu'il existe une relation significative entre la VI et la variable médiatrice (VMe).
3. Par suite, il est nécessaire de vérifier qu'il existe une relation significative entre le VMe et la VD.

Tel qu'il est possible de le remarquer, nous avons déjà répondu à la première condition. En effet, les analyses corrélationnelles produites à la section 4.3, nous ont clairement permis de constater que chacune nos trois VI partageraient *a priori* une relation significative avec notre VD. La première condition peut donc être considérée comme ayant été remplie.

Dans les sections suivantes, nous tenterons donc de répondre aux trois conditions restantes. En premier lieu, afin de vérifier le respect des conditions deux et trois, nous nous référerons à l'interprétation du coefficient de régression standardisé que nous obtiendrons suite l'évaluation de notre modèle théorique. Puis, en deuxième lieu, nous procéderons aux analyses de régression multiple afin d'évaluer le respect que la quatrième et dernière condition.

4.4.1 Modèle structurel

Étant donné la complexité de notre modèle, nous avons décidé d'utiliser la méthode par équation structurelle. En effet, l'utilisation d'une telle méthode a l'avantage de produire des équations simultanées entre des variables latentes et des variables observables. Globalement, une variable latente pourrait être définie comme renvoyant à un phénomène n'étant pas directement observable. Cela étant, sa mesure est généralement issue d'un ensemble d'indicateurs recueillis à partir d'une grille de questions ayant été adressées aux participants. En ces circonstances, si le phénomène dégagé est latent, les indicateurs ayant, eux, servi à sa mesure sont habituellement des variables observables, à savoir dont les indices sont d'attestation factuelle. Aussi, parce qu'il tient compte des variables latentes, le modèle structurel permet d'isoler les erreurs d'observation y étant associées et favorise en ce sens une mesure plus juste (Nevitt et Hancock, 2001; Ullman et Bentler, 2003). Or, comme toutes nos variables forment le produit d'une grille d'indicateurs factuels et constituent en ce sens des variables latentes, la méthode par équation structurelle nous semble être appropriée. Aussi, l'ensemble des résultats de ces équations est disponible à la figure 4.1.

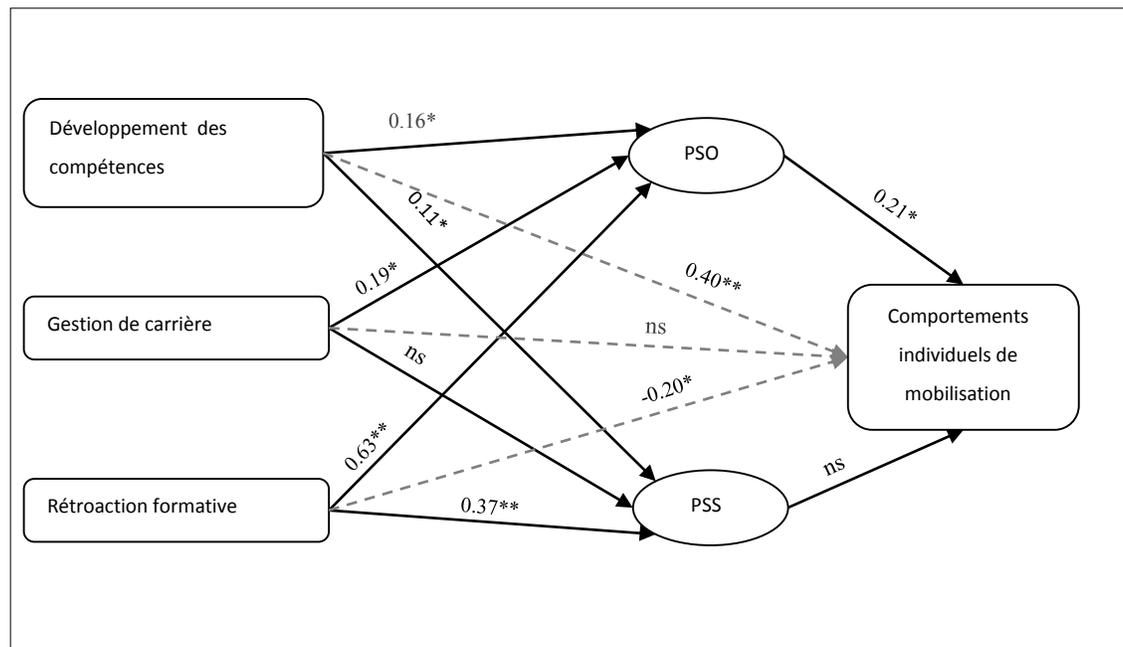


Figure 4.1 : Modèle final (modèle théorique - - ->)

Toutefois, avant d'étudier plus attentivement les conclusions des équations structurelles, mentionnons que nous avons aussi reproduit les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire comparant la variance explicative du modèle final avec celle du modèle théorique au tableau 4.4. Or, comme il est possible de le constater, c'est le modèle final qui explique une plus grande partie de la variance. En effet, c'est lui qui possède des indices CFI, NFI et TLI les plus proches de 1 (Tucker et Lewis, 1973) et un RMSEA plus bas (Steiger, 1989). Aussi, la différence de X^2 entre le modèle final et le modèle théorique est significative à un degré de liberté de trois correspondant à un delta du chi-carré de 44.82**. En d'autres termes, il est donc possible de dire que l'adéquation du modèle est meilleure lorsque celui-ci ne comporte pas de liens directs entre la VI et la VD. Cela étant, comme nous avons démontré la supériorité du modèle final, étudions maintenant les résultats des équations structurelles de la figure 4.1.

Tableau 4.4 : Analyse factorielle confirmatoire modèle final versus modèle théorique

Modèle	X^2	ddl	ΔX^2	Δ ddl	CFI	NFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modèle théorique	668.74	155	-	-	0.909	0.885	0.889	0.094	0.0783
Modèle final	623.921	158	44.82**	3	0.917	0.893	0.901	0.089	0.0654

N (individus) = 376. X^2 = chi-carré; ddl = degré de liberté; ΔX^2 = delta chi-carré; Δ ddl = delta degré de liberté; CFI = comparative fit index; NFI = normed fit index; TLI = goodness fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardised root mean square residual. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Dans le cas de la variable médiatrice du PSO, premièrement, il s'avère que les pratiques de développement des compétences y sont positivement associées à β 0.16* ($p < 0.01$). Deuxièmement, il ressort aussi que les pratiques de gestion de carrière y sont liées à β 0.19* ($p < 0.01$). Pour terminer, concernant les pratiques de rétroaction formative, il appert qu'elles sont positivement reliées au PSO à β 0.63** ($p < 0.01$). Aux égards de ces résultats, il est donc possible d'affirmer que l'ensemble de nos trois pratiques de ressources humaines

sont en lien positif et direct avec la variable médiatrice du PSO. En ce sens, nous pouvons conclure que la deuxième condition à la médiation du PSO est respectée pour nos trois VI.

Concernant la variable médiatrice du PSS, premièrement, il est possible de constater que les pratiques de développement des compétences y sont reliées positivement à β 0.11* ($p < 0.01$). Deuxièmement, il apparaît par contre que le lien qui associe les pratiques de gestion de carrière et le PSS n'est pas significatif. Finalement, il ressort que les pratiques de rétroaction formative sont positivement liées au PSS à β 0.63** ($p < 0.01$). Ainsi, si la variable des pratiques de gestion de carrière n'est pas significativement associée au PSS, il se remarque toutefois que les pratiques de développement des compétences et de rétroaction formative sont positivement et directement associables au PSS. Concernant la deuxième condition à la médiation du PSS, il est donc possible de constater qu'elle n'est respectée que dans le cas des VI associées aux pratiques de développement des compétences et de rétroaction formative. Par suite, nous devons conséquemment entrevoir la possibilité de rejeter l'hypothèse relative à la médiation du PSS dans le cas de la VI des pratiques de gestion de carrière.

Finalement, il est possible de constater que seul le PSO partage une relation significative avec les comportements individuels de mobilisation. Plus particulièrement, il apparaît que le PSO est lié positivement à β 0.21* ($p < 0.01$) aux comportements individuels de mobilisation. À l'opposé, il ressort cependant que le PSS ne serait pas significativement relié à ces comportements. Sur cette base, il est donc possible de tirer des conclusions quant au respect de la troisième condition nécessaire à la médiation du PSO et du PSS. Premièrement, comme il est démontré que la VMe PSO est significativement associée à la VD, les hypothèses de médiation du PSO en respectent donc la troisième condition. Inversement, comme la VMe PSS n'est pas significativement liée la VD, la troisième condition n'étant pas respectée, nous devons entrevoir la possibilité que soient rejetées les hypothèses de médiation liées au PSS.

Comme nos lecteurs l'auront constaté, plusieurs des hypothèses ayant été développées au deuxième chapitre de ce mémoire ne respectent pas la deuxième ou troisième condition de

médiation. Aussi, par souci de clarté, l'ensemble des hypothèses contenues dans ce mémoire de même que leur respect de la deuxième et troisième condition ont été reproduits au tableau 4.5.

Tableau 4.5 : Respect et rejet des conditions associées aux hypothèses de médiation du PSO et PSS

Hypothèses	Condition 2 : lien entre VI et VM	Condition 3 : lien entre VM et VD	Possibilité de rejet
H1 : Le PSO joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et les comp. ind. de mobilisation.	oui (β 0.16**)	oui (β 0.21*)	H1a : non
H2 : Le PSO joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et les comp. ind. de mobilisation.	oui (β 0.19*)	oui (β 0.21*)	H1b : non
H3 : Le PSO joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de rétroaction formative et les comp. ind. de mobilisation.	oui (β 0.63**)	oui (β 0.21*)	H2c : non
H4 : Le PSS joue un rôle de médiation dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et les comportements ind. de mobilisation.	oui (β 0.11*)	non (ns)	H2a : oui
H5 : Le PSS joue un rôle de médiation dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et les comp. ind. de mobilisation.	non (ns)	non (ns)	H2b : oui
H6 : Le PSS joue un rôle de médiation dans la relation entre les pratiques de rétroaction formative et les comp. ind. de mobilisation.	oui (β 0.37**)	non (ns)	H2c : oui

ns = non significatif. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4.4.2 Analyses des régressions multiples : effet médiateur du PSO et du PSS sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation

Comme il a été établi à la section précédente, il serait théoriquement justifiable de rejeter toutes les hypothèses associées à l'effet médiateur du PSS, et ce, puisqu'elles font défaut à l'une ou l'autre de la deuxième ou troisième condition de médiation (Brauer, 2000; Roussel *et al.*, 2005). Cela étant, il est lieu de préciser que certains experts proposent qu'il soit possible qu'un effet de médiation puisse s'observer en dépit que ces conditions ne soient pas respectées (Zhao, Lynch et Chen, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002). Selon eux, de telles conditions ne proposeraient qu'un modèle explicatif de l'effet causal de médiation et ne sauraient remplacer la précision d'un test statistique. Cela étant, afin de ne prendre aucun risque, nous avons conclu qu'il était avisé que nous procédions au test final de la médiation pour l'ensemble de nos hypothèses. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser la méthode dite du « bootstrap » appliquée aux régressions multiples (ter Braak, 1992; Preacher et Hayes, 2008) et avons déterminé que nous observerons un intervalle de confiance de 95% ($p < 0.05$) à l'établissement de la significativité des effets indirects qui en seront dégagés.

Introduit à la fin des années soixante-dix, le principal avantage du « bootstrap » réside dans le fait qu'il permette de vérifier l'effet médiateur d'une ou de des variables en un seul test statistique (ter Braak, 1992; Preacher et Hayes, 2008). Faisant partie des méthodes dites d'inférence statistique, le « bootstrapping » repose sur un principe de simulations par rééchantillonnage qui consiste en la génération d'un grand nombre d'échantillons aléatoires avec données de remplacement en continu. Plus directement, cela implique que de nouveaux échantillons aléatoires sont créés à partir de l'échantillon initial et que la probabilité que chacune des données initiales soit mise de côté ou décuplée demeure égale à chaque génération. Particulièrement utile à l'établissement d'intervalles de confiance donnés et produisant une bonne estimation de l'erreur type (aussi appelée standard) (ter Braak, 1992; Mallinckrodt *et al.*, 2006), les résultats de nos analyses de régressions multiples avec « bootstrap » sont disponibles aux tableaux 4.6.

Concernant la VMe du PSO, d'entrée de jeu, il apparaît que l'ensemble des intervalles de confiance associés à nos trois hypothèses ne comprennent pas zéro. Cela étant, il est possible d'affirmer que l'estimé de l'effet indirect rattaché à chacune de nos hypothèses de médiation est significatif. Ainsi, dans le cas de l'hypothèse H1, l'effet indirect est estimé à 0.76. Il est donc possible de conclure que les pratiques de développement des compétences ont un effet indirect significatif sur les comportements individuels de mobilisation via le PSO et que le PSO a un effet médiateur complet entre les pratiques de développement des compétences et les comportements individuels de mobilisation. Dans le cadre de l'hypothèse H2, l'effet indirect est estimé à 0.95. Les pratiques de gestion de carrière apparaissent donc avoir un effet indirect significatif sur les comportements individuels de mobilisation via le PSO et le PSO a un effet médiateur complet entre les pratiques de gestion de carrière et les comportements individuels de mobilisation. Finalement, en ce qui concerne l'hypothèse H3, l'effet indirect est estimé à 1.68. Les pratiques de rétroaction formative ont donc un effet indirect sur les comportements individuels de mobilisation via le PSO et le PSO a un effet médiateur complet entre les pratiques de rétroaction formative et les comportements individuels de mobilisation. À la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer que les hypothèses H1, H2 et H3 sont supportées.

Dans le cas de la VMe du PSS, un simple coup d'œil au tableau 4.5 permet de constater que l'ensemble des intervalles de confiance y étant associés contient zéro. À cet instant, il apparaît donc évident qu'il nous faille définitivement rejeter les hypothèses H4, H5 et H6, soit nos trois hypothèses soutenant le rôle médiateur du PSS. Ainsi, il se dégage que le PSS ne joue aucunement un rôle médiateur dans les relations associant chacune des trois pratiques de ressources humaines aux comportements individuels de mobilisation.

Tableau 4.6 : Effet indirect des pratiques de ressources humaines sur les comportements individuels de mobilisation via le PSO et le PSS (hypothèse de médiation)

Hypothèses	Effet indirect	Intervalle de confiance	Conclusions
H1 : Le PSO joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et les comportements ind. de mobilisation	0.76	[0.24 ; 1.4]	H1 : supportée
H2 : Le PSO joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et les comportements ind. de mobilisation	0.95	[0.02 ; 1.6]	H2 : supportée
H3 : Le PSO joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de rétroaction formative et les comportements ind. de mobilisation	1.68	[0.94 ; 2.5]	H3 : supportée
H4 : Le PSS joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et les comportements ind. de mobilisation	0.22	[-0.40 ; 0.90]	H4 : rejetée
H5 : Le PSO joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et les comp. ind. de mobilisation	0.34	[-0.13 ; 0.89]	H5 : rejetée
H6 : Le PSS joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de rétroaction formative et les comp. ind. de mobilisation	0.60	[-0.19 ; 1.50]	H6 : rejetée

*p<0.05, **p<0.01

En conclusion de la section visant la vérification des hypothèses de médiation, il apparaît que seules les hypothèses associées au rôle médiateur du PSO (H1, H2 et H3) s'avèrent supportées, alors que celles rattachées au rôle médiateur du PSS (H4, H5 et H6) se sont révélées être non significatives. Le rejet de ces hypothèses est donc confirmé. Nos analyses démontrent donc que le PSO joue bel et bien un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation.

4.5 Analyse statistique de modération

Tel qu'il l'était annoncé au début de ce chapitre, après avoir adressé la question des effets de médiation viendrait le segment destiné à l'analyse statistique des effets de modération. Ainsi, dans cette section, notre objectif est de procéder à la vérification des hypothèses de modération du leadership (H7a, b, c; H8a, b, c; H9a, b, c; H10a, b, c; H11a, b, c; H12a, b, c; H13a, b, c et H14a, b, c). Pour se faire, comme chacune des relations testée ne compte qu'une seule variable à intervalle (le PSO ou le PSS), nous avons choisi d'effectuer des analyses de régression afin de vérifier l'effet modérateur du leadership dans la relation que partagerait chacune de nos trois pratiques de ressources humaine avec le PSO et le PSS (Caceres et Vanhamme, 2003). Après quoi, nous effectuerons des analyses structurelles afin de vérifier nos hypothèses de médiation du PSO et du PSS modérée par chacun des trois styles de leadership.

4.5.1 Analyse de régression : effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO et le PSS

Dans un premier temps, nous débiterons par la présentation des résultats que nous avons obtenus concernant la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO (tableau 4.7), puis poursuivrons avec ceux relatifs à la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSS (tableau 4.8). Au besoin, pour chacune de ces deux relations, nous produirons des graphiques afin d'aider le lecteur à y visualiser plus clairement l'effet modérateur du leadership.

Tableau 4.7 : Effet modérateur du leadership sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO

Variables	PSO								
Développement des compétences	.24**	.35*	.34**						
Gestion de carrière				.31*	.33**	.41**			
Rétroaction formative							.11**	.08**	.25**
Leadership transformationnel	.40*			.37***			.44**		
Leadership de développement		.37**			.32**			.42**	
Leadership laisser-faire			-.23*			-.20*			-.20**
Développement des compétences x L. transformationnel	ns								
Développement des compétences x L. de développement		ns							
Développement des compétences x L. laisser-faire			ns						
Gestion de carrière x l. transformationnel				ns					
Gestion de carrière x L. de développement					ns				
Gestion de carrière x L. laisser-faire						.06**			
Rétroaction formative x L. transformationnel							ns		
Rétroaction formative x L. de développement								ns	
Rétroaction formative. x L. laisser-faire									Ns

*p<0.05, **p<0.01.

r² 0.30

Tel qu'il est possible de le remarquer au tableau 4.7, seulement une relation s'avère significative dans le cas du PSO. En effet, selon nos analyses, il apparaît que seul le leadership laisser-faire ait un effet modérateur ($r = 0.06^{**}$ ($p < 0.01$)) dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et PSO. Représentée à la figure 4.2, il est possible de constater que la relation positive entre les pratiques de gestion de carrière et le PSO est positivement modérée par le leadership laisser-faire. Plus spécifiquement, il apparaît que la relation entre les pratiques de gestion de carrière et le PSO est plus forte lorsque le leadership laisser-faire est élevé. En ce sens, nous devons rejeter les hypothèses H7a et H7b et accepter partiellement l'hypothèse H7c puisque celle-ci ne se confirme que pour une seule formes de pratiques, la gestion de carrière.

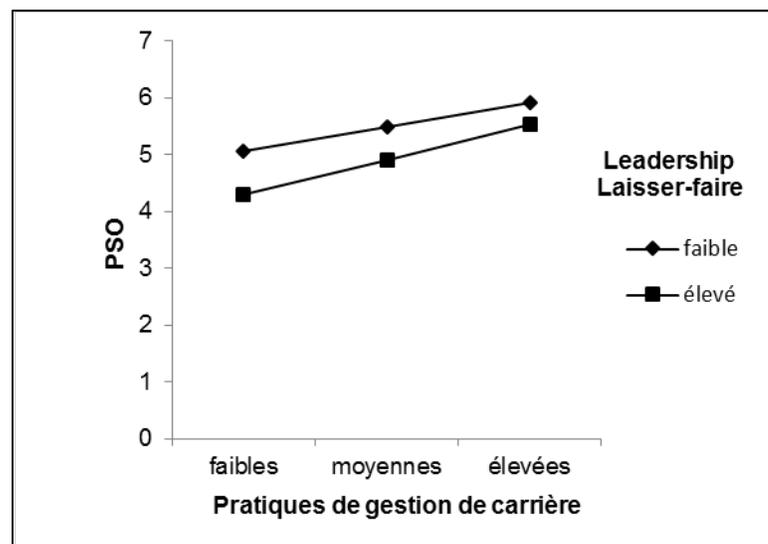


Figure 4.2: Effet modérateur du leadership laisser-faire dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et le PSO

Tableau 4.8 : Effets modérateur du leadership sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSS

Variables	PSS								
Développement des compétences	.24**	.35*	.34**						
Gestion de carrière				.31*	.33**	.41**			
Rétroaction formative							.11**	.08**	.25**
Leadership transformationnel	.40*			.37***			.44**		
Leadership de développement		.37**			.32**			.42**	
Leadership laisser-faire			-.23*			-.20*			-.20**
Développement des compétences x L. transformationnel	-.04**								
Développement des compétences x L. de développement		-.03**							
Développement. des compétences x L. laisser-faire			.06**						
Gestion de carrière x l. transformationnel				-.06**					
Gestion de carrière x L. de développement					-.03**				
Gestion de carrière x L. laisser-faire						.06**			
Rétroaction formative x L. transformationnel							ns		
Rétroaction formative x L. de développement								ns	
Rétroaction formative x L. laisser-faire									-.05**
	r^2 0.63	r^2 0.66	r^2 0.45	r^2 0.64	r^2 0.67	r^2 0.43			r^2 0.49

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Dans le cas du leadership transformationnel et de développement, leur effet modérateur s'est révélé être significatif seulement dans les relations que partageaient les pratiques de développement des compétences et celles de gestion de carrière avec le PSS. Aussi, parce que leur effet respectif de modération est semblable à l'intérieur de chacune de ces deux relations, nous n'avons produit qu'un seul des deux graphiques pour l'une et l'autre de celles-ci. Ainsi, au graphique a) de la figure 4.3, se trouve la représentation du rôle modérateur du leadership de développement dans la relation entre les pratiques de développement des compétences et le PSS. Puis, au graphique b) de la même figure est illustré le rôle modérateur du leadership transformationnel dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et le PSS.

Sur ce, il est possible de constater que les styles de leadership transformationnel et de développement sont modérateurs de la relations entre d'une part les pratiques de développement des compétences et d'autre part de gestion de carrière et le PSS. Plus spécifiquement, concernant l'une ou l'autre de ces deux relations, il ressort que les pentes de ces deux styles de leadership sont davantage inclinées lorsque ceux-ci sont faibles plutôt qu'élevés. Cela étant, il est possible d'affirmer que la relation entre d'une part les pratiques de développement des compétences et d'autre part de gestion de carrière et le PSS est plus forte lorsque les styles de leadership transformationnel et de développement sont faibles. En d'autres termes, il semble que les pratiques de développement des compétences et de gestion de carrière ont davantage d'effet sur le PSS lorsque les styles de leadership transformationnel et de développement sont faibles. Ainsi, nous devons partiellement accepter les hypothèses H8a et H8b, puisqu'elles ne se confirment que dans le cas de deux pratiques, celles de développement des compétences et de gestion de carrière.

Puis, en ce qui a trait au leadership laisser-faire, son rôle modérateur est significatif pour toutes les relations entre nos trois pratiques de ressources humaines et le PSS. Sur ce, comme ses effets de modération sont comparables entre les relations examinées, nous n'avons produit pour lui qu'un seul graphique. Représentant le rôle modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de rétroaction formative et le PSS, ce graphique est disponibles au c) de la figure 4.3. Suivant l'observation de ce graphique, il est

possible de remarquer que la pente associée à la forme élevée du leadership laisser-faire est davantage inclinée. En ce sens, il apparaît donc que la relation entre chacune des pratiques de ressources humaines et le PSS est plus forte lorsque le leadership laisser-faire est élevé. Par conséquent, nous devons accepter l'hypothèse H8c.

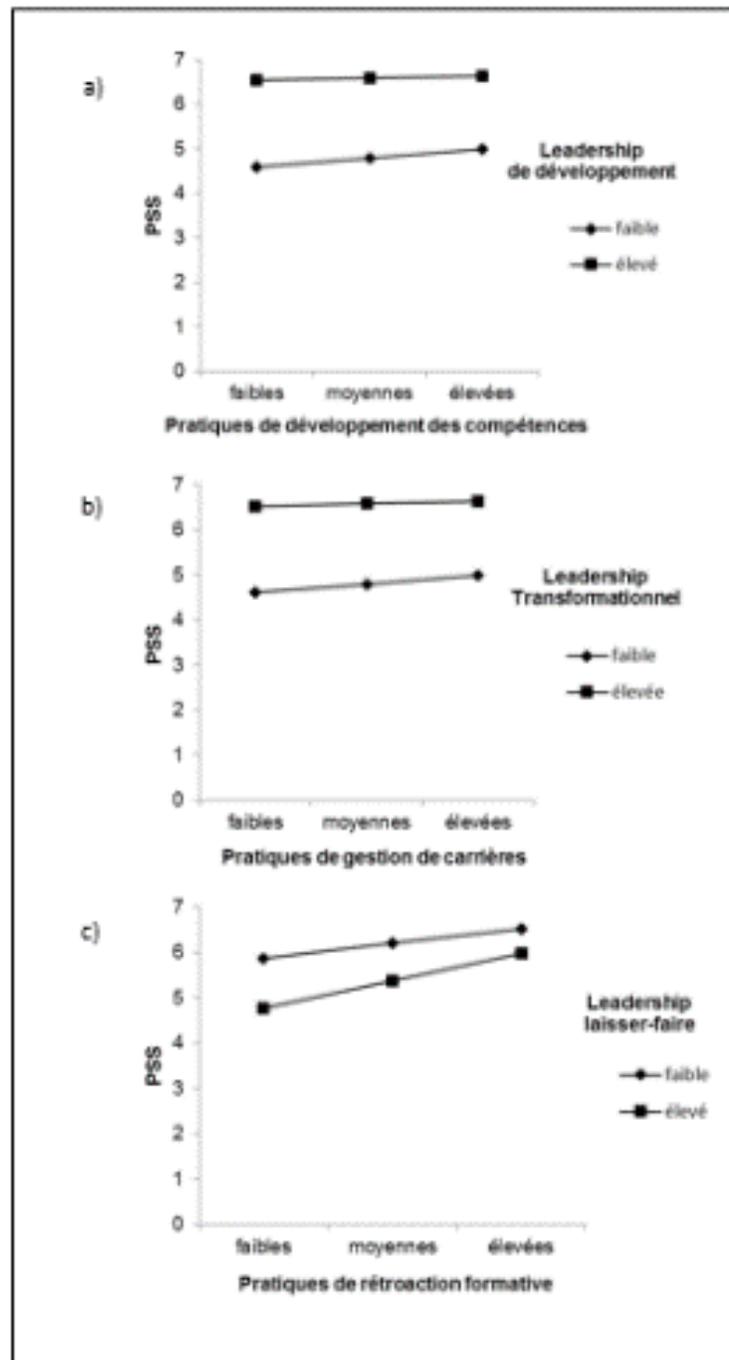


Figure 4.3: Effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSS

4.5.2 Analyses de régressions multiples : modération

Concernant la variable du style de leadership, notre objectif était de vérifier si celui-ci avait un effet modérateur sur la relation qu'il était postulé que les pratiques de ressources humaines avaient avec les comportements individuels de mobilisation via la médiation du PSO et du PSS. Autrement dit, notre intention renvoie donc à tester la médiation modérée, une terminologie couramment utilisée lorsqu'un modèle théorique propose qu'une VMO influence la relation entre une VI et une VMe (Caceres et Vanhamme, 2003). Cela étant, cette section nous permettra de vérifier les hypothèses H9a, b, c; H10 a, b, c; H11a, b, c; H12a, b, c; H13a, b, c et H14a, b, c. Aussi, afin de vérifier ces hypothèses, nous avons effectué des régressions multiples en y appliquant la méthode du « bootstrap » dont nous avons ultérieurement discutée. Les résultats de ces tests statistiques sont disponibles au tableau 4.9 et 4.10.

Tableau 4.9 : Effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation via le PSO

Hypothèses	Effet indirect	Intervalles de confiance	Conclusions
Pratiques de développement des compétences :			
H9a : médiation modérée par le leadership transformationnel	0.02	[-0.06 ; 0.15]	H9a : non supportée
H9b : médiation modérée par le leadership de développement	0.01	[-0.09 ; 0.10]	H9b : non supportée
H9c : médiation modérée par le leadership laissez-faire	0.08	[-0.03 ; 0.23]	H9c : non supportée
Pratiques de gestion de carrière :			
H10a : médiation modérée par le leadership transformationnel	-0.04	[-0.17 ; 0.07]	H10a : non supportée
H10b : médiation modérée par le leadership de développement	-0.07	[-0.21 ; 0.01]	H10b : non supportée
H10c : médiation modérée par le leadership laissez-faire	0.13	[-0.04 ; 0.34]	H10c : non supportée
Pratiques de rétroaction formative :			

H11a : médiation modérée par le leadership transformationnel	-0.01	[-0.15 ; 0.14]	H11a : non supportée
H11b : médiation modérée par le leadership de développement	0.03	[-0.09 ; 0.21]	H11b : non supportée
H11c : médiation modérée par le du leadership laissez-faire	0.12	[-0.11 ; 0.34]	H11c : non supportée

Comme il est possible de le constater au tableau 4.9, il appert que l'ensemble de nos hypothèses relatives à la médiation modérée du leadership du supérieur immédiat via le PSO ne soient pas supportées. En effet, comme l'intervalle de confiance respectif à chacune de nos hypothèses contient zéro, aucun des coefficients standardisés ne peut être considéré significatif. Cela étant, nous devons rejeter les hypothèses H9a, b, c; H10a, b, c et H11a, b, c.

Tableau 4.10 : Effet modérateur du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation via le PSS

Hypothèses	Effet indirect	Intervalles de confiance	Conclusions
Pratiques de développement des compétences :			
H12a : médiation modérée par le leadership transformationnel	-0.01	[-0.14 ; 0.02]	H12a : non supportée
H12b : médiation modérée par le leadership de développement	-0.01	[-0.11 ; 0.05]	H12b : non supportée
H12c : médiation modérée par le leadership laissez-faire	0.11	[-0.05 ; 0.34]	H12c : non supportée
Pratiques de gestion de carrière :			
H13a : médiation modérée par le leadership transformationnel	-0.05	[-0.4 ; 0.01]	H13a : non supportée
H13b : médiation modérée par le leadership de développement	-0.03	[-0.16 ; 0.04]	H13b : non supportée
H13c : médiation modérée par le leadership laissez-faire	0.23	[0.06 ; 0.59]	H13c : supportée
Pratiques de rétroaction formative :			

H14a : médiation modérée par le leadership transformationnel	-0.01	[-0.08 ; 0.15]	H14a : non supportée
H14b : médiation modérée par le leadership de développement	-0.01	[-0.10 ; 0.04]	H14b : non supportée
H14c : médiation modérée par le leadership laissez-faire	0.21	[0.04 ; 0.47]	H14c : supportée

Tel qu'il est possible de le remarquer au tableau 4.10, il ressort que seulement deux de nos hypothèses de médiation du PSS modérée par le leadership soient significatives. En l'occurrence sont confirmées l'hypothèse H13c stipulant que la relation entre les pratiques de gestion de carrière et les comportements de mobilisation serait modérée par le leadership laissez-faire via le PSS et l'hypothèse H14c indiquant que la relation entre les pratiques de rétroaction formative et les comportements individuels de mobilisation serait modérée par le leadership laissez-faire via le PSS. Aussi, concernant la totalité de nos autres hypothèses relatives à la médiation modérée du leadership du supérieur immédiat via le PSS, elles se révèlent toutes être non significatives. Effectivement, comme l'intervalle de confiance propre à chacune de ces autres hypothèses contient zéro, aucun des coefficients standardisés n'est significatif. Par conséquent, nous acceptons les hypothèses H13c et H14c et devons rejeter les hypothèses H12a, b, c; H13a, b et H14a, b.

CHAPITRE 5 - DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous effectuerons la discussion des différents résultats que nous avons dégagés des analyses statistiques ayant été produites au chapitre précédent. Dans l'ensemble, le but de ce chapitre est de présenter une interprétation profonde et recherchée des résultats ayant été obtenus, que ceux-ci aient été attendus ou non. À ce titre, il va sans dire que nous accorderons une attention toute particulière aux explications pouvant nous permettre de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certains de nos résultats s'avèrent inopinés. Ainsi, ce chapitre s'organisera en deux grandes sections. Dans la première, nous reverrons brièvement le contenu des hypothèses ayant été confirmées et ferons mention de leurs contributions théoriques. Puis, dans la deuxième, nous reviendrons sur les grandes lignes des résultats inattendus que nous avons obtenus et en proposerons des explications. Toutefois, avant d'entrer davantage dans l'interprétation profonde de nos résultats, il apparaît essentiel de faire un bref rappel des principaux objectifs de ce mémoire.

Dans l'agrégat, l'objectif premier de ce mémoire consistait à permettre une meilleure compréhension de la relation *a priori* indirecte entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation. Le dessein ultime étant de participer au rehaussement d'une vision où l'organisation est pleinement capable d'influencer positivement à la fois sur sa performance et sur le bien-être au travail de sa main d'œuvre. En cette matière, nous espérons que nos résultats sauraient mieux habilitier cette dernière à élaborer des stratégies davantage justes et informées. Aussi, c'est parce que nous avons postulé que les organisations avaient habituellement le plein contrôle sur la nature et le contenu de leurs pratiques que nous avons décidé de la représenter par elles dans ce mémoire. En outre, afin de pouvoir traduire l'effet direct que l'organisation était attendue avoir sur ses employés par le biais de ses pratiques, nous avons choisi de nous référer au concept du PSO. En d'autres termes, nous avons trouvé que renvoyant à la perception qu'avaient les employés du soutien reçu de la part de l'organisation, le PSO constituait un bon indicateur de la perception que les travailleurs se faisaient des pratiques de ressources humaines. Aussi, associé aux comportements de mobilisation, il devenait envisageable que le PSO puisse être une variable expliquant la relation *a priori* indirecte entre les pratiques de ressources humaines et la mobilisation. Dans cette optique, le PSO formait donc une variable médiatrice. Cela étant, notre recherche ne s'intéressait pas strictement qu'à l'organisation.

Identifié comme étant un acteur organisationnel incontournable, ce mémoire avait aussi pour ambition de vérifier le degré d'influence que le supérieur immédiat pouvait avoir dans la relation entre l'organisation et ses travailleurs. Ainsi, afin de mieux cibler l'influence postulée du supérieur, nous avons choisi de le représenter par deux variables distinctes, soit le PSS et le style de leadership. Aussi, sur la base des données théoriques et empiriques relevées dans la littérature, il nous avait semblé que ces deux variables étaient susceptibles d'agir différemment. Concernant le concept du PSS, celui-ci disposait d'une visibilité scientifique quelque peu limitée (Guild, 2009). Se faisant, comme il avait été développé directement en rapport avec le PSO (Kottke et Sharafinski, 1988), il nous avait semblé qu'il était avisé de l'étudier dans une même perspective. Nous avons donc convenu que celui-ci était susceptible d'intervenir directement dans la relation entre une organisation et ses employés et lui avons donc attribué un rôle attendu médiateur. Plus directement, cela impliquait que notre note de devis reposait sur l'idée que les pratiques de ressources humaines influencent sur le PSS et que ce dernier avait à son tour une influence sur les comportements de mobilisation.

Puis, relativement au leadership, celui-ci a été opérationnalisé par le modèle d'Avolio (*et al.*, 1999) et traité comme une variable modératrice suivant la proposition de Podsakoff (*et al.*, 1996). Globalement, cette proposition repose sur le manque de consensus observable dans la littérature quant au caractère substituable du leadership et propose plutôt l'étude de ce dernier pour son potentiel d'agent de substitution. Or, dans le cas de notre recherche, plusieurs indices théoriques et empiriques semblent appuyer la suggestion de Podsakoff (*et al.*, 1996). D'une part, certains auteurs identifient le leader comme étant celui donnant un sens aux pratiques organisationnelles, et ce, principalement parce que leur communication et application devraient inévitablement passer par lui pour atteindre les employés (Tremblay *et al.*, 2005). Sur cette base, il apparaissait donc possible que le style de leadership influe sur les variables médiatrices puisque celles-ci étaient attendues traduire l'effet perçu des pratiques. D'autre part, notre recension des écrits nous a même permis d'établir que l'étude des styles de leadership avait démontré que certaines de ses dimensions avaient été associées positivement aux comportements de mobilisation.

5.1 Retour sur les résultats attendus et contributions théoriques

Dans cette section, nous ferons uniquement le bilan des résultats confirmant les hypothèses qui avaient été proposées au deuxième chapitre. Aussi, afin de donner un sens à ces résultats, nous tenterons d'en dégager des interprétations permettant au lecteur de mieux comprendre la signification des relations confirmées. Aussi, il est important de mentionner que l'étude effectuée dans ce mémoire n'était pas de type longitudinal. Cela étant, elle ne permet pas de tirer des conclusions sur le sens des relations qu'elle décrit. Tout sens qui pourra être induit dans nos interprétations ne saura donc être qu'une proposition s'appuyant sur les données théoriques et empiriques qui ont été traitées dans notre recension et qui sont appliquées aux résultats qui, eux, ne démontrent rien plus que la présence d'une relation.

5.1.1 Hypothèses de médiation du PSO (H1, H2, H3) dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation

Nettement, il est apparu que nos résultats sont parvenus à démontrer que le PSO peut avoir une influence sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation. Plus particulièrement, il apparaît que le PSO a un effet médiateur positif sur la relation que partagent les pratiques de développement des compétences (β 0.76), de gestion de carrière (β 0.95) et de rétroaction formative (β 1.68) avec les comportements individuels de mobilisation. Ainsi, il est possible de penser que ces trois pratiques de ressources humaines influencent positivement la perception que les employés se font de la qualité du soutien qu'ils croient recevoir de l'organisation. Aussi, alors que ces pratiques agiraient positivement sur le PSO, celui-ci agirait en contrecoup aussi positivement sur les comportements de mobilisation. Or, cette conclusion supporte l'un des postulats le plus important de ce mémoire, à savoir que l'organisation est habilitée à influencer positivement la performance de ses employés ainsi que sur leur bien-être au travail. En outre, elle renforce aussi la validité de la théorie des échanges sociaux et de la théorie de la norme de réciprocité dont nous avons traitées à la recension des écrits et sur lesquelles se fondent le concept même du PSO. Plus spécifiquement, si nous appliquons ces deux théories à la relation ici démontrée, nous pourrions affirmer que les pratiques de

ressources humaines étudiées sont perçues comme étant des marques de soutien organisationnel pour lesquelles les employés cherchant à soutenir l'organisation adoptent en retour des comportements individuels de mobilisation.

5.1.2 Hypothèses de modération du leadership dans la relation que partagent les pratiques de ressources humaines avec le PSO (H7) et le PSS (H8)

Dans le cas de l'hypothèse proposant que le leadership aurait une influence modératrice sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et le PSO, celle-ci n'est que partiellement confirmée. En effet, il ressort que seule la relation entre les pratiques de gestion de carrière et le PSO soit modérée par le leadership, mais uniquement lorsque ce dernier est de style laisser-faire. Or, comme la figure traduisant cette relation l'a démontré (chap. 4, figure 4.2), l'effet modérateur du leadership laisser-faire est dans cette relation positif. À première vue, cette conclusion peut sembler être étonnante. En effet, le leadership laisser-faire est habituellement associé à des effets négatifs (Avolio, Bass et Jung, 1999; Hinkin et Schriesheim, 2008). Toutefois, à regarder de plus près le graphique de la figure en question, certains indices peuvent aider à la compréhension du phénomène ici observé. Dans un premier temps, il faut remarquer qu'un faible laisser-faire est associé à un plus haut niveau de PSO qu'un laisser-faire élevé. Sur ce point, il est donc possible d'arguer que plus un leadership laisser-faire est élevé, plus faible est le niveau de PSO. Une conclusion en cohérence avec la littérature concernant l'effet généralement néfaste du laisser-faire. Dans un deuxième temps, il apparaît toutefois que l'effet de rehaussement (l'effet modérateur positif) est légèrement plus important lorsque le laisser-faire est élevé.

Dans l'ensemble, il se peut que cette relation s'explique par le fait que les pratiques de gestion de carrière soient, aux yeux des employés, fondamentalement davantage associables à l'organisation plutôt qu'au leader. En effet, bien que le supérieur puisse jouer un rôle important vis-à-vis de ces pratiques (communication des offres, identification de candidats, etc.), il est probable que ce soit l'organisation qui en définitive évalue le potentiel des candidatures et octroie les promotions internes. Qui plus est, il faut aussi souligner que l'organisation dans laquelle s'est effectuée cette étude est une grande entreprise du secteur financier canadien. En ce sens, elle dispose d'un système de technologie de l'information lui

permettant de communiquer avec chacun de ses employés et de leur fournir directement des ouvertures de postes à l'interne, ce qui peut diminuer le rôle stratégique du leader à l'égard de l'application des pratiques de gestion de carrière. En ce sens, même la présence d'un leader négatif ne saurait amoindrir ou neutraliser le lien entre ces pratiques et le PSO. Bien au contraire, il se pourrait même que la relation positive entre ces pratiques et le laisser-faire s'explique parce que de telles pratiques représentent une porte de sortie pour les employés d'un leader générant de l'insatisfaction. Plus particulièrement, alors qu'un individu serait sous la direction d'un leader typiquement négatif, que l'organisation rende accessible le changement de carrière à l'interne pourra être perçu par lui comme une marque de soutien organisationnel. À ce titre, il est intéressant de noter que ces conclusions rejoignent celles de Maertz et de ses collègues (2007) dont nous avons parlées dans notre recension. En effet, selon eux, le soutien organisationnel perçu par les employés pouvait compenser à un leader laisser-faire. Plus particulièrement, dans leur étude, plus un leader était qualifiable de négatif par les employés, plus le PSO mesuré de ces mêmes employés était élevé.

Dans le cas du PSS, plusieurs des relations qu'il partage avec les pratiques de ressources humaines sont modérées par le style de leadership. Plus explicitement, concernant le leadership transformationnel et de développement, ils modèrent positivement la relation que partagent les pratiques de développement des compétences et de gestion de carrière avec le PSS. Sinon, en ce qui concerne le leadership laisser-faire, celui-ci se confirme jouer un rôle de modérateur positif dans les relations associant chacune des trois pratiques (développement des compétences, gestion de carrière et rétroaction formative) au PSS. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les effets modérateurs du leadership transformationnel et de développement sont semblables sur les deux relations qu'ils modèrent entre les pratiques et le PSS (chap. 4, figure 4.3). De manière générale, il est donc possible de croire que ces deux styles de leadership contribuent de manière similaire à la relation positive que les pratiques de développement des compétences et de gestion de carrière ont avec le PSS. Aussi, si ces résultats sont cohérents avec la littérature affirmant que ces styles de leadership sont associés à des effets généralement positifs (Avolio, Bass et Jung, 1999; Kent et Chelladurai, 2001; Liaw, Chi et Chuang, 2010), ils ouvrent aussi la porte à

l'explication proposant que l'organisation et le supérieur seraient perçus par les individus comme étant deux entités organisationnelles distinctes. Une proposition dont nous avons déjà fait mention dans le cas du PSO et sur laquelle nous reviendrons plus amplement dans la conclusion de cette section.

Aussi, concernant l'effet modérateur positif du laisser-faire dans les relations entre les trois différentes pratiques et le PSS, celui-ci est semblable à celui qui avait été observé dans la relation entre les pratiques de gestion de carrière et le PSO (chap. 4, figure 4.3). En effet, tout comme c'était le cas dans la situation précédente, un faible laisser-faire est ici associé à un plus haut niveau de PSS qu'un laisser-faire élevé. En ce sens, il n'est pas faux d'affirmer que plus le leadership laisser-faire est élevé, plus faible est le niveau de PSS. Comme nous l'avons déjà souligné, une telle conclusion est cohérente avec la littérature. Par contre, il apparaît encore une fois que l'effet de rehaussement est légèrement plus important lorsque le laisser-faire est élevé. À ce titre, il est possible d'expliquer ce phénomène advenant que les trois pratiques étudiées soient de nature suffisamment directive à l'égard de leur communication et application, qu'elles astreignent même les supérieurs les plus récalcitrants à agir sur elles de manière satisfaisante. Or, qu'il soit de type laisser-faire ou autre, un supérieur communiquant et appliquant de manière satisfaisante les pratiques pourrait ainsi avoir une influence positive sur le soutien que ses employés percevraient recevoir de lui.

En conclusion, il est possible d'avancer que le leadership dispose d'une influence beaucoup plus importante sur le PSS que sur le PSO. Or, cette observation laisse croire que l'organisation et le supérieur seraient compris par les employés comme étant deux acteurs organisationnels dissociés l'un de l'autre. Toutefois, avant que de nous avancer davantage sur cette proposition, il faudra regarder si celle-ci trouve aussi écho dans la discussion de nos autres résultats attendus ou inattendus concernant la modération du leadership. Sinon, comme nous l'avons mentionné dans la recension des écrits, à notre connaissance, seul Guild (2009) se serait intéressé à la relation entre style de leadership et PSS. Cependant, ce dernier n'a examiné qu'un seul style de leadership, le transformationnel. Ainsi, malgré que les données théoriques et empiriques sur lesquelles il serait possible de s'appuyer afin d'expliquer le phénomène ici observé sont limitées, il est envisageable d'avancer que la relation d'influence entre le leadership et le PSS repose sur le fait que ces deux variables sont

contextuellement associées à la même entité organisationnelle, à savoir le supérieur. En d'autres termes, elles produiraient chacune une description distincte, mais d'un seul et même individu. Aussi, selon nos informations, notre recherche est la seule proposant l'examen du lien entre différents styles de leadership et le PSS. À ce titre, nos résultats apportent une contribution théorique non négligeable à la littérature concernant l'une et l'autre de ces variables.

5.1.3 Hypothèses de modération du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation médiatisée par le PSS (H13c et H14c)

Dans le cas de la modération du leadership dans les relations entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation médiatisées par le PSS, seulement deux de nos hypothèses ont été confirmées. Plus spécifiquement, il ressort que seul le leadership laisser-faire modère les relations que partagent les pratiques de gestion de carrière (β 0.23) et de rétroaction formative (β 0.21) avec les comportements individuels de mobilisation lorsque ces relations sont sous l'influence médiatrice du PSS. Encore une fois, il semble que les pratiques de ressources humaines et le leadership laisser-faire n'aient pas fini de nous surprendre. De prime à bord, il est important de relever que le laisser-faire a déjà démontré avoir une influence modératrice sur la relation directe que partagent les pratiques de gestion de carrière et de rétroaction formative avec le PSS. Toutefois (et nous y reviendrons plus amplement), nos analyses ont aussi révélé que le PSS n'est pas médiateur de la relation entre ces mêmes pratiques et les comportements individuels de mobilisation. Ce faisant, ce que la vérification de la médiation modérée nous apprend, c'est que l'effet médiateur du PSS dans la relation que partagent les pratiques de gestion de carrière et de rétroaction formative avec les comportements individuels de mobilisation est dépendant d'une quatrième variable, soit l'effet modérateur du leadership laisser-faire.

Or, à bien y penser, il est possible d'expliquer ces résultats par la même proposition que nous avons utilisée précédemment. Aussi, bien que cela pourra paraître redondant ou peu créatif, le fait qu'une même proposition explicative puisse être appliquée à plusieurs de nos

résultats attendus contribue certes au renforcement de la pertinence de celle-ci. Plus spécifiquement, si nous acceptons que les pratiques de gestion de carrière et de rétroaction formative soient à un point tel prescriptives dans leur mode de communication et d'application, il est possible qu'elles forcent même les supérieurs les plus élusifs à les communiquer et appliquer de manière suffisante. Ainsi, même un supérieur laisser-faire aurait une influence positive sur la significativité de l'effet de médiation positive du PSS dans la relation entre ces pratiques et les comportements individuels de mobilisation. Qui plus est, il est aussi envisageable que l'effet de médiation modérée ne s'observe uniquement que pour le leadership laisser-faire justement parce que celui-ci ne ferait que le strict minimum. En ce sens, une communication et une application des seuils minimaux de pratiques hautement prescriptives seraient donc perçues par les employés comme étant des marques de soutien ou (à tout le moins) une réalité qu'ils apprécieraient et à laquelle ils répondraient de manière favorables, c'est-à-dire en adoptant des comportements de mobilisation. En définitive, mentionnons simplement que la force de cette thèse se renforcera dans la section suivante, puisqu'il y sera vu que les deux autres formes de leadership n'ont pas d'influence modératrice significative sur les relations médiatisées. Nous y reviendrons.

Globalement, nos conclusions supportent le postulat voulant que l'organisation puisse activement agir sur la performance de ses employés ainsi que sur leur bien-être, via les pratiques qu'elle met de l'avant et le PSO que celles-ci inspirent. En outre, nos constatations nous indiquent aussi que le supérieur occupe un rôle important du lien qu'une organisation tisse avec sa main d'œuvre. Que celui-ci s'exprime en fonction du style de leadership qu'il incarne ou du soutien qu'il offre. Toutefois, il apparaît qu'il soit possible que les employés perçoivent l'organisation et le supérieur comme étant deux entités organisationnelles dissociables l'une de l'autre. À cet effet, nous avons suggéré qu'il était par contre nécessaire que d'autres résultats (attendus ou non) supportent une telle proposition.

5.2 Retour sur les résultats inattendus et contributions théoriques

Quoique nos analyses nous aient permis de confirmer plusieurs de nos hypothèses, bon nombre d'entre elles ont été infirmées. Ainsi, dans cette section nous reviendrons sur celles-ci et tenterons d'en dégager les facteurs explicatifs.

5.2.1 Hypothèses de médiation du PSS (H4, H5, H6) dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation

À notre surprise, il s'est avéré que le PSS n'ait aucun effet de médiation dans la relation que partagent les pratiques de développement des compétences, de gestion de carrière et de rétroaction formative avec les comportements individuels de mobilisation. Aussi, comme cette situation s'est produite pour chacune de ces trois relations, il est possible d'arguer que l'influence médiatrice seule du PSS ne parvienne pas à expliquer la relation *a priori* indirecte entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation. En effet, comme il a été vu, l'influence médiatrice du PSS serait tributaire de l'effet modérateur du laisser-faire dans le cas des relations que partagent les pratiques de gestion de carrière et de rétroaction formative avec les comportements individuels de mobilisation. Toutefois, aucune influence de médiation modérée n'aura été significative dans le cas des pratiques de développement des compétences. Nous en reparlerons plus loin.

De manière générale, il est aussi possible de trouver une explication à la non significativité du PSS dans les informations que nous avons recensées au chapitre premier de ce mémoire. En effet, il y avait été soulevé que plusieurs experts affirmaient que le PSO et le PSS partageaient une relation dite énantiomorphe, c'est-à-dire que l'importance de la présence de l'un augmentait lorsque la présence de l'autre diminuait (Maertz *et al.*, 2007; Erickson et Rollof, 2007). En quelque sorte, il s'agit donc de la description d'une relation de substitution entre deux variables *a priori* interchangeables. Lorsque le PSO serait insuffisant, les employés auraient donc tendance à accorder une plus grande valeur au PSS et vice versa. Aussi, c'est peut-être ce qui s'est ici produit. En effet, il est possible que le niveau de PSO ait été jugé satisfaisant par les employés et qu'en ce sens, il ait conduit ces derniers à ne pas devoir le compenser par le PSS.

Toutes choses étant égales par ailleurs, une telle explication ouvre la possibilité que les pratiques organisationnelles soient de prime à bord d'avantage associées à l'organisation plutôt qu'au supérieur. Une proposition dont nous avons déjà fait état dans la section traitant des résultats attendus et que la confirmation des hypothèses de médiation du PSO semble appuyer. En ce sens, aux yeux des travailleurs, les pratiques de ressources humaines seraient

donc davantage attribuées à la volonté organisationnelle, plutôt qu'à celle du supérieur. Or, advenant que la proposition relative à l'effet énantiomorphe de leur relation soit avérée, ce serait lorsque les pratiques de ressources humaines ne susciteraient pas un degré de PSO suffisant que l'influence médiatrice du PSS pourrait alors devenir significative.

5.2.2 Hypothèses de modération du leadership dans la relation que partagent les pratiques de ressources humaines avec le PSO (H7) et le PSS (H8)

De manière globale, il est possible de remarquer une absence quasi générale de relation entre le leadership et le PSO. Comme nous l'avons indiqué à la section précédente, nos analyses statistiques ont démontré que seulement une relation était significative entre les pratiques de ressources humaines et le PSO lorsque le leadership (laisser-faire) y était placé à titre de variable modératrice. Ainsi, concernant les résultats inattendus, premièrement, il ressort que le leadership transformationnel et de développement n'ont aucun effet de modération dans les relations que partagent les pratiques de développement des compétences, de gestion de carrière et de rétroaction formative avec le PSO. Deuxièmement, il apparaît aussi que le leadership laisser-faire n'est pas modérateur des relations que partagent les pratiques de développement des compétences et de rétroaction formative avec le PSO.

Encore une fois, il est ici possible d'envisager que l'organisation dans son ensemble et le supérieur hiérarchique soient compris par les employés comme étant deux entités distinctes. Cela expliquerait en effet que le style de leadership du supérieur n'ait (quasi) pas d'influence modératrice dans les relations entre les pratiques et le PSO. Or, nous avons déjà parlé de ce phénomène dans notre recension des écrits. En effet, dans ce chapitre nous avons présenté la théorie du sens appliquée au concept du supérieur immédiat. Plus particulièrement, nous y avons fait mention que pour certains spécialistes, le leader serait davantage perçu par ses subordonnés comme étant un membre à part entière de l'équipe de travail, plutôt que comme un représentant de l'organisation (Hogg, 2001; Van Knippenberg et Hogg, 2003). Sous cette perspective, dans sa communication et son application des pratiques, le leader serait encore porteur de sens, mais celui-ci s'exprimerait plutôt à l'égard de son propre leadership et de la perception de soutien lui étant liée. Autrement dit, bien qu'il puisse encore être identifié comme étant celui par lequel la

communication et l'application des pratiques organisationnelles passent inévitablement, la gestion qu'il produirait de ces mêmes pratiques n'affecterait pas la perception que les individus se feraient des intentions de l'organisation en rapport avec ces pratiques. Tout au plus, le style du supérieur dans sa gestion des pratiques n'influencerait que la perception que les employés se formeraient des intentions de ce dernier. Une proposition que l'effet modérateur significatif du leadership dans les relations entre les pratiques et le PSS (dont nous avons traité à la section plus haut) semble appuyer.

Concernant les résultats inattendus venant d'être présentés, il est important de retenir que ceux-ci représentent une importante contribution théorique tant sur le plan des connaissances renvoyant à l'organisation et à ses pratiques, qu'à celles traitant du supérieur ou leader. D'entrée de jeu, nos conclusions ne remettent pas en doute le postulat proposant que l'organisation et que le supérieur formeraient deux des plus importants acteurs organisationnels. Plutôt, elles incitent à ce que soient repensées les relations d'influence que ces deux acteurs seraient en mesure d'avoir l'un envers l'autre. En effet, il est possible que le manque de consensus qui ressorte des études ayant proposées que les pratiques de ressources humaines puissent être des substituts au leadership (Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996a; Doucet, Simard et Tremblay, 2007; Doucet *et al.*, 2015) s'expliquent aussi en ce que les individus percevraient ces deux acteurs comme étant distincts, voire indépendants l'un de l'autre. Que nous nous posions alors la question des substituts (ou modérateurs) organisationnels au leadership ou inversement du potentiel d'agent de substitution (ou de modération) du leadership à l'organisation, advenant que ces deux variables organisationnelles soient effectivement traitées séparément par les individus, il est probable que les résultats qui en ressortent ne permettent pas d'établir un quelconque consensus. La raison en étant simple, chacun de ces deux devis reposant sur la prémisse d'une relation d'échange entre l'organisation et le supérieur qui en fait serait à la base inexacte ou trop imprécise.

Sur cette base, il nous semble donc qu'il serait des plus essentiels que la communauté scientifique se penche davantage sur cette question. Bien que nous y reviendrons plus directement dans notre conclusion, mentionnons simplement qu'afin de vérifier notre

proposition, il serait intéressant que soit vérifiée la relation entre ces deux acteurs organisationnels, alors que l'un d'entre eux serait réputé négatif. Par exemple, il serait pertinent d'examiner l'effet modérateur du leadership dans une relation où les pratiques de ressources humaines seraient néfastes à la performance, et ce, afin de voir si l'effet du leader parviendrait à compenser ou à pallier à de telles pratiques. Ainsi, dans le cas où un pareil effet modérateur pourrait être trouvé, il serait envisageable que l'organisation et le leader aient une relation semblable à celle que nous avons décrite pour le PSO et le PSS, à savoir une relation énantiomorphe où la présence de l'un réduit la présence de l'autre. Alors, plus les pratiques seraient favorables à la performance, moins l'effet modérateur du leader serait important à la relation entre ces pratiques et ladite performance. À contrario, moins les pratiques seraient favorables à la performance, plus l'effet modérateur du leader serait alors d'importance.

5.2.3 Hypothèses de modération du leadership dans la relation entre les pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation médiatisée par le PSO (H9a, b, c; H10a, b, c et H11a, b, c) et le PSS (H12a, b, c; H13a, b et H14 a, b)

Dans l'ensemble de ces hypothèses, seulement deux se sont révélées être significatives. Nous sommes revenues sur ces dernières dans la section précédente réservée aux résultats attendus. Or, comme cette avenue de recherche comptait un total de dix-huit relations hypothétiques et que seulement deux sont confirmées, nous pouvons admettre que l'effet de modération du leadership dans les relations entre les pratiques de ressources humaines et les comportements de mobilisation lorsque médiatisées par le PSO et le PSS est plutôt faible. Aussi, ces résultats confirment une fois de plus les propositions qui ont été dégagées tout au long de ce chapitre.

En effet, nous avons depuis le début de l'explication de nos résultats été conduite à croire que les employés perçoivent l'organisation et le supérieur comme étant deux acteurs dissociables. En ce sens, les pratiques de ressources humaines étant du ressort premier de l'organisation qui en élabore généralement les contenus et en encadre souvent même la mise en œuvre, il est possible que la satisfaction que les employés possèdent par rapport à ces pratiques n'influence ainsi que la perception que ceux-ci se font de l'organisation. En ce sens,

le supérieur n'aurait pas (ou très peu) d'influence sur la perception des employés à l'égard de l'organisation ainsi que sur les effets potentiels d'une telle perception (ici, les comportements individuels de mobilisation). Aussi, comme nous l'avons expliqué plus haut, bien que l'hypothèse que la relation entre la dimension organisationnelle et le supérieur puisse être énantiomorphe, il serait nécessaire que des études ultérieures se penchent sur cette question afin que l'on puisse en tirer des conclusions. En effet, à en croire les niveaux de PSO, les pratiques ici étudiées semblent être positivement perçues par les employés. Dans le cas où l'effet modérateur du leadership pourrait se matérialiser afin de pallier à de « mauvaises » pratiques, notre recherche n'en permettra pas d'en faire la lumière.

Aussi, concernant la médiation du PSS, comme notre argumentation se concentre sur le fait que les pratiques de ressources humaines seraient associées à l'organisation et non pas au supérieur, il va sans dire qu'il devient aussi logique que la perception de soutien de celui-ci ne soit pas significative dans les relations entre les pratiques et les comportements individuels de mobilisation. À ce titre, les deux seules hypothèses significatives dont nous avons parlées au tout début renvoient justement à la médiation du PSS par rapport aux relations partagées entre les pratiques de gestion de carrière et de rétroaction formative avec les comportements de mobilisation, mais seulement sous l'effet modérateur du laisser-faire. Or, si les styles de leadership transformationnel et de développement sont associés à des gestions différentes, mais se rejoignant sur leur caractère présent et proactif (Avolio, Bass et Jung, 1999), il est possible que les qualités respectives à ces styles ne puissent pas ici être observables. Comme nous l'avons souligné, pour que nous puissions nous positionner par rapport à cette question, il faudrait que soit testé l'effet modérateur de ces styles de leadership par rapport à des pratiques vues plutôt négativement. Alors, il serait possible de se prononcer sur l'effet modérateur global de ces styles de leadership. Ici, dans le cas de pratiques étant associées à la qualité du niveau de soutien organisationnel perçu, plutôt qu'à celui du soutien du supérieur, il va sans dire que l'effet potentiel du leadership transformationnel et de développement s'éclipse totalement.

Tout au plus, seulement l'effet positif d'un leader reconnu comme ne faisant que le strict minimum, celui laisser-faire est ici (via le PSS) significatif. Aussi, si nous avons plus tôt postulé

que l'effet positif de ce leader pouvait s'expliquer dans le cas où les pratiques en question étaient suffisamment prescriptives qu'elles l'obligent à agir convenablement en rapport à elles, les résultats inattendus concernant le leadership transformationnel et de développement remettent en doute notre postulat. En effet, dans ces circonstances, il est possible que ce soit précisément parce qu'il ne fasse rien de plus que ce qui lui est demandé que le leader laisser-faire active l'effet médiateur du PSS dans les deux relations trouvées significatives. À titre indicatif, bien que la gestion du leader transformationnel et de développement soit reconnue comme étant davantage présente et proactive, il est possible que cette gestion amène un certain manque de conformité perçu à l'égard de ces pratiques. Dans ce cas, l'effet modérateur de ces deux styles de leadership ne parviendrait pas à faire du PSS une variable médiatrice significative. Par contre et comme nous l'avons déjà souligné, il est possible que la nature « positive » de nos pratiques obstrue la modulation potentielle du leader transformationnel et de développement. Ce serait à suivre.

Dans ce chapitre, nous avons produit le bilan des résultats s'étant dégagés de nos analyses statistiques et en avons proposé des explications. Sur ce point, la réalisation du dit chapitre nous a aussi permis d'entrevoir certaines limites et avenues de recherche. Toutefois, ce n'est qu'au chapitre suivant que celles-ci seront discutées.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif d'améliorer la compréhension et de vérifier la relation *a priori* indirecte entre les pratiques de ressources humaines (développement des compétences, gestion de carrière et rétroaction formative) et les comportements individuels de mobilisation. Pour se faire, nous y avons d'abord vérifié l'effet de médiation qu'il était postulé que le PSO et le PSS auraient sur chacune des relations associant nos trois pratiques aux comportements individuels de mobilisation. Ensuite, après avoir identifié le leader comme étant un acteur organisationnel dont l'influence semblait incontournable, nous avons examiné l'effet modérateur qu'il était présumé que les styles de leadership (transformationnel, de développement et laisser-faire) auraient, d'abord, dans les relations que partageaient chacune de nos trois pratiques avec le PSO et le PSS, puis, dans chacune des relations entre nos trois pratiques et les comportements de mobilisation via la médiation du PSO et du PSS. À cette fin, nous avons produit des tests d'évaluation structurelle sur un échantillon comptant 376 sujets anonymes œuvrant dans différentes succursales d'une même institution financière.

Sur ce, nous avons pu démontrer que seul le PSO jouait un rôle de médiation dans la relation entre nos trois pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation. Les résultats des tests de médiation du PSS s'étant révélés ne pas être significatifs. Aussi, d'intéressants résultats ont pu être observés concernant l'effet modérateur du leadership dans les relations que partageaient nos trois pratiques avec le PSO et le PSS. Dans le cas du PSO, seul le leadership laisser-faire a modéré positivement la relation qu'il entretenait avec les pratiques de gestion de carrière. Générant généralement des retombées négatives, dans cette relation, un laisser-faire élevé était associé à une plus forte relation entre les pratiques de gestion de carrière et le PSO.

Concernant le rôle modérateur des styles de leadership dans la relation entre les trois pratiques de ressources humaines et le PSS, sept des neuf effets de modération se sont révélés être significatifs. Globalement, il est apparu que le leadership transformationnel et de développement jouaient des rôles modérateurs comparables, mais que ces rôles se limitaient à la relation que les pratiques de développement des compétences et celles de gestion de carrière partageaient avec le PSS. Aussi, dans le cas de ces deux relations, les

formes faibles de leadership transformationnel et de développement étaient associées à une forte relation entre chacune de ces deux pratiques et le PSS. De plus, au sujet du leadership laisser-faire, ce dernier jouait un rôle modérateur dans chacune des relations reliant nos trois pratiques de ressources humaines au PSS. Dans tous les cas, sa forme élevée était associée à une plus forte relation entre chacun des trois pratiques de ressources humaines et le PSS.

Finalement, concernant la médiation modérée, il est apparu que le leadership ne modérait aucune des relations que partageaient nos trois pratiques avec les comportements individuels de mobilisation lorsque ces relations étaient médiatisées par le PSO. Toutefois, relativement à la médiation du PSS, seul le leadership laisser-faire était modérateur de la relation médiatisée que partageaient les pratiques de gestion de carrière et de rétroaction formative avec les comportements individuels de mobilisation.

Qu'ils eurent été attendus ou inattendus, pour chacun des résultats obtenus, nous avons ouvert la discussion et fourni d'intéressantes explications au cinquième chapitre. Cela étant, maintenant, il est plutôt le temps de revenir quelque peu en arrière en se questionnant sur les limites et les cibles d'amélioration contenues dans ce mémoire. Puis, viendra ensuite le moment d'entrevoir l'avenir en s'interrogeant sur les avenues de recherche qu'il est possible de dégager de nos résultats.

Les limites de l'étude

La perfection n'étant pas un principe bien scientifique, comme c'est le cas pour toutes les recherches, la nôtre démontre aussi son lot de limites. Loin d'être de mauvaises augures, la recherche des limites se trouvant dans une étude contribue à faire avancer considérablement la recherche en général et permet à ceux qui s'y risqueront dans le futur d'améliorer les façons de faire. Concernant la recherche présentée dans ce mémoire, quatre limites ont retenu notre attention. Dans les sections suivantes, nous en présenterons les dimensions principales.

Premièrement, il faut préciser que notre échantillon de recherche constitué de 370 participants est tout de même limité. À cet effet, bien qu'il soit suffisant pour l'analyse structurelle (Roussel *et al.*, 2005), plusieurs avantages méthodologiques sont associés aux grands échantillons. Dans le sujet de notre mémoire, l'un des avantages les plus importants nous faisant défaut concerne l'ajout de variable de contrôle. En effet, plus le nombre de variables et de dimensions y étant associées augmentent, plus il sera nécessaire que l'échantillonnage augmente, lui aussi, en conséquence (Robert, 1998). En d'autres termes, plus l'échantillon est grand, plus il est possible de l'utiliser afin de mesurer plusieurs variables et relations. Inversement, plus un échantillon est petit, moins il permet de faire l'analyse de plusieurs relations entre variables.

Deuxièmement, il est clair que comme la collecte de données s'est limitée uniquement à une entreprise du secteur financier canadien, les résultats qui en découlent sont difficilement représentatifs à d'autres contextes organisationnels. Se faisant, les résultats qui en découlent s'appliquent directement à peu de contextes d'entreprise. Or comme le souligne Robert (1998), la généralisation des résultats est une dimension importante de la recherche puisqu'elle permet de rehausser l'utilité scientifique et professionnelle de celle-ci. En effet, plus les résultats d'une étude s'appliquent à divers contextes et populations, plus ces résultats sauront supporter la recherche scientifique en générale et être réalistement utiles aux professionnels de la gestion des ressources humaines.

Troisièmement, concernant nos analyses de médiation modérée, nous reconnaissons qu'il aurait été des plus pertinents que nous produisions des figures permettant la visualisation de l'effet de modération du leadership laisser-faire dans les relations que partageaient les pratiques de gestion de carrière et de rétroaction formative avec les comportements individuels de mobilisation médiatisées par le PSS. En effet, l'ajout de telles figures nous aurait certes permis d'interpréter encore plus en profondeur nos résultats en nous informant sur l'inclinaison des pentes de modération et en rendant observables les différences de l'effet pour le laisser-faire élevé et faible.

Quatrièmement, le fait que notre devis de recherche soit transversale, plutôt que longitudinal, nous empêche de tirer toutes formes de conclusion sur la causalité des liens que nous avons observés (Robert, 1998). En d'autres termes, au cours de ce mémoire, bien que nous ayons pu soumettre des hypothèses quant au sens de la relation entre deux ou plusieurs variables, cette étude ne permet en aucun cas de démontrer ou infirmer la présence de tels effets causals.

Avenues de recherche

D'emblée, il a été surprenant de constater que le PSS ne jouait aucunement un rôle de médiateur dans la relation entre nos trois pratiques de ressources humaines et les comportements individuels de mobilisation. Allant à l'encontre des données théoriques et empiriques contenues dans la littérature, il nous apparaît qu'il serait des plus indiqué que davantage d'experts se penchent sur la question du concept du PSS. À ce jour, relativement peu d'études ont porté sur la question, même plus générale, du rôle qu'il serait possible que le PSS joue dans la relation que l'organisation (qu'elle soit représentée par la variable pratiques ressources humaines, PSO ou autre) partagerait avec sa main d'œuvre. Aussi, comme nous l'avons indiqué dans notre discussion, il est possible que l'organisation et que le PSS soient perçus par les employés comme étant deux acteurs organisationnels complètement distincts et que l'un puisse ainsi difficilement influencer l'autre de manière significative. Cette question de recherche constitue certainement une avenue des plus intéressantes.

Poursuivant, ajoutons que bon nombre des résultats de la modération du leadership jettent plusieurs zones d'ombres. Par exemple, il est pour le moins curieux de remarquer que le leadership laisser-faire, ayant habituellement des effets pervers (Avolio, Bass et Jung, 1999), a ici un effet modérateur positif sur le lien entre les pratiques de ressources humaines et le PSS. Or, comme le mentionnent déjà certains auteurs, un nombre insuffisant de publications traite du leadership de style laisser-faire (Skogstad *et al.*, 2007; Hinkin et Schriesheim, 2008). Ce faisant, moins d'informations et de données sont disponibles sur ce style précis et limitée est notre compréhension des phénomènes ou conséquences lui étant associés. Selon nos

propositions, il est possible qu'une organisation contrôlant efficacement la nature et le contenu de ses pratiques parvienne à obliger les leader récalcitrants à agir de manière satisfaisante à la communication et à l'application de celles-ci. Qui plus est, nous avons même soumis la proposition qu'il était possible qu'une communication et qu'une application minimales, mais justes puissent être favorablement perçues par les employés. Dans les deux cas, nos propositions constituent des avenues de recherche pertinentes aux rehaussement des connaissances à l'égard du concept du leadership laisser-faire.

Au surplus, une autre avenue de recherche pouvant être envisagée est aussi associée au leadership et concerne la vérification de son potentiel modérateur général. Plus particulièrement, selon Podsakoff et ses collègues (1996a), pour que la théorie des substituts au leadership puisse être davantage comprise et étayée, il est nécessaire qu'elle soit testée sous différents angles. Dans l'ensemble, leur suggestion étant qu'il serait pertinent qu'elle soit retournée sur elle-même, afin que soit examiné le potentiel d'agent de substitution du leadership. Ce que nous avons fait. Par contre, encore aujourd'hui, trop peu de spécialistes se penchent sur la question de la révision de cette théorie qui appliquée encore et toujours selon (à peu de choses près) les mêmes principes continue de générer des conclusions contradictoires (Kerr et Jermier, 1978; Philip M. Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996a; Doucet, Simard et Tremblay, 2007). Or, selon l'interprétation de nos résultats et comme nous l'avons indiqué ci-haut, il est envisageable que la dimension organisationnelle et le leader (ou supérieur) soient perçus et donc jugés comme deux entités distinctes. Dans le cas où ce postulat se confirmerait, il aurait d'importantes répercussions sur l'étude des modérations envisageables entre la dimension organisationnelle et le leadership. En outre, que ce postulat se révèle fondé ou non, sa vérification permettrait certainement l'élévation des connaissances sur l'association ou la dissociation de perception entre l'organisation et le leadership et aiderait à une meilleure compréhension de la théorie des substituts au leadership. Ce faisant, dans notre discussion, nous avons proposé qu'il serait intéressant d'examiner le lien entre une dimension organisationnelle (telle que les pratiques de ressources humaines ou le PSO) et le leadership, mais en prenant soin que l'une de ces deux variables puisse être considérée « négative ». Le but étant d'essayer de rendre plus saillant la présence d'un quelconque effet de modération de l'une ou l'autre de ces variables.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmad, Zainal Ariffin et Zeinab Amini Yekta (2010). *Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran* [leadership behavior, perceived organisational support, job satisfaction, Iran], vol. 6, coll. 2010.
- Ali, Usma et Shanista Waqar (2013). « Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles », *Pakistan Journal of Psychology Research*, vol. 28, no 2, p. 297-316.
- Allen, David G., Lynn M. Shore et Rodger W. Griffeth (2003). « The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process », *Journal of Management*, vol. 29, no 1, p. 99-118.
- Allen, Tammy D. et Michael C. Rush (1998). « The Effets of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no 2, p. 247-260.
- Apekey, Tanefa A., Gerry Mc Sorley, Michelle Tilling et A. Niroshan Siriwardena (2015). « Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice », *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, vol. 17, no 2, p. 311-318.
- Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg et Arne L. Kalleberg (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Ithaca: Cornell, University Press, 288 p.
- Arakeri, Shama A. (2013). *Future work selves and work-related outcomes: The role of perceived supervisor support* [M.S.], 1552244, Ann Arbor, San Jose State University, 59 p.
- Aristote. (330 av. J.-C./1991). *Rhétorique*, Paris, Le Livre de Poche.
- Arnold, Kara A., Nick Turner, Julian Barling, E. Kevin Kelloway et Margaret C. McKee (2007). « Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no 3, p. 193-203.
- Avolio, Bruce J. et Bernard M. Bass (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City, Mindgarden.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass et Dong I. Jung (1999). « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no 4, p. 441-462.

- Avolio, Bruce J. et Tracy C. Gibbons (1988). « Developing transformational leaders: A life span approach », dans Jay A. Conger et Rabindra N. Kanungo (dir.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 276-308.
- Babcock-Roberson, Meredith Elaine et Oriel J. Strickland (2010). « The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors », *The Journal of Psychology*, vol. 144, no 3, p. 313-326.
- Babin, Barry J. et James S. Boles (1996). « The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction », *Journal of Retailing*, vol. 72, no 1, p. 57-75.
- Bae, Johnseok et John J. Lawler (2000). « Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy », *The Academy of Management Journal*, vol. 43, no 3, p. 502-517.
- Baird, John S. Jr. (1987). « Perceived Learning in Relation to Student Evaluation to University Instruction », *Journal of Educational Psychology*, vol. 79, no 1, p. 90-91.
- Bamberger, Peter et Ilan Meshoulam (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, Thousand Oaks, SAGE Publications, 224 p.
- Barbuto, John E. (2005). « Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 11, no 4, p. 26-40.
- Barling, Julian, Frank Slater et E. Kevin Kelloway (2000). « Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no 3, p. 157-161.
- Barnard, Chester T. (1938). *The fonctions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 334 p.
- Barney, Jay B. (1995). « Lookin inside for competitive advantage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, no 4, p. 49-61.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Collier Macmillan.
- Bass, Bernard M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*, Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Bass, Bernard M. (1999). « Two decades of research and development in transformation leadership », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, p. 9-32.
- Becker, Brian B. et Mark A. Huselid (1998). « High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications », *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16, no 1, p. 53-101.
- Becker, Brian B. et Mark A. Huselid (2006). « Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? », *Journal of Management*, vol. 32, no 6, p. 898-925.
- Bienstock, Carol C., Carol W. DeMoranville et Rachel K. Smith (2003). « Organizational citizenship behavior and service quality », *Journal of Services Marketing*, vol. 17, no 4, p. 357-378.
- Blau, Peter (1964). *Exchange and power in social life*, New York, 352 p.
- Boerner, Sabine et Elisabeth Dütschke (2008). « Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: Examining the role of stress and strain », *Human Resource Development International*, vol. 11, no 3, p. 507-521.
- Bois-de-Boulogne, Collège de (2015). *Caissier(ère) dans une institution financière*. Récupéré le 17 décembre 2015 de <http://bdeb.qc.ca/etudiants-adultes/programmes-perfectionnement/services-financiers/caissiereres-dans-institution-financiere/>
- Boon, Corine, Deanne N. Den Hartog, Paul Boselie et Jaap Paauwe (2011). « The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, no 1, p. 138-162.
- Boudreau, John W., Wendy R. Boswell, Timothy A. Judge et Robert D. Bretz (2001). « PERSONALITY AND COGNITIVE ABILITY AS PREDICTORS OF JOB SEARCH AMONG EMPLOYED MANAGERS », *Personnel Psychology*, vol. 54, no 1, p. 25-50.
- Bourhis, Anne et Denis Chênevert (2009). « À vos marques, prêts, gérer! : La GRH pour gestionnaires », dans Éditions du nouveau pédagogique (dir.), Saint-Laurent.
- Boxall, Peter et Keith Macky (2009). « Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream », *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no 1, p. 3-23.
- Brauer, Markus (2000). « L'identification des processus médiateurs dans la recherche en psychologie », *L'année psychologique*, vol. 100, no 4, p. 661-681.

- Brief, Arthur P. et Stephan J. Motowidlo (1986). « Prosocial Organizational Behaviors », *The Academy of Management Review*, vol. 11, no 4, p. 710-725.
- Bujold, Charles et Marcelle Gingras (2000). *Choix professionnel et développement de carrière*, 2^{ème} éd., Boucherville, 436 p.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Bycio, Peter, Rick D. Hackett et Joyce S. Allen (1995). « Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, no 4, p. 468-478.
- Caceres, Rubèn Chumpitaz et Joëlle Vanhamme (2003). « Les processus modérateurs et médiateurs: distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations », *Recherche et Application en Marketing*, vol. 18, no 2, p. 67-100.
- Carmeli, Abraham et John Schaubroeck (2005). « How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations », *Human Resource Management*, vol. 44, no 4, p. 391-412.
- Cartwright, Susan et Nicola Holmes (2006). « The meaning of work, The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism », *Human Resource Management Review*, vol. 16, p. 199-208.
- Charbonneau, Danielle, Julian Barling et E. Kevin Kelloway (2001). « Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation¹ », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 31, no 7, p. 1521-1534.
- Chen, Chien-Cheng et Su-Fen Chiu (2008). « An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior », *Journal of Business and Psychology*, vol. 23, no 1-2, p. 1-10.
- Chen, Chun-Hsi Vivian, Shih-Jon Wang, Wei-Chieh Chang et Chin-Shin Hu (2008). « The Effect of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses », *Journal of Nursing Research*, vol. 16, no 4, p. 321-328.
- Chen, Xiao-Ping, Chun Hui et Douglas J. Segó (1998). « The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no 6, p. 922-931.
- Chênevert, Denis et Michel Tremblay (2011). « Between universality and contingency: An international study of compensation performance », *International Journal of Manpower*, vol. 32, no 856-878.

- Chew, Janet et Antonia Girardi (2008). « Is Career Management the Panacea to Retaining Vital Staff? », *International Journal of Management and Marketing Research*, vol. 1, no 1, p. 83-98.
- Chew, Janet, Antonia Girardi et Leland Entekin (2005). « Retaining Core Staff: The impact of human resource practices on organisational commitment », 2005.
- Chiang, Chun-Fang et Tsung-Sheng Hsieh (2012). « The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, no 1, p. 180-190.
- Chiu, Chung-Ching, Chih-Hung Tsai et Yi-Chan Chung (2007). « Using Balanced Scorecard to Explore Learning Performance of Enterprise Organization », *Asian Journal on Quality*, vol. 8, no 1, p. 40-75.
- Chrétien, Lise, Guy Arcand, Geneviève Tellier et Michel Arcand (2005). « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol. 3, no 1, p. 107-128.
- Chuang, Aichia, Timothy A. Judge et Jun Liaw Yuann (2012). « Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 21, no 1, p. 28-56.
- Chuang, Chih-Hsun et H. U. I. Liao (2010). « STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SERVICE CONTEXT: TAKING CARE OF BUSINESS BY TAKING CARE OF EMPLOYEES AND CUSTOMERS », *Personnel Psychology*, vol. 63, no 1, p. 153-196.
- Clarke, Sharon et Katie Ward (2006). « The Role of Leader Influence Tactics and Safety Climate in Engaging Employees' Safety Participation », *Risk Analysis*, vol. 26, no 5, p. 1175-1185.
- Coleman, Venetta I. et Walter C. Borman (2000). « Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain », *Human Resource Management Review*, vol. 10, no 1, p. 25-44.
- Colquitt, Jason A., Brent A. Scott et Jeffery A. LePine (2007). « Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 4, p. 909-927.
- Combs, James, Yongmei Liu, Angela Hall et David Ketchen (2006). « HOW MUCH DO HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES MATTER? A META-ANALYSIS OF THEIR EFFECTS

- ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE », *Personnel Psychology*, vol. 59, no 3, p. 501-528.
- Conway, James M. et Allen I. Huffcutt (1997). « Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings », *Human Performance*, vol. 10, no 4, p. 331-360.
- Coubrough, John Adair et Henri Fayol (1930). *Industrial and General Administration*, London, Sir I. Pitman & Sons.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline et Neil Conway (2005). « Exchange relationship: examining psychological contracts and perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 4, p. 774-781.
- Coyne, Iain et Tanya Ong (2007). « Organizational citizenship behaviour and turnover intention: a cross-cultural study », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no 6, p. 1085-1097.
- Crant, J. Michael et Thomas S. Bateman (2000). « Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no 1, p. 63-75.
- Cropanzano, Russell et Marie S. Mitchell (2005). « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review », *Journal of Management*, vol. 31, no 6, p. 874-900.
- Davenport, Thomas H. et Laurence Prusak (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*, New York, Oxford University Press.
- Dawley, David D., Martha C. Andrews et Neil S. Bucklew (2008). « Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, no 3, p. 235-247.
- DeConinck, James B. (2010). « The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust », *Journal of Business Research*, vol. 63, no 12, p. 1349-1355.
- Delaney, John T. et Mark A. Huselid (1996). « The impact of human resources management practices on perception of organizational performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 949-969.
- Delery, John E. et Jason D. Shaw (2001). « The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension », dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, p. 165-197.

- Dellve, Lotta, Katrin Skagert et Rebecka Vilhelmsson (2007). « Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance », *The European Journal of Public Health*, vol. 17, no 5, p. 471-476.
- Demerouti, Evangelia, Pascale M. Le Blanc, Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli et Joop Hox (2009). « Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout », *Career Development International*, vol. 14, no 1, p. 50-68.
- Derue, D. Scott, Jennifer D. Nahrgang, N. E. D. Wellman et Stephen E. Humphrey (2011). « TRAIT AND BEHAVIORAL THEORIES OF LEADERSHIP: AN INTEGRATION AND META-ANALYTIC TEST OF THEIR RELATIVE VALIDITY », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, p. 7-52.
- Donaldson, Stewart I. et Elisa J. Grant-Vallone (2002). « UNDERSTANDING SELF-REPORT BIAS IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR RESEARCH », *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, no 2, p. 245-260.
- Doucet, Olivier, Marie-Ève Lapalme, Gilles Simard et Michel Tremblay (2015). « High involvement management practices as leadership enhancers », *International Journal of Manpower*, vol. 36, no 7, p. 1058-1071.
- Doucet, Olivier, Gilles Simard et Michel Tremblay (2007). « Les pratiques de GRH comme modérateur dans la relation entre le leadership, l'empowerment et l'engagement des employés », communication présentée au ASAC Ottawa.
- Doucet, Olivier, Gilles Simard et Michel Tremblay (2008). « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement », *Relations industrielles*, vol. 63, no 4, p. 625-647.
- Dovidio, John F., Jane A. Piliavin, Samuel L. Gaertner, David A. Schroeder et Russell D. Clark (1991). « The arousal: Cost-reward model and the process of intervention: A review of the evidence », dans *Prosocial behavior*, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc, coll. Review of personality and social psychology, Vol. 12., p. 86-118.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce J. Avolio et Boas Shamir (2002). « Impact of transformational leadership on follower development and performance a field experiment », *Academy of Management*, vol. 45, no 4, p. 735-744.
- Dysvik, Anders et Bård Kuvaas (2012). « Perceived supervisors support climate, perceived investment in employees development climate, and business-unit performance », *Human Resource Management*, vol. 51, no 5, p. 651-664.

- Egri, Carolyn P. et Susan Herman (2000). « Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations », *The Academy of Management Journal*, vol. 43, no 4, p. 571-604.
- Eisenberger, Robert, Peter Fasolo et Valerie Davis-LaMastro (1990). « Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no 1, p. 51-59.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison et Debora Sowa (1986). « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no 3, p. 500-507.
- Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamer, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski et Linda Rhoades (2002). « Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention » [Article], *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 565-573.
- Elgamal, Mahmoud A. (2004). « The Direct and Mediating Effects of Transactional and Transformational Leadership: A Comparative Approach », *Journal of Transnational Management Development*, vol. 9, no 2-3, p. 148-169.
- Elstad, Eyvind (2006). « Understanding the nature of accountability failures in the technology-filled classroom: disaffected students and teachers who give in », *Journal of Curriculum Studies*, vol. 38, no 4, p. 459-481.
- Engelbrecht, Amos S. et Anton F. Schlechter (2006). « The relationship between transformational leadership, meaning and organisational citizenship behaviour », *Management Dynamics : Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, vol. 15, no 4, p. 2-16.
- Erickson, Robin Adair et Michael E. Roloff (2007). « Here today, but what about tomorrow? Increasing organizational commitment after downsizing through customer service orientation and equity », *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 15, no 4, p. 301-321.
- Farh, Jiing-Lih, Gregory H. Dobbins et Bor-Shiuan Cheng (1991). « CULTURAL RELATIVITY IN ACTION: A COMPARISON OF SELF-RATINGS MADE BY CHINESE AND U.S. WORKERS », *Personnel Psychology*, vol. 44, no 1, p. 129-147.
- Fox, William (1999). *Statistiques sociale*, De Boeck, Les Presses de l'Université Laval, 374 p.
- Frye, N. Kathleen et James A. Breugh (2004). « Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, and Satisfaction: A Test of a Conceptual Model », *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, no 2, p. 197-220.

- Gagnon, Mark A. et Juss H. Michael (2004). « Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees », *Forest Products Journal*, vol. 54, no 12, p. 172-177.
- Gang Wang, In-Sue Oh, Stephen H. Courtright et Amy E. Colbert (2011). « Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research », *Group & Organization Management*, vol. 36, no 2, p. 223-270.
- García-Izquierdo, Antonio L., Silvia Moscoso et Pedro J. Ramos-Villagrasa (2012). « Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural justice and job satisfaction », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 20, no 4, p. 394-403.
- Garneau, Cégep (2015). *AEC Caissier/Caissière dans une institution financière*. Récupéré le 17 décembre 2015 de <https://fc.cegepgarneau.ca/cours/7879>
- Gaudet, Marie-Claude (2008). *L'influence du leadership sur les comportements individuels de mobilisation et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la justice organisationnelle*, Maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 186 p.
- George, Jennifer M. et Kenneth Bettenhausen (1990). « Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no 6, p. 698-709.
- George, Jennifer M. et Arthur P. Brief (1992). « Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship », *Psychological Bulletin*, vol. 112, no 2, p. 310-329.
- Ghosh, Piyali, Ragini Chauhan et Alka Rai (2015). « Supervisor support in transfer of training: looking back at past research », *Industrial and Commercial Training*, vol. 47, no 4, p. 201-207.
- Gong, Yaping, Song Chang et Siu-Yin Cheung (2010). « High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective », *Human Resource Management Journal*, vol. 20, no 2, p. 119-137.
- Gould-Williams, Julian (2003). « The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no 1, p. 28-54.
- Gouldner, Alvin W. (1960). « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 25, no 2, p. 161-178.
- Graham, James W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construction redefinition, operationalization, and validation*, Loyola, University of Chicago.

- Griffin, Mark A., Malcolm G. Patterson et Michael A. West (2001). « Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, no 5, p. 537-550.
- Guerrero, Sylvie et Valérie Barraud-Didier (2004). « High-involvement practices and performance of French firms », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no 8, p. 1408-1423.
- Guild, Dawn P. (2009). *Antecedents and consequences of supervisory support: The moderating affects of perceived organizational status of the supervisor* [D.Mgt.], Doctorat, Ann Arbor, Webster University, 182 p.
- Guthrie, James P. (2001). « High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand », *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no 1, p. 180-190.
- Harackiewicz, Judith M. (1979). « The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 37, p. 1352-1363.
- Harland, Lynn, Wayne Harrison, James R. Jones et Roni Reiter-Palmon (2005). « Leadership Behaviors and Subordinate Resilience », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 11, no 2, p. 2-14.
- Heidemeier, Heike et Klaus Moser (2009). « Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 353-370.
- Hetland, Robert D. (2005). « Relating River Plume Structure to Vertical Mixing », *Journal of Physical Oceanography*, vol. 35, no 9, p. 1667-1688.
- Hinkin, Timothe R. et Chester A. Schriesheim (2008). « An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 6, p. 1234-1248.
- Hitt, Michael A., Leonard Bierman, Katsuhiko Shimizu et Rahul Kochhar (2001). « Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective », *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no 1, p. 13-28.
- Hoffman, Calvin C., Barry R. Nathan et Lisa M. Holden (1991). « A COMPARISON OF VALIDATION CRITERIA: OBJECTIVE VERSUS SUBJECTIVE PERFORMANCE MEASURES AND SELF- VERSUS SUPERVISOR RATINGS », *Personnel Psychology*, vol. 44, no 3, p. 601-618.

- Hogg, Michael A. (2001). « A Social Identity Theory of Leadership », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 5, no 3, p. 184-200.
- House, Robert J. et Ram N. Aditya (1997). « The social scientific study of leadership: Quo Vadis? », *Journal of Management*, vol. 23, no 3, p. 409-473.
- Howell, Jane M. et Kathryn E. Hall-Merenda (1999). « The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 5, p. 680-694.
- Howell, John P. et Dan L. Costley (2006). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, New Mexico, Pearson Prentice Hall, 416 p.
- Howell, John P., Peter W. Dorfman et Steven Kerr (1986). « Moderator Variables in Leadership Research », *The Academy of Management Review*, vol. 11, no 1, p. 88-102.
- Hui, Chun, Simon K. Lam et Kenneth S. Law (2000). « Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 5, p. 822-828.
- Huselid, Mark A. (1995). « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management*, vol. 38, no 3, p. 635-872.
- Hutchison, Steven (1997). « Perceived Organizational Support: Further Evidence of Construct Validity », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 57, no 6, p. 1025-1034.
- Hutchison, Steven et Mary L. Garstka (1996). « Sources of Perceived Organizational Support: Goal Setting and Feedback », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 26, no 15, p. 1351-1366.
- Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw et Giovanna Prennushi (1997). « The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity », *American Economic Review*, vol. 87, no 3, p. 291-313.
- Ilies, Remus, Brent A. Scott et Timothy A. Judge (2006). « The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 3, p. 561-575.
- Ito, Jack K. et Céleste M. Brotheridge (2005). « Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? », *Human Resources Management*, vol. 44, no 1, p. 5-19.

- Iverson, Roderick D., Christopher D. Zatzick et Melissa M. McCrae (2008). *High-Performance Work Systems. The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*, London, SAGE Publications Ltd, 393-410 p.
- Jiang, James J. et Gary Klein (1999). « Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional », *Journal of Management Information Systems*, vol. 16, no 3, p. 219-240.
- Jiang, Kaifeng, David P. Lepak, Jia Hu et Judith C. Baer (2012). « How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms », *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 6, p. 1296-1294.
- Jiao, Changquan, David A Richards et Kai Zhang (2011). « Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators », *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, no 1, p. 11-25.
- Jiayuanyu et Kevin R. Murphy (1993). « MODESTY BIAS IN SELF-RATINGS OF PERFORMANCE: A TEST OF THE CULTURAL RELATIVITY HYPOTHESIS », *Personnel Psychology*, vol. 46, no 2, p. 357-363.
- Johnston, Mark et Greg Marshall (2013). *Sales Force Management*, Eleventh Edition.
- Joo, Baek-Kyoo, Ji Hoon Song, Doo Hun Lim et Seung Won Yoon (2012). « Team creativity: the effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion », *International Journal of Training and Development*, vol. 16, no 2, p. 77-91.
- Josephson, Malin, Per Lindberg, Margaretha Voss, Lars Alfredsson et Eva Vingard (2008). « The same factors influence job turnover and long spells of sick leave a 3 year follow-up of Swedish nurses », *European Journal of Public Health*, vol. 18, no 4, p. 380-385.
- Judge, Timothy A. et Ronald F. Piccolo (2004). « Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 755-768.
- Katz, Daniel (1964). « The Motivational Basis of Organizational Behavior », *Behavioral Science*, vol. 9, no 2, p. 131-146.
- Kazmi, Azhar et Faruq Ahmad (2001). « Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management », *Journal of Management Research*, vol. 1, no 3, p. 133-140.
- Kehoe, Rebecca R. et Patrick M. Wright (2010). « The Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors », *Journal of Management*.

- Kehoe, Rebecca R. et Patrick M. Wright (2013). « The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors », *Journal of Management*, vol. 39, no 2, p. 366-391.
- Kelloway, E. Kevin, Jane Mullen et Lori Francis (2006). « Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 11, no 1, p. 76-86.
- Kent, Aubrey et Packianathan Chelladurai (2001). « Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics », *Journal of Sport Management*, vol. 15, p. 135-159.
- Kerr, Steven et John M. Jermier (1978). « Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22, p. 375-403.
- Kidd, Jennifer M. et Chris Smewing (2001). « The role of the supervisor in career and organizational commitment », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, no 1, p. 25-40.
- Kirkbride, Paul (2006). « Developing transformational leaders: the full range leadership model in action », *Industrial and Commercial Training*, vol. 38, no 1, p. 23-32.
- Kline, Rex B. (2011). *Principles and Practices of Structural Equation Modeling*, 3^{ee} éd., New York, Guilford Press, 374 p.
- Kluger, Avraham N. et Angelo DeNisi (1996). « The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory », *Psychological Bulletin*, vol. 119, no 2, p. 254-284.
- Knies, Eva et Peter Leisink (2014). « Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study », *Human Resource Management Journal*, vol. 24, no 1, p. 57-76.
- Koh, William L., Richard M. Steers et James R. Terborg (1995). « The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no 4, p. 319-333.
- Kottke, Janet L. et Clare E. Sharafinski (1988). « Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 48, no 4, p. 1075-1079.
- Koys, Daniel J. (2001). « The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study », *Personnel Psychology*, vol. 54, no 1, p. 101-114.

- Kraimer, Maria L., Scott E. Seibert, Sandy J. Wayne, Robert C. Liden et Jesus Bravo (2011). « Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 3, p. 485-500.
- Krawitz, Roy (2004). « Borderline personality disorder: attitudinal change following training », *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, vol. 38, no 7, p. 554-559.
- Kuvaas, Bård et Anders Dysvik (2009). « Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance », *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no 3, p. 217-236.
- Kuvaas, Bård et Anders Dysvik (2010a). « Does best practice HRM only work for intrinsically motivated employees? », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 13, p. 2339-2357.
- Kuvaas, Bård et Anders Dysvik (2010b). « Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes », *Human Resource Management Journal*, vol. 20, no 2, p. 138-156.
- Ladebo, Olugbenga J. (2008). « Perceived supervisory support and organisational citizenship behaviours: Is job satisfaction a mediator? » [Article], *South African Journal of Psychology*, vol. 38, no 3, p. 479-488.
- Lam, Wing, Ziguang Chen et Norihiko Takeuchi (2009). « Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behaviour in a Sino-Japanese joint venture », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no 11, p. 2250-2270.
- Lambert, Susan J. (2000). « Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior », *The Academy of Management Journal*, vol. 43, no 5, p. 801-815.
- Lapierre, Jean-William (1992). *L'analyse de systèmes*, Paris, Édition de la Découverte.
- Laveault, Dany et Jacques Grégoire (2002). *Introduction aux théories des tests: En psychologie et en sciences de l'éducation*, 2^{ème} éd., Bruxelles, De Boeck.
- Lawrence, Pareena (2008). « Neohumility / Humility and Business Leadership: Do They Belong Together? », *Journal of Business and Leadership*, vol. 2, no 1, p. 116-126.
- Leiter, Michael P. et Christina Maslach (2009). « Nurse turnover: the mediating role of burnout », *Journal of Nursing Management*, vol. 17, no 3, p. 331-339.

- LePine, Jeffrey A., Amir Erez et Diane E. Johnson (2002). « The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 1, p. 52-65.
- Liao, Hui, Keiko Toya, Lepak David P. et Ying Hong (2009). « Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 371-391.
- Liaw, Yuann-Jun, Nai-Wen Chi et Aichia Chuang (2010). « Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 3, p. 477-492.
- Lin, Hao-Chieh et Chih-Ting Shih (2008). « How Executive SHRM System Links to Firm Performance: The Perspectives of Upper Echelon and Competitive Dynamics », *Journal of Management*.
- Liu, Yuwen (2009). « Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior », *Personnel Review*, vol. 38, no 3, p. 307-319.
- Lowe, Kevin B. et William L. Gardner (2000). « Ten years of The leadership quarterly: Contributions and challenges for the future », *The Leadership Quarterly*, vol. 11, no 4, p. 459-514.
- Lowe, Kevin B., K. Galen Kroeck et Nagaraj Sivasubramaniam (1996). « Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature », *The Leadership Quarterly*, vol. 7, no 3, p. 385-415.
- Maas, Cora J. M. et Joop Hox (2005). « Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling », *Methodology*, vol. 1, no 3, p. 86-92.
- Macduffie, John Paul (1995). « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, no 2, p. 197-221.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff et Richard Fetter (1991). « Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, no 1, p. 123-150.
- MacKinnon, David P., Chondra M. Lockwood, Jeanne M. Hoffman, Stephen G. West et Virgil Sheets (2002). « A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects », *Psychological methods*, vol. 7, no 1, p. 83.

- Macky, Keith et Peter Boxall (2008). *New Zealand Journal of Employment Relations*, vol. 33, no 1, p. 1-18.
- Maertz, Carl P., Rodger W. Griffeth, Nathanael S. Campbell et David G. Allen (2007). « The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, no 8, p. 1059-1075.
- Makri, Marianna et Terri A. Scandura (2010). « Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 75-88.
- Mallinckrodt, Brent, W. Todd Abraham, Meifen Wei et Daniel W. Russell (2006). « Advances in Testing the Statistical Significance of Mediation Effects », *Journal of Consulting Psychology*, vol. 53, no 3, p. 372-378.
- Maurer, Todd J., Heather R. Pierce et Lynn M. Shore (2002). « Perceived Beneficiary of Employee Development Activity: A Three-Dimensional Social Exchange Model », *The Academy of Management Review*, vol. 27, no 3, p. 432-444.
- Meyer, John P. et Catherine 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*, vol. 17, no 4, p. 319-331.
- Mohr, Julie J., Herbert T. Abelson et Paul Barach (2002). « Creating Effective Leadership for Improving Patient Safety », *Quality Management in Healthcare*, vol. 11, no 1, p. 69-78.
- Moorman, Robert H., Gerald L. Blakely et Brian P. Niehoff (1998). « Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? », *The Academy of Management Journal*, vol. 41, no 3, p. 351-357.
- Morin, Edgar (1977). *La méthode 1: la nature de la nature*, Paris, Édition du Seuil.
- Morrison, Elizabeth W. (1996). « Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality », *Human Resource Management*, vol. 35, no 4, p. 493-512.
- Motowidlo, Stephan J. (2000). « Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management », *Human Resource Management Review*, vol. 10, no 1, p. 115-126.

- Nahum-Shani, Inbal et Anit Somech (2011). « Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no 2, p. 353-366.
- Nevitt, Jonathan et Gregory R. Hancock (2001). « Performance of Bootstrapping Approaches to Model Test Statistics and Parameter Standard Error Estimation in Structural Equation Modeling », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 8, no 3, p. 353-377.
- Ng, Thomas W. H. et Kelly L. Sorensen (2008). « Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis », *Group & Organization Management*, vol. 33, no 3, p. 243-268.
- Nguni, Samuel, Peter Slegers et Eddie Denessen (2006). « Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case », *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 17, no 2, p. 145-177.
- Nijman, Derk-Jan J. M., Wim. J. Nijhof, Ida A. A. M. Wognum et Bernard P. Veldkamp (2006). « Exploring Differential Effects of Supervisor Support on Transfer of Training », *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, no 7, p. 529-549.
- O'Driscoll, Michael P., Steven Poelmans, Paul E. Spector, Thomas Kalliath, Tammy D. Allen, Cary L. Cooper, *et al.* (2003). « Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain », *International Journal of Stress Management*, vol. 10, no 4, p. 326-344.
- Oldham, Greg R. et Anne Cummings (1996). « Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work », *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no 3, p. 607-634.
- Ooi, Keng-Boon, Binshan Lin, Boon-In Tan et Alain Yee-Loong Chong (2011). « Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality? », *Journal of Services Marketing*, vol. 25, no 6, p. 410-419.
- Organ, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W. (1997). « Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time », *Human Performance*, vol. 10, no 2, p. 85-97.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff et Scott B. MacKenzie (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, London, SAGE Publications, coll. Foundations for Organizational Science.

- Paillé, Pierre (2006). « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, vol. 56, no 2, p. 139-149.
- Paré, Guy et Michel Tremblay (2007). « The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions », *Group & Organization Management*, vol. 32, no 3, p. 326-357.
- Patterson, Malcolm, West Michael A., Rebecca Lawthom et Stephen Nickell (1997). « Impact of People Management Practices on Business Performance », communication présentée au *Issues in People Management*,
- Pearce, Craig L. et Henry P. Sims Jr (2002). « Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors », *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 6, no 2, p. 172-197.
- Peng, Jei-Chen et Su-Fen Chiu (2010). « An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior », *The Journal of Social Psychology*, vol. 150, no 6, p. 582-607.
- Perrenoud, Philippe (1989). « La part d'évaluation formative dans toute évaluation continue », dans *Évaluer l'évaluation*, Dijon, INRAP, p. 202-210.
- Pfeffer, Jeffrey (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, Harvard Business School Press, 281 p.
- Piccolo, Ronald F. et Jason A. Colquitt (2006). « Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 2, p. 327-340.
- Pierce, Heather R. et Todd J. Maurer (2009). « Linking employee development activity, social exchange and organizational citizenship behavior », *International Journal of Training and Development*, vol. 13, no 3, p. 139-147.
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens, Nikala Lane et Douglas W. Vorhies (2006). « Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no 2, p. 244-262.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim et Eric S. Williams (1999). « Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study », *Journal of Management*, vol. 25, no 6, p. 897-933.

- Pithers, R. T. (1985). « The roles of event contingencies and reinforcement in human autoshaping and omission responding », *Learning and Motivation*, vol. 16, no 2, p. 210-237.
- Podsakoff, Nathan P., Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff et Brian D. Blume (2009). « Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 1, p. 122-141.
- Podsakoff, Philip M., Michael Ahearne et Scott B. MacKenzie (1997). « Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no 2, p. 262-270.
- Podsakoff, Philip M., William H. Bommer, Nathan P. Podsakoff et Scott B. MacKenzie (2006). « Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 99, no 2, p. 113-142.
- Podsakoff, Philip M. et Scott B. MacKenzie (1994). « Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness », *Journal of Marketing Research*, vol. 31, no 3, p. 351-363.
- Podsakoff, Philip M. et Scott B. MacKenzie (1997). « Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research », *Human Performance*, vol. 10, no 2, p. 133-151.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie et William H. Bommer (1996a). « A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, p. 380-399.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie et William H. Bommer (1996b). « Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior », *Journal of Management*, vol. 22, no 2, p. 259-298.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman et Richard Fetter (1990). « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 1, no 2, p. 107-142.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine et Daniel G. Bachrach (2000). « Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research », *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p. 513-563.

- Preacher, Kristopher J et Andrew F Hayes (2008). « Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models », *Behavior Research Methods*, vol. 40, no 3, p. 879-891.
- Purcell, John et Sue Hutchinson (2007). « Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence », *Human Resource Management Journal*, vol. 17, no 1, p. 3-20.
- Rafferty, Alannah E. et Mark A. Griffin (2004). « Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no 3, p. 329-354.
- Ramsay, Harvie, Dora Scholarios et Bill Harley (2000). « Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, no 4, p. 501-531.
- Randall, Marjorie L., Russell Cropanzano, Carol A. Bormann et Andrej Birjulin (1999). « Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, no 2, p. 159-174.
- Rhoades, Linda et Robert Eisenberger (2002). « Perceived Organizational Support: A Review of the Literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 698-714.
- Rhoades, Linda et Robert Eisenberger (2006). « When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 3, p. 689-695.
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger et Stephen Armeli (2001). « Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organisational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 5, p. 825-836.
- Robert, Michèle (1998). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, Saint-Hyacinthe, Edisem, 420 p.
- Roussel, Patrice, François Durrieu, Éric Campoy et Assaad El Akremi (2005). *Méthodes d'Équations Structurelles: Recherche et Applications en Gestion*, Paris, Economica, 274 p.
- Rubin, Rachel G. (2014). *Organizational Citizenship Behavior in the Public Library and Its Relationship to Leader-Member Exchange and Perceived Supervisor Support* [Ph.D.], 3586983, Ann Arbor, Simmons College, 153 p.

- Rubin, Robert S., William H. Bommer et Daniel G. Bachrach (2010). « Operant leadership and employee citizenship: A question of trust? », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no 3, p. 400-408.
- Ryff, Carol D. (1989). « Happiness Is Everything or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, no 6, p. 1069-1081.
- Ryff, Carol D. et Corey Lee M. Keyes (1995). « The Structure of Psychological Well-Being Revisited », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 1995, no 69, p. 4.
- Saks, Allan M. (2000). *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources (Series in Human Resources Management, Ontario, series in human resources management 441 p.*
- Sarros, James C., Brian K. Cooper et Joseph C. Santora (2011). « Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 32, no 3, p. 291-309.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker et Willem Van Rhenen (2009). « How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no 7, p. 893-917.
- Schermelleh-Engel, K., H. Moosbrugger et H. Müller (2003). « Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures », *Methods of Psychological Research-Online*, vol. 8, p. 23-74.
- Schuler, Randall S. (1992). « Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business », *Organizational Dynamics*, vol. 21, no 1, p. 18-32.
- Schultz, Theodore William (1961). « Investment in Human Capital », *The American Economic Review*, vol. 51, no 1, p. 1-17.
- Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer et J. Michael Crant (2001). « WHAT DO PROACTIVE PEOPLE DO? A LONGITUDINAL MODEL LINKING PROACTIVE PERSONALITY AND CAREER SUCCESS », *Personnel Psychology*, vol. 54, no 4, p. 845-874.
- Settoon, Randall P., Nathan Bennett et Robert C. Liden (1996). « Social Exchange in Organisations: Perceived Organizational Support, LEader-Member Exchange, and Employee Reciprocity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 3, p. 219-227.

- Shalley, Christina E. et Lucy L. Gilson (2004). « What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no 1, p. 33-53.
- Shamir, Boas, Robert J. House et Michael B. Arthur (1993). « The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory », *Organization Science*, vol. 4, no 4, p. 577-594.
- Shin, Shung Jae et Jing Zhou (2003). « Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea », *The Academy of Management Journal*, vol. 46, no 6, p. 703-714.
- Shore, Lynn M. et Ted H. Shore (1995). « Perceived organizational support and organizational justice », dans Russell Cropanzano et Michele K. Kacmar (dir.), *Perceived organizational support and organizational justice*, Westport, CT: Quorum.
- Sikora, David et Gerald R. Ferris (2014). « Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management », *Human Resource Management Review*, vol. 24, no 3, p. 271-281.
- Simard, Gilles et Marie-Ève Lapalme (2003). « Mobiliser les ressources humaines : le rôle des comportements discrétionnaires », dans Roland Foucher, André Savoie et Luc Brunet (dir.), *Concilier performance organisationnel et santé psychologique au travail*, Montréal, Édition Nouvelles AMS, p. 153-168.
- Simmons, Aneika L. et Victor E. Sower (2012). « Leadership sagacity and its relationship with individual creative performance and innovation », *European Journal of Innovation Management*, vol. 15, no 3, p. 298-309.
- Sitzmann, Traci, Katherine Ely, Kenneth G. Brown et Kristina N. Bauer (2010). « Self-Assessment of Knowledge: A Cognitive Learning or Affective Measure? », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 9, no 2, p. 169-191.
- Skaggs, Bruce C. et Mark Youndt (2004). « Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach », *Strategic Management Journal*, vol. 25, no 1, p. 85-99.
- Skogstad, Anders, Stale Einarsen, Torbjorn Torsheim, Merethe Schanke Aasland et Hilde Hetland (2007). « The destructiveness of laissez-faire leadership behavior », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no 1, p. 80-92.
- Smircich, Linda et Gareth Morgan (1982). « Leadership: The Management of Meaning », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, no 3, p. NP-273.

- Smith, Adam (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 5^e éd., London, Methuen & Co., Ltd.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ et Janet P. Near (1983). « Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents », *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no 4, p. 653-663.
- Snape, Ed et Tom Redman (2010). « HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis », *Journal of Management Studies*, vol. 47, no 7, p. 1219-1247.
- Steiger, James H. (1989). *EzPATH: A supplementary module for SYSTAT and SYGRAPH*, Evanston, Systat Inc. .
- Steinhardt, Mary A., Christyn L. Dolbier, Nell H. Gottlieb et Katherine T. McCalister (2003). « The Relationship Between Hardiness, Supervisor Support, Group Cohesion, and Job Stress as Predictors of Job Satisfaction », *American Journal of Health Promotion*, vol. 17, no 6, p. 382-389.
- Stevens, Michael J. et Michael A. Campion (1994). « The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management », *Journal of Management*, vol. 20, no 2, p. 503-530.
- Stinglhamber, Florence et Christian Vandenberghe (2003). « Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 3, p. 251-270.
- Sun, Li-Yun, Samuel Aryee et Kenneth S. Law (2007). « High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective », *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no 3, p. 558-577.
- Takeuchi, Riki, Gilad Chen et David P. Lepak (2009). « THROUGH THE LOOKING GLASS OF A SOCIAL SYSTEM: CROSS-LEVEL EFFECTS OF HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS ON EMPLOYEES' ATTITUDES », *Personnel Psychology*, vol. 62, no 1, p. 1-29.
- Tansky, Judith W. et Debra J. Cohen (2001). « The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no 3, p. 285-300.
- Tepper, Bennett J. et Edward C. Taylor (2003). « Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors », *Academy of Management Journal*, vol. 46, no 1, p. 97-105.
- ter Braak, Cajo F. (1992). « Permutation Versus Bootstrap Significance Tests in Multiple Regression and Anova », dans Karl-Heinz Jöckel, Günter Rothe et Wolfgang Sendler

- (dir.), *Bootstrapping and Related Techniques*, vol 376, Springer Berlin Heidelberg, coll. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, p. 79-85.
- Tierney, Pamela et Steven M. Farmer (2002). « Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance », *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 6, p. 1137-1148.
- Tremblay, Michel, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 69-78.
- Tremblay, Michel, Julie Cloutier, Gilles Simard, Denis Chênevert et Christian Vandenberghe (2010). « The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 3, p. 405-433.
- Tremblay, Michel, Philippe Guay et Gilles Simard (2000). « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Publications du CIRANO*, vol. 24, p. 1-24.
- Tremblay, Michel, Alain Roger et Jean-Marie Toulouse (1995). « Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers », *Human Relations*, vol. 48, no 3, p. 221-237.
- Tremblay, Michel et Gilles Simard (2005). « La mobilisation des ressources humaines », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 60-68.
- Tremblay, Michel et Thierry Wils (2005). « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 37-49.
- Tsui, Anne S., Jone L Pearce, Lyman W. Porter et Jennifer Hite, P. (1995). « CHOICE OF EMPLOYEE-ORGANIZATION RELATIONSHIP: INFLUENCE OF EXTERNAL AND INTERNAL ORGANIZATIONAL FACTORS », *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 13, p. 117-152.
- Tucker, Ledyard R et Charles Lewis (1973). « A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis », *Psychometrika*, vol. 38, no 1, p. 1-10.
- Ullman, Jodie B. et Peter M. Bentler (2003). « Structural Equation Modeling », dans *Handbook of Psychology*, John Wiley & Sons, Inc.
- Vallerand, Robert J. (2006). *Le fondements de la psychologie sociale*, Montréal, Gaëtan Morin, 741 p.

- Van Dyne, Linn, Larry L. Cummings et Judi Maclean Parks (1995). « Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity », *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 215-285.
- Van Knippenberg, Daan et Michael A. Hogg (2003). « A SOCIAL IDENTITY MODEL OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONS », *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, p. 243-295.
- Vancouver, Jeffrey B. et Elizabeth Wolfe Morrison (1995). « Feedback Inquiry: The Effect of Source Attributes and Individual Differences », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 62, no 3, p. 276-285.
- Vera, Dusya et Mary Crossan (2004). « Strategic Leadership and Organizational Learning », *The Academy of Management Review*, vol. 29, no 2, p. 222-240.
- Waldman, David A., Bernard M. Bass et Walter O. Einstein (1987). « Leadership and outcomes of performance appraisal processes », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 60, no 3, p. 177-186.
- Walfish, Steven, Brian McAlister, Paul O'Donnell et Michael J. Lambert (2012). « AN INVESTIGATION OF SELF-ASSESSMENT BIAS IN MENTAL HEALTH PROVIDERS », *Psychological Reports*, vol. 110, no 2, p. 1-11.
- Walumbwa, Fred O. et Chad A. Hartnell (2011). « Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 84, no 1, p. 153-172.
- Walumbwa, Fred O., David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman et Amanda L. Christensen (2011). « Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 115, p. 204-213.
- Walz, Sandra M. et Brian P. Niehoff (1996). « Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect on Organizational Effectiveness in Limited-Menu Restaurants », *Academy of Management Proceedings*, p. 307-311.
- Wang, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang et Zhen Xiong Chen (2005). « Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior », *The Academy of Management Journal*, vol. 48, no 3, p. 420-432.

- Wang, Hui, Anne S. Tsui et Katherine R. Xin (2011). « CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no 1, p. 92-105.
- Wang, JianLi et Scott B. Patten (2001). « Perceived work stress and major depression in the Canadian employed population, 20–49 years old », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, no 4, p. 283-289.
- Wang, Peng et Fred O. Walumbwa (2007). « FAMILY-FRIENDLY PROGRAMS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND WORK WITHDRAWAL: THE MODERATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP », *Personnel Psychology*, vol. 60, no 2, p. 397-427.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore et Robert C. Liden (1997). « Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective », *The Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, p. 82-111.
- Wei, Yu-Chen, Tzu-Shian Han et I. Chieh Hsu (2010). « High-performance HR practices and OCB: a cross-level investigation of a causal path », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 10, p. 1631-1648.
- Weiner, Michael Jay et Anthony M. Mander (1978). « The effects of reward and perception of competency upon intrinsic motivation », *Motivation and Emotion*, vol. 2, p. 67-73.
- Whitener, Ellen M. (1997). « The impact of human resource activities on employee trust », *Human Resource Management Review*, vol. 7, no 4, p. 389-404.
- Wright, Patrick M. et Gary C. McMahan (1992). « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », *Journal of Management*, vol. 18, no 2, p. 295-320.
- Xie, Yuhua, Ying Zhu et Malcolm Warner (2013). « Exploring the reality of educated middle managers' capability and involvement in human resource management in China », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 18, p. 3478-3495.
- Yoon, Mahn Hee et Jaebeom Suh (2003). « Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees », *Journal of Business Research*, vol. 56, no 8, p. 597-611.
- Youndt, Mark A., Scott A. Snell, James W. Dean et David P. Lepak (1996). « Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 836-866.

- Yu, Da et Junping Liang (2004). « A new model for examining the leader–member exchange (LMX) theory », *Human Resource Development International*, vol. 7, no 2, p. 251-264.
- Zhang, Haiyan et Naresh C. Agarwal (2009). « The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no 3, p. 676-693.
- Zhang, Zhe, Difang Wan et Ming Jia (2008). « Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior », *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 19, no 2, p. 128-138.
- Zhao, Xinshu, John G. Lynch et Qimei Chen (2010). « Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis », *Journal of Consumer Research*, vol. 37, no 2, p. 197-206.
- Zhou, Jing (2008). « New look at creativity in the entrepreneurial process », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, no 1, p. 1-5.
- Zhou, Jing et Jennifer M. George (2001). « When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice », *Academy of Management*, vol. 44, no 4, p. 682-696.
- Zohar, Dov (2002). « The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 1, p. 75-92.

